



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
“IMPORTANCIA DE LA CREACIÓN DE CLUSTERES  
EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPIMES DE LIMA”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR  
RICHARD DIAZ CHUQUIPIONDO

ASESOR:  
DR. WILDER OSWALDO CAJAVILCA LAGOS

JURADO  
DRA. SILVIA REYNA DAVILA  
DRA. FELICITA ROSANA CURASI BOHORQUEZ  
MAG. JORGE GUSTAVO BUTLER BLACKER

Lima – Perú

2019

TESIS  
IMPORTANCIA DE LA CREACIÓN DE CLUSTERES  
EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPIMES DE LIMA  
POR: RICHARD DIAZ CHUQUIPIONDO

## RESUMEN

Durante la investigación se confirmó la importancia de la creación de clústeres, del sector textil, para la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Lima y que sus líderes gremiales en general y en particular del sector textil; consideran como objetivo la constitución de clústeres; sin embargo como ellos lo han manifestado, -en el proceso de recolección de datos de la presente tesis- existen impedimentos objetivos, como el apoyo parcial del Estado, la carencia de infraestructura y sobre todo de demanda interna antes de constituir clústeres de textiles de pequeñas empresa en Lima.

Por otro lado, durante el desarrollo de la tesis pudimos advertir la imposibilidad de que la gran empresa pueda integrarse con las Mypimes para el desarrollo de clústeres; porque pertenecen a dos líneas de desarrollo industrial diferentes. No obstante, de acuerdo a los datos recogidos durante la investigación, dos empresas textiles peruanas, que surgieron en la década del 70 del siglo pasado han podido evolucionar de micro a grandes empresas, lo cual podría ser un indicador de carencias en habilidades gerenciales por parte de los gerentes de Mypimes para desarrollar competitividad.

### **PALABRAS CLAVE:**

Micro y Pequeña Empresa

Clústeres

Desarrollo Industrial

Empresas textiles

Gremios Industriales

## ABSTRACT

During the investigation, the importance of the creation of clusters, of the textile sector, was confirmed for the competitiveness of the Micro, Small and Medium Enterprises of Lima and that their union leaders in general and in particular of the textile sector; consider the establishment of clusters as an objective; however, as they have stated, -in the process of data collection of this thesis- there are objective impediments, such as the partial support of the State, the lack of infrastructure and, above all, internal demand before constituting small business textile clusters in Lima.

On the other hand, during the development of the thesis we could notice the impossibility that the large company can integrate with the Mypimes for the development of clusters; because they belong to two different industrial development lines. However, according to the data collected during the investigation, two Peruvian textile companies, which emerged in the 70s of the last century, have been able to evolve from micro to large companies, which could be an indicator of management skill gaps of Mypimes managers to develop competitiveness.

### **KEY WORDS:**

Micro and Small Business

Clusters

Industrial development

Company textiles

Industrial guilds

## INTRODUCCIÓN

La competitividad a través de la asociatividad siempre ha sido un tema constante interés, pues desde hace treinta años estoy relacionado al sector de la micro y pequeña empresa, desde el puesto de jefe de relaciones públicas de la Federación de Asociaciones de Pequeñas y medianas Industrias, FENAPI - Perú, donde tuve la oportunidad de conocer al ex senador de la República y ex Primer Vicepresidente, Ing. Máximo San Román Cáceres, hasta el día de hoy en que he sido elegido como Primer Vicepresidente de la Asociación de Pequeños Empresarios de Lima, Apelima, me han permitido conocer profundamente la realidad del sector empresarial en mención.

Debido a esta relacionado con el sector Mypimes y con el deseo aportar para su desarrollo que iniciamos la presente tesis; sin embargo, lo que encontramos es que en gran medida los conceptos, y las propuestas teóricas de otras latitudes no se pueden aplicar completamente en la realidad peruana; porque ellas han sido elaboradas teniendo aspectos propios del contexto donde fueron creados o desarrollados, según sea el caso.

Respecto al Perú, existen una separación entre la gran empresa y las Mypimes, según como lo hemos deducido durante la investigación, la cual no permite aunar esfuerzos, no solamente por un tema de dimensión y de modelos de gestión; sino que las primeras pertenecen a una línea de tiempo diferente a la segunda; por lo cual existe un distanciamiento filosófico, antropológico y sociológico, el cual posibilita la conformación de clústeres integradores de los diversos niveles empresariales.

Por otro lado la constitución de los clústeres peruanos conformados por Mipymes podrían constituirse desde una propuesta de modelo diferente a las conocidas hasta hoy, que recoja las condiciones reales de este sector y obviamente el del Estado y las Universidades, al respecto de la cual se requiere otro trabajo, para elaborar primero una propuesta teórica, que debido a las condiciones existentes de crisis económica, podría ser aceptada rápidamente por las Mypimes y eventualmente ejecutarla.

Asimismo, cabe indicar que las siglas de las micro pequeñas y medianas empresas es relativo y que existen muchas formas de presentación por este motivo en el título de la tesis figura como Mypimes y durante el desarrollo figura como Mipymes, sin perder con ello la conformación de los tres niveles iniciales de la evolución empresarial.

## INDICE

<b>I. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	16
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	16
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	34
<b>1.2.1 Problema General</b> .....	34
<b>1.2.2 Problemas Secundarios</b> .....	35
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	35
<b>1.3.1 Justificación Teoría</b> .....	35
<b>1.3.2 Justificación Práctica</b> .....	36
<b>1.3.3 Justificación Metodológico</b> .....	36
<b>1.3.4 Justificación Social</b> .....	37
<b>1.3.5 Importancia de la Investigación</b> .....	37
<b>1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	37
<b>1.5 OBJETIVOS</b> .....	38
<b>1.5.1 Objetivo General</b> .....	38
<b>1.5.2 Objetivos Específicos</b> .....	38
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	39
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	39
<b>2.1.1 Antecedentes investigaciones internacionales</b> .....	39
<b>2.1.1.1 Teorías del Desarrollo y Evolución Empresarial</b> .....	39
<b>2.1.1.2 Teorías de Asociatividad Empresarial</b> .....	43
<b>2.1.1.4 Teoría de la Competitividad Sistémica</b> .....	56
<b>2.1.1.5 Teoría del distrito industrial</b> .....	58
<b>2.1.1.6 Teoría de Clústeres</b> .....	59
<b>2.1.1.7 Teoría de las Limitaciones</b> .....	71
<b>2.1.1.8 Teoría de la Adaptabilidad</b> .....	75
<b>2.1.2 Antecedentes investigaciones nacionales</b> .....	78
<b>2.2.2 Las Mipymes</b> .....	105
<b>2.2.3 Emprendedores</b> .....	106
<b>2.2.4 Empresarios</b> .....	106
<b>2.2.5 Formalización</b> .....	107
<b>2.2.6 Competitividad</b> .....	109
<b>2.2.7 Clústeres</b> .....	109

2.2.8 Capacitación .....	110
2.2.9 Comercialización colectiva .....	110
2.2.10 Producción común.....	111
2.2.13 Capacitación .....	112
2.2.14 Comercialización colectiva .....	113
2.2.15 Producción común.....	113
<b>III METODO.....</b>	<b>114</b>
3.1 Tipo de Investigación .....	114
3.2 Población y Muestra.....	114
3.2.2 Muestra .....	114
3.3 Hipótesis.....	115
3.3.1. Hipótesis General .....	115
3.3.2 Hipótesis Específicas .....	115
3.4. Operacionalización de las Variables.....	117
3.4.2 Variable Dependiente.....	118
3.6 Procedimientos .....	118
3.7 Análisis de Datos .....	119
<b>IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>121</b>
4.1 Contraste de la hipótesis.....	121
4.1.1 Proceso de la encuesta.....	121
4.2 Contrastación de Hipótesis.....	127
4.1.2 Contrastación de la Hipótesis General .....	128
4.1.3 Contrastación de la Primera Hipótesis Específica .....	130
4.1.4. Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica .....	132
4.1.5 Contrastación de la Tercera Hipótesis Específica .....	133
4.2 Análisis e interpretación .....	136
<b>V: DISCUSIÓN. ....</b>	<b>137</b>
5.1 Discusión: .....	137
5.2 Conclusiones:.....	137
5.3 Recomendaciones .....	138
<b>VI: REFERENCIAS .....</b>	<b>140</b>
<b>VII: Anexo.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO DOS .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO TRES .....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO CUATRO .....</b>	<b>149</b>

<b>ANEXO CINCO</b> .....	156
<b>ANEXO SEIS</b> .....	165
<b>ANEXO SIETE</b> .....	174
<b>ANEXO OCHO</b> .....	178
<b>ANEXO NUEVE</b> .....	181
<b>ANEXO DIEZ</b> .....	182

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cifras de Importación peruana de prendas de China en 2015.....	16
Figura 2: Los tipos de mercado en el Perú entre 1970 a 2016.....	19
Figura 3: La evolución del mercado peruano y el desarrollo de las marcas peruanas: Jeans Kansas y Pionier Jeans.....	30
Figura 4: Modelo Empresarial Clústeres en Negocios Internacionales del sector exportador MYPES de Confecciones Textiles de Gamarra.....	36
Figura 5: Esquema metodológico general del mapeo de clústeres.....	47
Figura 6: Cadena de Valor del clúster de moda textil.....	50
Figura 7: Map: Chinas Top 100 Industrial Clusters.....	55
Figura 8: Alianza Estratégica.....	72
Figura 9: La cadena de Valor de Porter M.....	81
Figura 10: Factores determinantes de la competitividad.....	83
Figura 11: El Diamante de Porter para las Empresas.....	88
Figura 12: Determinantes de las ventajas Competitivas Nacionales “El Diamante” .....	89
Figura 13: Línea de tiempo de Adaptabilidad.....	102
Figura 14: Línea de tiempo de Adaptabilidad Perú.....	104
Figura 15: Operacionalización de las variables .....	120
Figura 16: Mapa de Lima.....	121
Figura 17 Herramienta: Cuestionario.....	145
Figura 18: Enrique Quispe Sulca, Presidente de Apelima .....	149
Figura 19: Derecha a izquierda, Enrique Quispe Sulca, presidente de Apelima.	

ING. Angel Añaños Jerí CEO AJEGROUP, Richard Díaz Chuquipiondo, autor de la presente tesis.....	150
Figura 20: Ernánides Poma Padilla, gerente de Bruggytex & Fabratex SA, Presidente Asociación Empresarial Para el Desarrollo del Perú.....	156
Figura 21: Ernánides Poma Padilla, gerente de Bruggytex & Fabratex SA Presidente Asociación Empresarial Para el Desarrollo del Perú, acompañado del Presidente de la Corporación de Medianas y Pequeñas Empresas del Perú (COEP), Rafael Paredes Solís.....	158
Figura 22: Ramiro Rodríguez Ríos, presidente del Directorio de Promociones e Inversiones Perú SA.....	165
Figura 23: Ramiro Rodríguez Ríos, presidente del Directorio de Promociones e Inversiones Perú SA.....	168
Figura 24: Hernán Nieva Caparachin; gerente de Corporación Textil Nieva y fundador de Asociación Empresarial Para el Desarrollo del Perú.....	174
Figura 25: Antonio Castillo, Consejero Comercial de Perú en Brasil.....	182

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Magnitudes.....	49
Tabla 2: Modelo de Evolución del Mercado.....	67
Tabla 3: Tipos de encadenamiento productivo.....	76
Tabla 4: Clasificación de los emprendedores.....	106
Tabla 5: Distribución de Mypimes de Confecciones de Lima .....	121
Tabla 6: Ranking de Distritos de Lima por Mypimes de confecciones.....	122
Tabla 7: Empresarios entrevistados por distritos.....	126
Tabla 8: Proceso de contratación de hipótesis.....	127
Tabla 09: Resumen de procesamiento de respuestas.....	128
Tabla 10: Tabla de contingencia hipótesis general.....	129
Tabla 11: Pruebas de chi-cuadrado de la Hipótesis General.....	129
Tabla 12: Tabla de contingencia de la primera hipótesis específica.....	130
Tabla 13: Pruebas de chi-cuadrado de la Primera Hipótesis Específica.....	131
Tabla 14: Tabla de contingencia segunda hipótesis específica.....	132
Tabla 15: Pruebas de chi-cuadrado de la Segunda Hipótesis Específica.....	133
Tabla 16: Tabla de contingencia tercera hipótesis específica.....	134
Tabla 17: Pruebas de chi-cuadrado Tercera Hipótesis Específica.....	134
Tabla 18: Matriz de los resultados de las entrevistas realizadas.....	135
Tabla 20: Matriz de contraste de respuestas verbales.....	148
Tabla 21: Análisis Comparativo del tipo de Capacitación.....	181

## **I. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En el 2016 las micro, pequeñas y medianas industrias peruanas, Mipymes, se encuentran ante un nuevo escenario de crisis, dentro de una continuidad de riesgo, desde la década del noventa del siglo pasado, cuando se abre definitivamente el mercado peruano a la oferta internacional y no articula todavía una solución definitiva para consolidar su desarrollo.

Durante las décadas pasadas –a partir de los 90 del siglo pasado- las Mipymes y las diversas administraciones gubernamentales realizaron acciones con la finalidad de revitalizar las Mipymes, sin embargo, la globalización económica, cada día más acelerada, así como la revolución de la información, amplía la diferencia entre las empresas nacionales y las extranjeras, lo cual redundo en constantes dificultades que no terminan de resolverse.

Si bien la globalización, es un proceso de desarrollo y de integración económica las Mipymes industriales en general no les ha ido muy bien. En particular, la industria textil – confecciones, atraviesa hoy en día un estado crítico, motivo por el cual tanto el gobierno central, como el local, caso específico de la Municipalidad de la Victoria - Lima, donde se encuentra el emporio de Gamarra, muy conocido por su industria textil, han dado a conocer su preocupación, el día 3 de noviembre del año pasado a través de los medios de comunicación y decisión de instalar una mesa de trabajo, la cual elabore soluciones para la crisis.

Ante el escenario denominado de crisis de la industria de confecciones, por las propias autoridades, pues las ventas de las Mipymes han descendido dramáticamente, su producción ha bajado y obviamente han reducido su oferta laboral.

Desde el año pasado, 2016, los diversos medios de comunicación masivos como el Diario El Comercio, El Diario Gestión, Radio Programas del Perú, entre otros, están dando a conocer que existe un constante y creciente malestar de los empresarios textiles y muy particularmente los del sector confecciones, siendo sus líderes gremiales quienes se presentan para dar a conocer la álgida situación, tal como lo muestra la figura 1.

**Figura: 1**  
**Cifras de Importación peruana de prendas de China en 2015**



Al respecto, “La Sociedad de Comercio del Perú, Comex Perú, sostiene que las medidas antidumping no solucionarán la baja productividad del sector textil, indica que los delitos aduaneros sí afectan el mercado local”. Diario Gestión. (2016a).

La industria general y en particular el sector textil – confecciones atraviesa una severa crisis respecto a la cual, Carlos Posada, director del Instituto de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima, (CCL), señala:

“La industria nacional tiene cada vez más restricciones para poder producir. Tiene aranceles para importar insumos mientras que los productos finales que vienen de China no pagan arancel. Entonces hay todo un cóctel de medidas que de alguna manera restringen la producción nacional”. De la Cruz J. (2016).

Tal como se puede apreciar en el gráfico 1, las exportaciones chinas en el sector textil son muy altas y generar condiciones adversas para el crecimiento de las Mipymes de textiles - confecciones.

Por otro lado, “Las ventas han bajado en -el emporio comercial de- Gamarra casi en 50%, por lo que existe preocupación. Es urgente trabajar conjuntamente para lograr un cambio”, Diario Gestión (2016a). Estas fueron las expresiones de Elías Cuba Bautista, el alcalde de La Victoria, durante la inauguración de la feria “Formálizate Ahora”, quien además solicitó, se preste atención al panorama del sector, afectado por la crisis y el bajo nivel de exportaciones.

Asimismo, el titular de Trabajo y Promoción del Empleo, Alfonso Grados Carraro, anunció la instalación de una mesa de trabajo en coordinación con el Ministerio de la Producción para analizar la problemática de la industria textil y plantear soluciones. Esta mesa de trabajo, apuntó el Ministro Grados, se instalará en las siguientes semanas, al respecto señaló durante entrevista, reproducidas por medios de comunicación que había realizado coordinaciones con el ministro de la Producción, con la finalidad de desarrollar propuesta para el sector de textil, sobre todo en los niveles de pequeñas y micro empresas.

Teniendo en consideración las diversas informaciones podemos establecer los siguientes síntomas respecto:

A.- Reducción de las Ventas: Esto puede generarse por la contracción de la demanda, el incremento exponencial de competidores (sobreoferta), la aparición de contendientes más dinámicos o también por las fallas en los procesos de gestión.

B.- Diminución de la oferta laboral: Cuando se reducen las ventas, por lo general disminuye la oferta laboral y en algunos casos se producen despidos. Pero si la empresa empieza a trabajar para el mercado negro, los trabajadores pierden derechos laborales, aun cuando conserven su puesto de trabajo, porque legalmente no figuran, lo cual incrementa la inestabilidad.

C.- Incremento de la informalidad: Muchas empresas al reducirse sus ventas, profieren dejar de realizar sus declaraciones de impuestos y en otros casos solicitan su baja del sistema tributario, pero continúan produciendo.

Las causas de la situación problemática del sector textil y particularmente del sector confecciones pueden ser:

A.- Medidas Arancelarias: Puede deberse a las facilidades que se les otorgan a los importadores, quienes debido a estas condiciones podrían tener una posición dominante en el mercado.

B.- Decisiones políticas: Los tratados de libre comercio también pueden estar generando condiciones favorables para las empresas extranjeras o importadores. Asimismo, podrían estar causando la crisis de las empresas textiles y muy particularmente de confecciones, la carencia efectiva de medidas de promoción al desarrollo empresarial.

C.- La globalización: Es decir un mercado mundial único donde las empresas más sólidas, pueden desaparecer a los pequeños competidores si estos no logran la aplicación de estrategias competitivas.

D.- Las propias organizaciones empresariales: Es muy posible que las mismas organizaciones también sean las causantes de la crisis debido a sus propias estrategias y políticas de gestión. Porque muchas tienen años y en todo este tiempo no han construido soluciones constantes.

#### Antecedentes de la Situación Problemática Fáctica

Las decisiones de los gobiernos peruanos han sido excesivamente gravitantes en la conformación de las condiciones del mercado, pues en el Perú, nunca se produjo una revolución industrial, por lo cual se deduce que tampoco existieron grandes líderes industriales con capacidad para orientar políticas gubernamentales de desarrollo tecnológico-industrial. La industria peruana es básicamente de apoyo a las actividades extractivas e industria orientada al consumo local, sobre todo retail.

Realizar un estudio detallado sobre la industrialización desde la fundación del Perú hasta nuestros días, sería muy amplio, motivo por el cual, para la presente tesis realizaremos una breve conceptualización a partir de la década de los setenta del siglo pasado, hasta nuestros días y como las políticas de Estado fueron determinantes al momento configurar la tipología del mercado peruano y el desarrollo de las micro pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Figura: 2 Los tipos de mercado en el Perú entre el 1970 a 2016.



Fuente: Propia

En términos general durante la década de los 70 del siglo XX en el Perú se cierra el mercado y como consecuencia surgen numerosas microempresas en los distintos rubros. En el periodo de los 80 de la misma centuria el mercado empieza a abrirse lentamente, y genera condiciones algo diferentes; porque empiezan a ingresar productos del exterior, como también se presentan oportunidades de exportación, con la creación del Instituto de Comercio Exterior (ICE), durante la administración del Dr. Alan García Pérez. Finalmente, a partir de los años noventa se abre el mercado y el Perú se incorpora a la globalización.

En la figura 2 realizamos una propuesta de desarrollo del mercado peruano teniendo como punto de partida el inicio de la pequeña industria que surge para satisfacer una demanda desatendida por las grandes empresas.

Década de los 70: La etapa del mercado cautivo.

En 1968 el General Juan Velasco Alvarado asume el poder mediante un golpe de Estado e implementa una serie de medidas económicas, que tendrán repercusiones en el desarrollo de la industria nacional, los cuales pasamos a analizar brevemente, con la finalidad de conocer sus repercusiones:

A.- Reforma Industrial. 1970, durante el gobierno del General Juan Velasco Alvarado, se dicta el Decreto Ley N° 18350, Ley General de Industrias, mediante el cual se crea las actuales Acciones de Inversión que representan la participación de los trabajadores en la propiedad del patrimonio de las empresas; asimismo la Comunidad Industrial (Decreto Ley N° 18384), Decretos que seguramente fueron promulgados con el deseo de brindar mejores condiciones de vida para los trabajadores, sin embargo:

A.1.- Limitan su crecimiento empresarial: Los empresarios al no sentir, desde su perspectiva, que las condiciones no son ideales para impulsar el crecimiento de sus empresas, restringen su crecimiento.

A.2.- Motiva la aparición de la pyme: Si la oferta crece a un ritmo menor a la demanda, entonces surgen las condiciones para la aparición de la competencia, en este caso el de las microempresas.

B.- Reforma Agraria. - Bajo el concepto de entregar las tierras a quienes la trabajan se crean las SAIS (Sociedad Agrícola de Interés Social) y CAPS (Cooperativas Agrarias de Producción Social); y se expropián las grandes y medianas haciendas, estas medidas generan:

B.1.- El decrecimiento del sector agrario: La carencia de competencias de gestión y probablemente mucho de interés personal, genera la reducción de la productividad y el decrecimiento del sector agrario.

B.2.- El desplazamiento social: con pocas probabilidades de crecimiento en el campo, miles de personas empieza a trasladarse a las ciudades especialmente a Lima, lo cual provoca un incremento de la demanda centralizada.

C.- Reforma Pesquera. - Durante ese periodo la demanda mundial de harina de pescado crece espectacularmente y el Perú tenía las ventajas comparativas. Ante esa situación el gobierno del General Juan Velasco Alvarado, asume el control de la producción y exportación de harina de pescado mediante la Empresa Nacional Pesquera S.A. Lo cual convierte a nuestro país:

C.1.- En Primario exportador: El Perú incrementa sus exportaciones de harina de pescado hasta el punto de casi depredarlo, de acuerdo a estudios posteriores.

D.- La estatización generalizada. - Durante el mandato del General Juan Velasco Alvarado, se genera estatización generalizada así tenemos:

D.1.- Monopoliza la extracción y exportación de minerales: para tal fin se crean empresas como: Minero Perú S. A., así como Empresa Minera del Centro del Perú S.A. y Hierro Perú S.A.

D.2.- Otros sectores llamados estratégicos también son monopolizados: Creándose así empresas como: Petroperú S.A. (petróleo), Empresa Siderúrgica del Perú S.A. (siderúrgica de Chimbote), Compañía Peruana de Vapores (transporte marítimo), Empresa de Transporte Aéreo del Perú S.A. (transporte aéreo), Entel Perú S.A. (comunicaciones), Electricidad del Perú S.A. (energía) y La Empresa Nacional de Ferrocarriles S.A.

El 29 de agosto de 1975, se inicia la segunda fase del Gobierno Revolucionario con el General Francisco Morales Bermúdez, quien no hace modificación al modelo económico y finalmente convoca a elecciones generales para el 18 de mayo de 1980, y con ello Perú ingresa a una nueva etapa.

Reflexiones sobre la década del Setenta: - Las medidas que se tomaron durante el periodo 70 – 80 generan las siguientes reflexiones.

**a.-** El cierre de las importaciones generó un mercado cautivo.

**b.-** La reforma industrial provoca la desaceleración de la actividad de la gran industria manufacturera privada en el Perú.

**c.-** Una serie de reformas, generan la migración del campo a la ciudad y con ello el incremento de la demanda.

**d.-** Las microempresas aparecen y crean en condiciones favorables. Pero sin mayores indicadores de calidad y gestión.

Al respecto, del crecimiento de las Mipymes, durante el siglo XX, en el Perú y más puntualmente en la ciudad de Lima, vamos a dar a conocer parte de un artículo

sobre el tema y que fue publicado en la revista GEZKI, España. Ávila, P. (2011,160:161):

“A partir de la segunda mitad del siglo XX y debido a una serie de factores como el boom de las exportaciones de harina de pescado, una mejor red de vías de comunicación e información, la reforma agraria y el centralismo de la ciudad de Lima como capital y sede de la modernidad de la época, se comienza a intensificar el fenómeno de las migraciones de las áreas rurales hacia las urbanas, principalmente ubicadas en la costa” (INEI, 1995: p. 38; Verdara, 2001)”

A partir de la cita antes mencionada que realiza Ávila, P. (2011), deduce que el incremento de la migración genera un gran mercado laboral y de productos, el cual, desde la perspectiva de esta tesis, inferimos que solamente podría salir adelante gracias al ingeniosa estrategia emprendedora.

Para fraseando a Ávila, P. (2011), los migrantes rurales no tenían mayores habilidades que la del cultivo de la tierra; entonces incorporarse a un mercado laboral con otros perfiles de demanda los obligaron a ser contratados, en su inmensa mayoría para realizar labores físicas, entre las cuales destacan las ocupaciones de estibadores; conforme se presentaban oportunidades y debido al ímpetu personal algunos fueron los migrantes fueron adjudicándose nuevos roles laborales; como es el caso de personal de limpieza, camareros, choferes. Cabe resaltar que la labor de limpieza no era fácil para los primeros migrantes, debido al choque tecnológico.

Debido la idiosincrasia de los pueblos migrantes y la cultura familiar, la mayoría de migrantes prefería los empleos con estabilidad laboral; sin embargo, había quienes tenían ciertas predisposiciones para las ventas y el comercio, por lo cual el fenómeno de la migración les posibilitaba condiciones muy favorables para el desarrollo, pues podrían servir de nexo entre las empresas y la demanda de los migrantes.

Sin embargo, el emergente mercado tenía una capacidad adquisitiva muy baja, y configuraba una demanda latente, la cual requería de productos a los cuales no podía acceder por lo elevado de los precios, con relación a sus magros ingresos; por lo cual empiezan a surgir la industria de los denominados conos de Lima, los cuales no tenía los estándares de calidad; pero sin embargo satisface la necesidad de la demanda conformada por los inmigrantes.

Para principios de la década de los 80, del siglo pasado se consideraba micro empresas a las unidades con menos de 10 trabajadores, pero asimismo también a los trabajadores independientes no profesionales; en esa época se incrementa los emprendedores debido a los cambios en el modelo económico.

Para el 2003 se promulgó la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, la cual tiene como objetivo la formalización; la cual, desde la visión de los dirigentes de las Mypes, era simplemente la búsqueda de incrementar la recaudación fiscal mediante la legalización; también se hacía mención a la competitividad y las exportaciones; sin embargo, las pymes no tenían competencia como para desarrollar dichas actividades de manera independiente. De acuerdo a Ávila, P. (2011), la mencionada Ley tampoco trató el tema de la mano de obra infantil entre otros temas.

“...Bajo este contexto, se tiene que a partir de los años noventa hasta la actualidad, las MYPE junto con los trabajadores Independientes se han constituido en la base del empleo de la Población Económicamente Activa, obteniéndose que el 73% de la PEA ocupada se halla trabajando en las MYPE mientras que el 27% lo hace en las Medianas y Grandes empresas (No MYPE), con una tasa de desempleo de alrededor del 9,8% a inicios del 2008 (Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2007; Huerta Benites, 2008; INEI, 2008). Del total de ocupados en las MYPE, el 76,9% trabaja en empresas que producen Servicios (Comercio, Restaurantes, Hoteles, Transportes-Comunicaciones y Otros Servicios) y el restante 23,1%.”, Ávila, P. (2011).

**Comentario:** Como se puede apreciar en el artículo de Ávila P. se demuestra como la inmigración de los pobladores del interior del país hacia las ciudades costeras sobre todo Lima, ampliaron la demanda en la Capital y la vez progresivamente generaron la producción para abastecerla, es así como surgen y crecen las Mipymes hasta nuestros días.

#### Década de los 80: LA ETAPA DE TRANSICIÓN.

La década de los 80 en Perú existieron dos administraciones la primera dirigida por Arq. Fernando Belaunde Terry y la segunda por el Dr. Alan García Pérez. Durante el primer quinquenio se liberaron las importaciones, con ello empezó a ingresar productos del exterior que tenían obviamente una mejor acabado y modelos más modernos, motivo por el cual la producción nacional se redujo drásticamente, en el caso de los confeccionistas se empezaron a usar telas de poliéster, para poder competir en precios, pero también se lanza una línea de créditos para las pequeñas y medianas empresas.

Durante el segundo quinquenio de la década del 80, durante la administración del Dr. Alan García Pérez, la reactivación económica se produce en un primer momento; pero luego cae de manera alarmante. No obstante, durante estos años se forma el Instituto de Comercio Exterior, el cual promueve las exportaciones no tradicionales, una oportunidad importante, para quienes ya estaban preparados para el reto de salir a nuevos mercados.

Cabe resaltar que, durante la década, antes mencionada, el pago cuantioso de la deuda externa, la reducción del Producto Bruto Interno (PBI) y el estancamiento de las exportaciones primarias hacen languidecer la economía, la reducción de aranceles a las importaciones, permite el ingreso la competencia externa y la informalidad se

incrementa en el sector industrial de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa, pero por otro lado las Mipymes empiezas a ser consideradas en los ambientes políticos.

En términos globales la década de los 80 no le fue bien a Perú, ni a América Latina, al respecto y desde la perspectiva de Ocampo et al. (2014, p. 9); las decisiones anteriores a la década del ochenta, causaron la crisis del 80; pues el país –como otros países latinoamericanos- se endeudaron sin criterio técnico, y los precios del petróleo bajaron, a todo esto, también debemos agregar la corrupción.

Según algunos expertos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la década de los 80, del siglo pasado fue para Perú, como también para la gran mayoría de los países latinoamericanos, años sin crecimiento, porque:

“El endeudamiento externo fue tan voluminoso que en 1978 llegó a representar más del 60% de las exportaciones (...). Esta situación se agravó en los años siguientes; en la medida en que los préstamos se volvieron más costosos y los plazos cada vez más perentorios, esas colocaciones, en lugar de apoyar a la estructura productiva, reforzaron los patrones tradicionales de dependencia y subordinación al mercado.” Matos, J. (2004, p. 48);

Al respecto de la cita antes mencionada, lo cual conllevó al crecimiento de la informalidad y la ampliación del mercado negro, el cual de alguna manera satisfacía las demandas de una población con bajos requerimientos de calidad.

Reflexiones sobre la década del ochenta: - Las medidas que se tomaron durante el periodo 80 generan las siguientes reflexiones.

- 1.- La demanda interna continúa creciendo, pero tiene poca capacidad de gasto.
- 2.- Se genera la oportunidad de exportar.
- 3.- Los industriales, prefieren la informalidad, para evitar pagar lo que consideran altos costos.

Década de los 90: Etapa del Libre Mercado

La década del noventa pone en el escenario político a las Mipymes, porque las constantes voces en búsqueda de soluciones motivan a sus dirigentes a buscar la participación en las elecciones generales del 90 y es así como es elegido el Ing. Alberto Fujimori Fujimori, y como primer vicepresidente el Ing. Máximo San Román, presidente de la Federación Nacional de Asociaciones de Pequeñas y Medianas Industrias, Fenapi-Perú.

El gobierno del Ing. Fujimori tiene dos decisiones con implicancia directa con las Mipymes:

1.- La liberación de las importaciones: Genera drástica reducción de la demanda para las pymes industriales, porque los productos importados no solamente tienen precios competitivos, sino modelos modernos con gran atractivo para el consumidor local. La reducción de las ventas de las Mipymes tiene repercusiones en el desempleo y la informalidad.

2.- Compras estatales: Como forma de evitar el colapso de las Mipymes el gobierno del Ing. Fujimori lanza los programas de compras estatales; el millón de zapatos, el millón de carpetas... No obstante, en las primeras compras la falta de experiencia en estos procesos y la corrupción generan la polarización de las opiniones de los empresarios de las Mipymes. Sin embargo, conforme se estabiliza el proceso y se mejoran los mecanismos, el modelo se hace más atractivo

Durante los gobiernos sucesivos hasta llegar al del Mag. Pedro Pablo Kuczynski, no se han generado grandes cambios en las políticas gubernamentales. Pero cabe destacar que:

1.- El emprendimiento ha seguido creciendo, motivo por el cual en Perú existen cada día más micro empresas; sin embargo, muy pocas han logrado encaminarse al desarrollo como el caso de Ajegroup, una compañía fundada en 1980 y en el

departamento de Ayacucho, y que hoy es una transnacional con presencia en 23 países, según su portal.

2.- Las políticas públicas no han estado orientadas a potenciar el desarrollo industrial, sino más bien a incorporarlos a la formalidad, es decir ampliar la base tributaria, pero también se han continuado con las compras estatales, las cual han permitido mantener a flota a la Mipymes.

El espacio-temporal y las dos líneas de desarrollo Industrial: Si brevemente analizamos el desarrollo industrial japonés, alemán e italiano, nos daríamos cuenta que el tejido empresarial, es decir la relación entre las grandes y micro empresas es sólida y empresas como Toyota tienen como proveedores a pequeñas y micro empresas de esta manera todo el país está integrado.

En Perú no hay integración entre las grandes industrias y las Mipymes, esto podría deberse a un hecho que sobrepasa las teorías de gestión, y solo podría explicarse con el concepto de la física teórica del Espacio – Temporal, es decir la existencia de dos líneas de desarrollo industrial, que interactúan en un mismo espacio, generando una realidad confusa si el observador no delimita las dos frecuencias de desarrollo industrial.

Por un lado, tenemos una línea de desarrollo industrial extractiva, que se inicia en 1532, la cual es ejecutada por el propio Estado Colonial, invirtiendo en la explotación básicamente de la minería y de otros recursos naturales deseados por la potencia extranjera. Las clases medias constituyen empresas e industrias de apoyo para la extracción y la demanda interna limitada prácticamente a la alimentación. Posteriormente se constituyen factorías a donde se produce para el país eje.

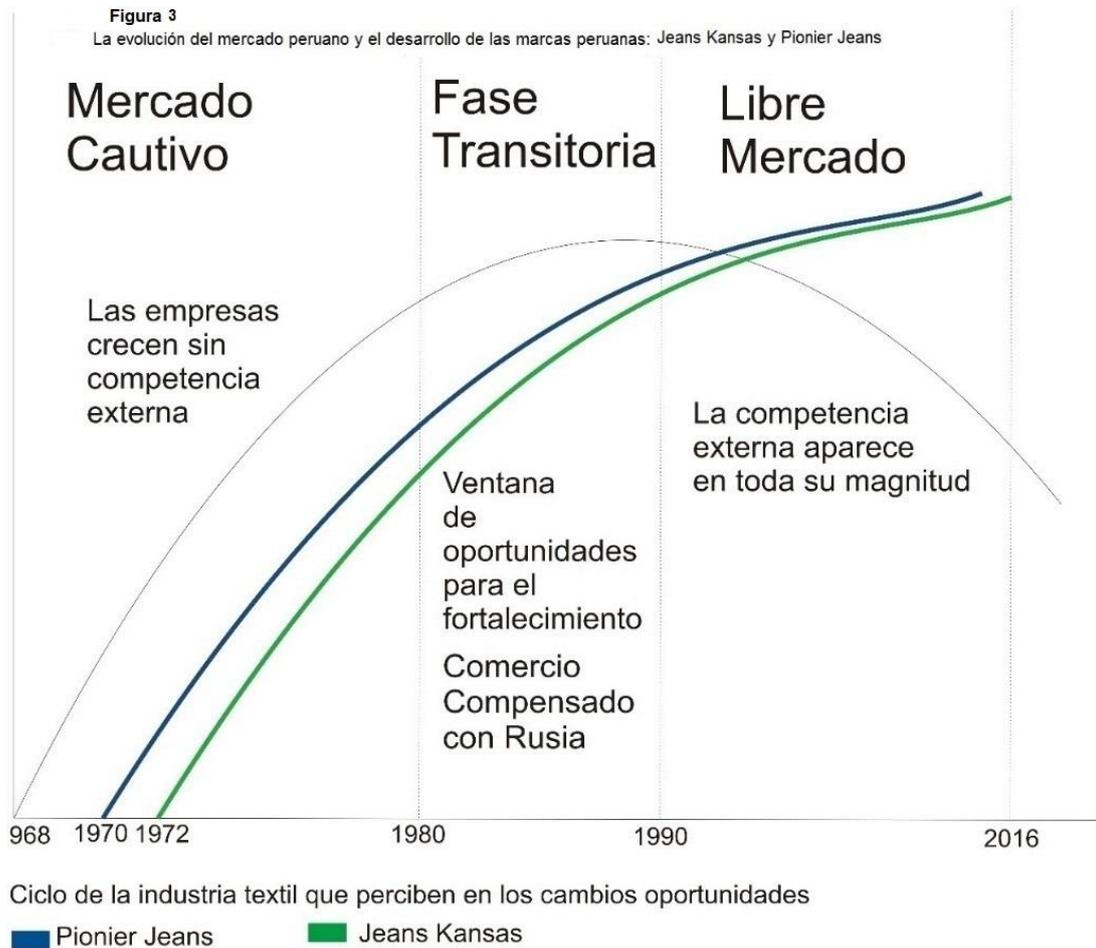
1821 es considerado el año de la independencia del Perú, en términos de instituciones democráticas; sin embargo, el modelo económico sigue vigente, cambiando el tipo de producto, pero explotación, incluso el general Juan Velazco

Alvarado a pesar de sus reformas, mantienen el modelo exportador primario, pero sus políticas indirectamente, promueven la aparición de la industria autóctona.

Por otro lado, las reconocidas empresas del siglo pasado, como Donofrio, Mota, Chocolates el Tigre, prácticamente han desaparecido o son ahora marca paraguas como en el caso de Donofrio, porque no pudieron competir en un mercado global, incluso la Corporación Lindley S.A. solo ha podido sostenerse gracias a la venta de su marca Inca Cola, con la cual compró la embotelladora latinoamericana; embazadora de la marca Coca Cola, en la actualidad la Corporación Lindley S.A., ya fue vendida a una multinacional mexicana.

La otra línea de desarrollo industrial se autóctona, se genera por el incremento de la demanda, debido a la migración de los años 70 del siglo pasado; es en esos años cuando las zonas periféricas de las ciudades empiezan a crecer exponencialmente y con ello se genera una demanda de baja capacidad adquisitiva, que es satisfecha por los emprendedores, muchos de ellos despedidos de las grandes empresas, es así como surgen las industrias primero en el cono norte y luego en otros; posteriormente empiezan a surgir parques industriales como el de Infantas, Villa El Salvador, entre otros.

Si bien es cierto que la industria autóctona parece no despegar existen casos como el de la familia Añaños, quien en un lapso de 36 años convirtió una microempresa en



Fuente: Propia

una multinacional con un prestigio muy grande en el mundo, pero con posicionamiento menor en Perú. En el sector textil confecciones hay ejemplos de desarrollo como lo son las industrias fabricantes de las marcas Jeans Kansas y Pionier Jeans, las cuales han logrado aprovechar oportunidades, las cuales durante las décadas anteriores se han presentado para los visionarios, tal como se muestra en la figura 3:

Durante el mercado cautivo, en 1970 aparece la marca Jeans Pionier, la cual es producida inicialmente por Creaciones Columbia EIRL a través de un contrato de Joint Venture, logrando de esta manera el incremento de sus ventas a través de la exportación,

en la actualidad la marca continua, con el surgimiento de otra empresa, pero con el mismo líder, Segundo Luis Díaz Díaz.

En 1972, sobre la base de la experiencia de sus padres el Ing. Ricardo Márquez Flores, funda y lidera Jeans Kansas. Él y sus hermanos formados profesionalmente en Estados Unidos, regresan al Perú, por la década de los 70 y le dan una dinámica superior al promedio –dentro del sector textil- a su empresa y aprovechan todas las oportunidades para continuar creciendo, entre ellas el comercio compensado con Rusia, a través del Instituto de Comercio Exterior. (En la figura 3 representamos la evolución de las empresas antes mencionadas).

Las experiencias de las empresas fabricantes de Jeans Pionier y Jeans Kansas, nos permiten deducir, que si bien las condiciones externas, son igual para todos, las decisiones son diferentes y obviamente algunos han tenido éxito al mantener la curva ascendente, otros en cambio como es el caso de la mayoría de las Mipymes, no parecen encontrar el camino de la prosperidad.

Independientemente de considerar la existencia de dos líneas de desarrollo industrial en el Perú, el problema de la Mipymes es un hecho real; sin embargo, si acepta el espacio temporal, se podría entender porque más Mipymes siempre están fluctuando entre el crecimiento y el declive, porque no se integran completamente a las grandes empresas extractivas, porque los grandes centros comerciales no ofrecen marcas peruanas y la informalidad es mayor.

Aislamiento de la Situación Problemática Fáctica: Las teorías son básicamente descripción de fenómenos y los conceptos son las representaciones y/o modelos de experiencias presentadas de manera ordenada y sistematiza para encontrar el camino a ciertas situaciones problemáticas; sin embargo, cuando se debe enfrentar en el mundo

cotidiano un problema es una concentración de diversas situaciones previas y actuales, motivo por el cual puede tener muchos ángulos de estudios.

Respecto a la crisis de la industria textil y más puntualmente el de confecciones se pueden aislar problemas desde diversas perspectivas, como políticas de Estado, modelos económicos, políticas-económicas, flexibilidad de la demanda, gestión empresarial, entre otros ángulos. En tal sentido es decisivo aislar una posible causa y trabajar en ella, con la finalidad de estudiarla minuciosamente hasta determinar su implicancia en el problema fáctico, para poder desarrollar la tesis de manera efectiva.

La gestión empresarial es la actividad que tiene como fin la realización de los objetivos de la empresa, siendo el primero la supervivencia, es decir mantenerlo por encima del punto de equilibrio. El monto de la rentabilidad puede ser relativo, pero está siempre relacionado a la conservación; así, por ejemplo, en crisis económica el hecho de mantenerse a flote es suficiente en estos casos.

Si consideramos por un momento el desarrollo de las marcas Jeans Pionier y Jeans Kansas, como un ejemplo de gestión empresarial efectiva, entonces se podría deducir que la gestión empresarial de las Mipymes podría ser la causa de su propia crisis; sin embargo, por un lado, no todas las Mipymes, fueron fundadas en el mismo periodo, por lo tanto, las secuencias evolutivas son diversas y por otro lado la gestión tiene muchas aristas para analizar.

Pero si bien no se puede considerar la gestión empresarial en su conjunto, los resultados siempre ligados a dichas operación, nos proporcionan indicios y es posible que las Mypimes no estén considerando algún elemento, estrategia o herramienta que en otras latitudes ya se hayan aplicado con éxito para el desarrollo empresarial.

Fijación del Problema Fáctico: Como ya manifestamos el tema de la gestión empresarial es muy amplio, y lo que se percibe es su falta de capacidad para lograr su

desarrollo, en tal sentido por criterio se deduce; carencia de asociatividad para el desarrollo. Sin embargo, la asociatividad es un tema muy amplio y existen diversas modalidades, por lo cual debemos trasladarlo al campo académico para determinar el problema a estudiar.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La crisis de la Mipymes en general y en particular del sector confecciones data de 1990, en que las condiciones del mercado variaron de manera inevitable y aun cuando en ciertos momentos existe bienestar, la constante inestabilidad propicia una situación de crisis casi permanente.

Durante todo el tiempo antes indicado diversos académicos, investigadores, consultoras especializadas, instituciones internacionales y organismos del gobierno peruano han investigado sobre la asociatividad y la articulación empresarial, sin embargo, e independientemente de todos los trabajos de investigación realizados y programas diseñados el problema factico persiste, porque las investigaciones han armonizado la parte lógica teórica, pero sin lograr construir una solución real.

Actualmente conforme se percibe se ha producido una nueva crisis, con empresarios protestando, esta situación problemática podría tener como factor interno la carencia de una gestión competitiva en ámbito de globalización y como las unidades son pequeños la posibilidad de alcanzar niveles de competitividad podría ser a través de los clústeres.

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo influyen los clústeres industriales en la competitividad de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?

### **1.2.2 Problemas Secundarios**

a. ¿Cómo estimula la capacitación, con nuevos criterios, de los clústeres a la productividad de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?

b. ¿De qué manera se incrementan las ventas por la comercialización colectiva, identificado lo nichos, de los clústeres de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima?

c. ¿Hay alguna influencia de la producción común, elegida, de los clústeres en la oferta laboral de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Justificación Teoría**

Las teorías son explicaciones a los fenómenos tanto físicos como sociales, los cuales permiten la elaboración de una serie de herramientas y procedimiento para el manejo adecuado –del fenómeno- en beneficio de la sociedad.

La presente tesis partirá con las teorías que explican los fenómenos de asociatividad en los países europeos y en los Estados Unidos; pero como lo manifestamos anteriormente en estos estadios se ha producido una revolución industrial, la cual ha marcado el despegue de la línea de desarrollo industrial.

En Perú no existe integración entre el sector extractivo y el de la división manufacturera, pues el primero es el soporte de una línea de tiempo externa; mientras que los segundos son en realidad un proceso autóctono de desarrollo industrial.

El proceso de análisis para la formación de Clústeres puede evidenciar que el Perú tiene todas las condiciones para tener 41 clústeres, pero su estudio no está diferenciando las líneas de tiempo. Por este motivo vamos estudiar los clústeres solo en el ámbito de las Mipymes, es decir en una sola línea de tiempo.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

Proporcionar una propuesta de solución a la crisis de las industrias Mipymes de Confecciones, sobre las cuales las autoridades del gobierno central y local han anunciado se encuentra en un estado bastante complicado; lo cual genera otras situaciones complicadas como la informalidad y el desempleo.

Por otro lado, existe una inconsistencia, oficialmente el Ministro Grados mencionó la crisis de la industria de la confección, pero el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF), que viene trabajando desde el año 2002, ha publicado su agenda de competitividad 2014-2018, dan a conocer sus “Metas Globales: 1. Crecer: Incrementar 15% la productividad media de los trabajadores. 2. Formalizar: Disminuir en 5% la informalidad laboral. 3. Sostener: Bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto”. CNCF (2014: 16). La pregunta que brota es por qué si CNCF está cumpliendo sus metas en el tema se produce la crisis.

A todo esto sí solamente tomáramos los estudios técnicos y el material bibliográfico sobre competitividad y clústeres seguramente podríamos manifestar que no existen problemas en nuestro país, por ello nuestra investigación simplemente pretende: “Determinar de qué manera los clústeres industriales influyen en la competitividad, de las Mipymes del sector textil - confecciones de Lima Metropolitana”, y a partir de ello conocer cómo están interactuando los empresarios antes de hacer cualquier conjetura.

### **1.3.3 Justificación Metodológico**

El procedimiento para el desarrollo de una tesis en Hispanoamérica tiene su mayor fortaleza en la armonía lógica bibliográfica, algo muy diferente al procedimiento norteamericano o de Europa central, países donde con frecuencia se refieren a lo que denominamos marco teórico en Latinoamérica, como, revisión de la literatura y la

pertinencia de la investigación. Es decir, la mayor importancia de las tesis en dichos países está en el aporte de campo y básicamente en la observación, pues la herramienta fundamental para y se podría decir primigenia para la recolección de datos.

Esta tesis pondrá énfasis en la comunicación y entrevistas con los líderes empresariales de las Mipymes, para conocer directamente que opinan los líderes empresariales, en tal sentido el método para captar información estará orientado a recolectar información y evaluar dicha información, la cual es una contribución al conocimiento sobre la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual no excluye la realización de encuestas y la elaboración de las estadísticas

#### **1.3.4 Justificación Social**

Existe actualmente mucha informalidad y el desempleo va incrementándose, si los resultados demuestran, que los empresarios consideran que los clústeres pueden contribuir a su competitividad y si interiorizan la propuesta y la ejecutan seguramente se habrá contribuido al desarrollo empresarial y social del país.

#### **1.3.5 Importancia de la Investigación**

La importancia de la investigación es conocer si los empresarios de las Mipymes consideran a los clústeres como un modelo de asociatividad que mejorará su competitividad, y con ello les ayude a salir de la crisis. Además de saber si ya existen clústeres y cómo funcionan.

### **1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Limitación legal:** Que las empresas encuestadas solo son aquellas registradas legalmente; sin embargo, el gran porcentaje de las Mypymes no están registradas y laboran de manera informal.

**1.4.2 Limitación en la observación:** No se pudieron visitar las plantas de producción.

**1.4.3 Limitación de idiosincrasia:** Los empresarios no son muy permeables a proporcionar información sobre las condiciones de sus empresas, debido fundamentalmente a una conducta de secretismo.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la implicancia de los clústeres industriales en la competitividad, de las Mipymes del sector textil - confecciones de Lima Metropolitana.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

a. Generar nuevos criterios de capacitación en los clústeres para conocer como estimularía en la productividad de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

b. Identificar los nichos para percibir como se incrementaría la comercialización colectiva de los clústeres en las ventas de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

c. Elegir la producción común de los clústeres para comprender como influiría en la oferta laboral de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes investigaciones internacionales

##### 2.1.1.1 Teorías del Desarrollo y Evolución Empresarial

El estudio del crecimiento de la empresa, tanto de las razones o motivaciones para su búsqueda como de las formas elegidas para llevar a cabo este proceso, es un tema recurrente en la literatura de organización de empresas desde finales de los años cincuenta (Baumol, 1959; Chandler, 1962; Penrose, 1959 y Marris, 1964) y ha estado activo desde entonces (Evans, 1987; Chandler, 1990; Ghosal et al., 1997 e Hite y Hesterly, 2001), permaneciendo vigente hasta la actualidad. Esta dilatación en el tiempo ha ido pareja a la evolución de la literatura, de hecho, diferentes escuelas de pensamiento que realizan aportaciones a la administración de empresas se han preocupado de esta temática. Dasi, S. & Martinez, J. (2011, p.133)

La empresa como fenómeno social es estudiada desde diferentes ángulos y, como podemos deducir del párrafo anterior, existen una diversidad de teorías las cuales explican sobre desarrollo y crecimiento; sin embargo, por lo general las primeras definiciones aparecen cuando se produce una aceleración del fenómeno y es fácilmente observable.

Es en Europa hacia finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX, -desde el punto de vista occidental- cuando se produce una aceleración del fenómeno industrial y empresarial, lo cual obviamente motiva la redacción de teorías las cuales están ligadas íntimamente a la economía, porque los cambios sociales estarán relacionados a la industrialización.

Sin embargo existen industrias europeas anteriores al siglo XVIII, como es el caso de, Fabbrica d'Armi Pietro Beretta S.p.A. es una empresa italiana nacida de la visión, de la voluntad y el esfuerzo de un artesano renacentista quien supo orientar, desarrollar destrezas en sus descendientes y dejarles un compromiso el cual continua hasta el día de hoy, siendo en la actualidad una renombrada compañía internacional, la cual ha sabido

adaptarse continuamente a las nuevas tecnologías e incluso ha realizado a portes desde su sector organizando procesos muy características y tal como lo indica la fábrica en su portal corporativo.

La empresa Berreta según documentos probatorios, los cuales se encuentran en poder de la familia y de las autoridades se puede determinar, sin cuestionamientos, sus inicios a partir de 1526, y cuya sede se encuentra en Gardona, Valtrompia (Brescia), durante estos 492 años quince generaciones han dirigido la empresa, hasta convertirla en una marca mundial.

Berreta es una empresa que, por su longevidad, puede proporcionar información para desarrollar una onda de desarrollo, en su primera etapa, la embrionaria, estuvo a cargo de Bartolomeo (antes de 1498-1565/8), la empresa permaneció vigente hasta llegada al poder de Pietro (1791-1853), quien se convirtió en un expansionista de la compañía.

Posteriormente Giuseppe, (1840-1903), hijo de Pietro inicia todo lo proceso de internacionalización de la empresa y con ello obviamente el fortalecimiento de la organización para enfrentar el nuevo reto. La gran transformación en lo referido a los procesos productivos estuvo liderada por Pietro (1870-1957), el nieto del expansionista, quien dio el salto de una empresa artesanal a una industria moderna, de acuerdo a los códigos de la época. Así con un nuevo sistema de manufacturación para la industria de las armas, instrumentos más efectivos para controlar la calidad y con toda la experiencia, la voluntad y la visión de muchas generaciones la empresa entró a un nuevo nivel el cual tuvo como conductores a Giuseppe (1906-1993) y Carlo (1908-1984), esta generación colocó a los productos Barreta, en la cúspide en muchos momentos del escenario internacional, tanto a nivel militar como a deportivo, en los cuales sobresalió nítidamente.

Pero si bien la longevidad de la industria Beretta es asombrosa, existe una empresa de la industria hotelera mucha más antigua, y cuya historia es realmente espectacular, pues se inicia en el año 705 de nuestra era, es decir hace 1313 años, de acuerdo al calendario japonés en el segundo año de la era Keiun. Fujiwara Mahito fue el fundador de la posada y como es tradicional en Japón de la época, la denominación el elegida fue Keiunkan, por haber sido creada en la era Keiun, La hostelería está ubicada en la región montañosa de Kai. Keiunkan, y tiene una fuente aguas termales, la cual le da un valor excepcional en medio de vegetación.

Bajo los indicios antes mencionados, el desarrollo empresarial tiene una diversidad de orígenes, siendo indudablemente un momento importante y de apogeo la época de la revolución industrial británica acontecida en la segunda mitad del siglo XVIII.

Si tenemos en cuenta las variables del mercado: oferta y demanda, las revoluciones industriales están relacionadas con la ampliación de la demanda y las empresas industriales tienen en esos momentos un impulso de crecimiento, lo cual reconstituye las sociedades.

A continuación, (tabla 2), un modelo sobre la evolución del mercado

Tabla 2

Modelo de evolución del Mercado		
Sistema Económico	La demanda	La oferta
Esclavista	Elitista	Los artesanos
Feudal	Selectiva	Los artesanos y el desarrollo de la industria de la construcción.
Mercantilista	Bloqueada	El crecimiento de los artesanos
Capitalista	Masiva	Las empresas e industrias

Fuente: Propia

Las unidades productivas, UP, siempre han existido, porque están relacionadas con la supervivencia de la especie y la sociedad. La especialización de las UP tiene su

conexión con las condiciones de cada espacio geográfico, es así como en los seres humanos desarrollaron **habilidades** de acuerdo a donde se afincaron, por ello el comercio fue fundamental para el aprovisionamiento de necesidades no satisfechas.

Pero las sociedades comunitarias, fueron sometidas. En el siglo X A.C. se fundan las Ciudades-Estados griegas y con ella se inicia la esclavitud como modelo económico. En estas condiciones la demanda es elitista, porque solamente la clase gobernante configura una demanda real, satisfecha por artesanos y comerciantes; los primeros no podían crecer mucho, mientras los segundos tenían una mayor oportunidad porque no se limitan a su producción.

En la época feudal se mantuvo la demanda elitista, estatal y corporativa; la industria de la construcción fue la de mayor auge, pues los cruzados mandaron a construir numerosas iglesias, templos, monasterios y los constructores se convirtieron en una élite pudiente a quien les dieron privilegios y por quienes se inician los centros de intercambio de conocimiento, que más tarde se conocerían como universidades.

Los deseos de libertad de los vasallos al interior de los reinos europeos, generan la decisión de expansión a otros continentes, el colonialismo se extiende a las zonas de ultramar y es así como se organiza la explotación de los recursos naturales, incluido los seres humanos, es decir se establecen empresas extractivas, las cuales utilizan a los nativos en calidad de esclavos como fuerza laboral; sin embargo, las metrópolis bloquean la demanda de muchas de sus colonias.

En Europa la democracia expande la demanda y con ello crece la industrialización. Es imposible el desarrollo industrial sin una creciente demanda; la aparición de los sindicatos que con sus protestas mejoran el rendimiento industrial, porque las empresas invierten en tecnología y con las organizaciones controladoras, mejora la calidad de los productos y servicios. En las ex colonias la explotación

continua, salvo en Estados Unidos. Los libertadores del sur del río Grande mantiene el modelo extractivo, y empiezan a colocar las factorías, que son los antecesores las maquilas; es así como se crea una falsa prosperidad pues el comercio trae tecnología y novedades, pero solamente a nivel de usuario.

En el Perú durante el gobierno del Gral. Juan Velasco Alvarado se produce el traslado de la población rural a las ciudades y el incremento de la demanda, tal como sucedió en el siglo XIX en Europa. Las pequeñas unidades industriales que aparecen para cubrir las necesidades emergentes, son el inicio del industrial autóctono.

### **Conclusiones:**

1.- Existen dos líneas de desarrollo empresarial en el Perú, uno extractivo con sus factorías e industrias de apoyo. Y otra línea de evolución autóctono que no logra encaminarse plenamente al desarrollo y se encuentra en crisis.

2.- Los conceptos y definiciones de las realidades industriales norteamericanas, europeas y japoneses; deberían de ser como lo indican las tesis de doctorado en Europa central, referencias bibliográficas, y no el marco teórico donde debe encajar la realidad peruana.

### **2.1.1.2 Teorías de Asociatividad Empresarial**

Como hemos indicado la asociatividad es un fenómeno que las personas y todas las organizaciones, de alguna manera experimentan para sobrevivir y continuar desarrollándose por ello para entender como las Mipymes se unen es importante, tener en consideración las teorías relacionadas a la asociatividad empresarial:

Las teorías son básicamente descripción de fenómeno, los cuales son sistematizados y de esta manera permiten -en el caso de las ciencias sociales- repetir, exitosamente un proceso, entonces: “Entenderemos por asociatividad a un mecanismo

de cooperación entre pequeñas y microempresas, 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”. Perego L. (2003, p. 2), y de esta manera la asociatividad se convierte en una estrategia.

Sobre la asociatividad como estrategia para el desarrollo empresarial e industrial, la evidencia escrita más antigua, desde el proceso industrialización occidental, son los documentos redactados por el economista Alfred Marshall, quien estudio y redactó sobre los distritos industriales, de su Inglaterra natal, pues él observa como las empresas hacen alianzas para producir.

Al respecto Becattini G. (2004:10): En los manuscritos marshallianos de alrededor de 1870, se encuentran algunas afirmaciones que delinea con claridad una posición del autor distinta de la naciente teoría de la producción. Marshall, en particular, se opone a la conclusión estándar según la cual el sistema de fábrica” (factory system), con la concentración de todas las operaciones productivas en un mismo lugar y un elevado grado de integración vertical, sería sistemáticamente superior a los métodos de producción más dispersos en el territorio y menos integradores.

Giacomo Becattini (Firenze, 1927) es un economista italiano, professore emerito dell'Università di Firenze, quien es tal vez uno de los mayores aportante en términos asociatividad industrial, y sobre él Acevedo M. y Buitrago V., lo menciona (2009, p.8), como el principal investigador y autor de teorías de asociatividad, sobre todo en lo relacionado a los distritos industriales, incluso los autores respaldan su aseveración, en el hecho de ser, Giacomo Becattini, la fuente para el desarrollo de políticas relacionadas a los distritos industriales.

Es así como las evidencias y los teóricos concuerdan que hay una manera alterna al desarrollo empresarial individual y que la asociatividad empresarial es una alternativa y a la vez una estrategia para el desarrollo industrial y económico, al respecto, para

Pallares, Z. (2004 citado por Acevedo M. y Buitrago V. 2009:9) «es la cooperación entre los actores locales para promover y alcanzar el desarrollo sostenible y vincular competitivamente al territorio a las corrientes mundiales»

De esta manera se relaciona la asociatividad con la competitividad, para el fortalecimiento empresarial y el desarrollo industrial. En la actualidad existen muchas formas de asociatividad entre ellas:

### **Subcontratación**

La subcontratación es una modalidad de asociación vertical, toda vez que la empresa contratante, establece las reglas sobre la empresa contratada, asimismo es un proceso mediante el cual una organización transfiere las tareas y las responsabilidades a una empresa especializada.

Sin embargo, no necesariamente la empresa contratante puede ser más pequeña en dimensión o gestión, puesto, que una empresa puede subcontratar a otra para el desarrollo de un software o para el diseño de alta tecnología, motivo por el cual los contrastes de tamaño no son necesariamente en una relación de mayor – menor, sino más bien se refiere a la especialización de la empresa contratada.

Los términos subcontratación, outsourcing o tercerización, son equivalentes. Pero el principio de contratar a una organización especializada se ha modificado con el tiempo y adecuándose a las circunstancias, hoy por el termino subcontratación está más relacionada a subcontratistas o proveedores, motivo por el cual algunas empresas, transfieren parte de su responsabilidad a otras empresas pequeñas, algo muy frecuente en la realización de grandes obras civiles.

Un nuevo término aparece en el mundo de la asociatividad con es el 'Out Tasking' (externalización de tareas), es decir trasladar funciones, en donde se emplea mucha

mano de obra y las cuales pueden generar a las empresas altos costos laborales, como es el caso del área de atención al cliente y los centros de tele operadores, en este sentido empresas como Dell y AT&T han externalizado su servicio telefónico de atención al cliente y los han trasladado a países como la India, Pakistán, Filipinas, entre otros.

Lo mismo sucede con los servicios de vigilancia y limpieza, que si bien es cierto pueden ser consideradas como empresas especializadas; el motivo principal es reducir costos, es así como la tercerización ha modificado su concepto original.

### **Alianzas Estratégicas**



Una alianza estratégica, (figura 8), es un acuerdo entre dos o más partes, con la finalidad de alcanzar un objetivo en común, el cual de manera individual les sería muy difícil. Las alianzas estratégicas pueden ser constituidas entre grandes empresas, pequeñas y un grupo variado, en donde cada cual aporta algo suficientemente interesante que facilita al conjunto de empresas cumplir con una meta.

Los socios de una alianza estratégica pueden realizar diversos tipos de aporte, como bienes, servicios, canales de distribución, procesos de manufactura, patentes y muchos otros en relación al objetivo, el concepto de alianza estratégica es el de cooperar para un logro mayor al de las fuerzas individuales.

Starbucks se asoció con las librerías Barnes y Nobles en 1993 para colocar cafeterías en sus sucursales, beneficiando a ambos minoristas. Este es un ejemplo de alianza estrategia comercial. Para 1996, Starbucks empieza a vender la marca Pepsi a base de café Frappacino, para lo cual se asoció con Pepsico, este es un ejemplo de una alianza estratégica industrial y comercial. Un ejemplo de alianza estratégica, sobre la base de responsabilidad social es la firmada por Starbucks con la NAACP (sigla inglesa de la Asociación Nacional para el Desarrollo de la Gente de Color), con el único propósito de promover las acciones de relación de justicia social.

Agosto 2010: Camposol empresa peruana y el grupo español Riberebro firmaron un contrato de diez años por el cual el Grupo Riberebro solamente podrá comercializar productos de Camposol en espárrago blanco y verde en conservas, entre otros productos. Mientras Camposol elaborará dos líneas de productos una con la marca Viter para el mercado de gran distribución y Food Service y otra para las principales cadenas de supermercados, en donde el Grupo Riberebro tiene una cuota importante.

En febrero del 2015 se realiza una alianza estratégica de co-branding entre dos marcas peruanas fue el de las empresas Rosatel y la marca de Cerveza Pilsen, quienes causaron revuelo por presentar cervezas como ramos de flores para el Día del Amor y la Amistad. Como se puede apreciar en la Imagen: Uno.

Abril 2010: Apple con Clearwell han desarrollado de manera conjuntamente la plataforma E-Discovery, la cual es utilizada por empresas y entidades jurídicas para obtener documentos e información en una manera jurídicamente defendible, esto de

acuerdo a la información dada a conocer por ambas empresas. Este es un ejemplo de alianza estratégica tecnológica.

Eli Lilly and Company es una de las más importantes empresas del sector farmacéuticas mundial, cuya sede principal está situada en Indianápolis, Indiana, Estados Unidos de América, y que tiene más de 50 años de experiencia realizando diversos tipos de alianzas estratégicas, es así como durante su trayectoria se asoció con la compañía Galápagos con sede en Bélgica para investigar y desarrollar tratamientos para la osteoporosis. Para el tratamiento contra el cáncer se asoció con Kyowa Hakko Kogyo Co., Ltd. Empresa japonesa.

Como hemos podido advertir existen diversos tipos de alianzas estratégicas de casi todo tipo, que van desde: las de branding, investigación y desarrollo de producto, elaboración, producción y comercialización. Pero también existen diversidades en cuanto a tiempo de duración de los contratos.

### **Red empresarial**

“Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), se puede definir red como el conjunto de empresas independientes de un mismo sector y de una misma localidad que deciden colaborar de forma voluntaria, sin perder su independencia, para alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr actuando de manera aislada” Dini et al. (2007 citado por Duran, W. 2011, p.76).

Asimismo, de acuerdo a Rodríguez C. (2008, p.5), define las redes con un principio filosófico por el cual las empresas laborales de manera conjunta, para recibir beneficios individuales, es decir los beneficios del trabajo en equipo no de manera equitativa; sino porcentual al esfuerzo realizado; otro punto importante es la independencia total de los participantes; que la pierden incluso cuando trabajan en ambientes contratados para un fin empresarial común.

Las características de una red de empresarios son: La colaboración, porque el objetivo necesita la participación de todos. Trabajo en equipo es fundamental para la sinergia y con ello impulsar el desarrollo superior de las unidades. Interdependencia, debido a que es un compromiso, sin dejar de tener su propia personalidad. Coordinación, todo trabajo en equipo debe estar ordenado para eliminar el desperdicio de esfuerzo, en tal sentido la coordinación es necesaria.

Las redes parten del concepto de compartir indistintamente bienes y servicios; en el primer bloque tenemos máquinas, materias primas. Pero también existe la correspondencia en procesos productivos, desarrollo de habilidades, y conocimientos especializados. Se pueden establecer también centros de compra de insumos y servicios, así como también otros que sean necesarios para los fines.

Redes horizontales: Se denominan de esta manera porque están integradas por unidades ubicadas, relativamente, en el mismo punto del proceso, es decir realizan una labor igual, motivo por el cual la unión de sus fortalezas genera una producción superior, lo cual le permite negociar tanto para la compra de insumos y otros bienes necesarios, como para la comercialización.

Redes verticales: En este caso las empresas están relacionadas como una secuencia dentro de la cadena proporcionándose valor es decir que están relacionados como una secuencia la cual finalmente concluya con el desarrollo de productos, de esta manera las pequeñas empresas, le agregan el valor adicional de sus contrapartes en la gestión de las redes, porque cada unidad es especialista en una parte del proceso, por este motivo el desarrollo de la producción deberá tener un mayor proyección en el mercado.

### **Cadena productiva**

Las cadenas productivas, (tabla 3), se demuestran como estas están conformadas por sistemas conformados por la interacción entre diversos participantes ya sea de forma

directa o indirecta en la producción de bienes o servicios, que están presentes desde la fabricación, hasta el consumo de estos, es decir que participan en todas las instancias de la cadena productiva.

La débil diferencia entre una red y una cadena es tal vez que la primera está más orientada a la producción, es decir a desarrollar una mayor cantidad de productos a mejores precios y porque participan una diversidad de empresas, que pueden dedicarse al mismo proceso, en las cadenas en cambio los participantes están relacionados por la secuencia del proceso y desde un principio están orientadas a desarrollar valor en todos los procesos, aun cuando todavía el principal objetivo sea producir.

Tabla 3

Cadena Productiva	Tipos de Encadenamiento Productivo	
	Definición	Beneficios
Encadenamiento	Alianza entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades; pero sin dejar de competir entre ellas mismas por un mismo mercado.	Las empresas operan como si fueran compañías que trabajan a gran escala, produciendo más y abarcando una mayor cuota de mercado; sin llegar a sacrificar ni eficiencia ni eficacia en procesos, sino por el contrario agregándolas y obteniendo una mayor flexibilidad en sus procesos productivos y de innovación.
Encadenamiento vertical	Cooperación existente entre empresas que están en posiciones distintas dentro de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas, determinado los puntos críticos de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades de la demanda, además trabajan juntos para identificar los objetivos estratégicos que les permitan surgir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en los procesos productivos</li> <li>• Transferencia de tecnología Know How.</li> <li>• Reaccionar de una forma más rápida frente a los cambios</li> <li>• Mayor calidad en los productos.</li> </ul>

Fuente; tesis de grado Asociatividad Empresarial crecimiento productivo e innovación, el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá. Universidad de la Salle. Facultad de Economía. Autor: Acevedo M. y Buitrago V. (2009).

### **2.1.1.3 Teoría de la competitividad**

Como manifestamos en líneas anteriores, al abordar el tema de la asociatividad, esta finalmente genera competitividad, como respuesta para lograr el objetivo de supervivencia. Y es así como Michael Porter, desarrolla su teoría de la competitividad como mecanismo para consolidar dicho éxito.

Si las pequeñas empresas se asociaron para sobrevivir, pero al hacerlo –además- de superar la crisis, encontraron el camino al éxito, esto solo es posible cuando se aplican procedimientos para generar la competitividad en todos los ámbitos de las organizaciones empresariales, por este motivo la teoría de la competitividad de Porter es fundamental para esta tesis.

### **La Estrategia Competitiva**

Cualquier decisión que se tome en las empresas siempre tendrá como objetivo asegurar la supervivencia y su desarrollo, en tal sentido los líderes de las compañías están estableciendo estrategias, independientemente, si tienen la noción teórica de la existencia de estrategia o no.

Cuando evaluamos a una microempresa, posiblemente no haya redactado un plan de marketing, pero obviamente tiene una estrategia comercial y por ello sobrevive. La estrategia es el conjunto de acciones encaminadas, básicamente, para estar presente en el mercado. Sin embargo, cuando una compañía está en un mercado cautivo, y la demanda es superior a la oferta, las empresas mantienen inalterable sus procedimientos,

porque toma como único indicador de su éxito sus ingresos, entonces el desarrollar una actitud de competitividad está fuera de las alternativas a tomar.

Pero en un mundo globalizado, interconectado, encontrar nicho de mercado y/o tener la oportunidad de tener un mercado cautivo es muy difícil, entonces en el presente siglo, con un mercado mundial abierto, la estrategia es ser competitivo, algo propuesto por Michael Porter.

### **Concepto de Estrategia Competitiva**

Reconocer la estrategia competitiva como la forma para alcanzar el éxito en la gestión empresarial solo es el principio, porque el paso siguiente es configurar la competitividad, en este sentido la determinación de la ventaja competitiva se convierte en la misión, para alcanzar mejores y mayores resultados, siendo este el espíritu del concepto de Porter.

Un concepto muy ligado a las ventajas competitivas es el término de estrategia competitiva, que consiste en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria, Porter (2006, p.1 citado por Chávez J. 2009, p.57).

### **Elección de la Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva, puede ser única en el sentido de buscar competir por la demanda, pero para consolidarla en una decisión corporativa, es necesario la evaluación de la organización y fijar donde está la ventaja competitiva de una empresa y esta elección determina la forma de competir, al respecto existen algunas alternativas:

Basado en Porter, (2006, p.10-14 citado por Chávez J. 2009, p. 57), Tesis de maestría, Cadena de Valor, Estrategias genéricas y Competitiva; realizamos las siguientes definiciones:

Se puede identificar como primera estrategia la de liderazgo en costos; la cual gira a partir del manejo sofisticado de las finanzas, la cual tiene una implicancia en el costo del producto, y no necesariamente en el precio final. En el Perú una de las empresas que tienen este tipo de estrategia AJEPER, la cual produce una serie de marcas a precios altamente competitivos.

La segunda estrategia es la de diferenciación, al cual se base en desarrollar productos/servicios elaborados para un segmento en particular. Es decir, los atributos y las cualidades han sido determinados en consideración al interés de los consumidores del segmento, el precio final también tiene la misma consideración.

La tercera estrategia es la selección de un espacio y/o segmento y orientar todos los esfuerzos para conquistarlo y mantenerlo, esta forma de actuar en el mercado se le denomina de concentración.

El liderazgo de costos, la diferenciación, la concentración y otras estrategias corporativas, tienen como elemento común competir, porque sin este elemento común, seguramente serán simplemente tácticas, las cuales solo tendrán un final posiblemente abrupto. Así tenemos que cuando mencionamos la estrategia de costos, muchas Mipymes suponen bajar la calidad de su producto, para traducirlo a un precio final más bajo.

Pero el liderazgo de costos no significa necesariamente tener un precio bajo para el consumidor final, pues el objetivo es incrementar el margen de utilidad, ampliando la calidad y manteniendo un precio atractivo para los compradores finales. Entonces podríamos decir que estrategia sin actitud competitiva, no es estrategia competitiva, pues finalmente somos los seres humanos, quienes desarrollamos la competitividad.

### **Concepto de Valor**

El concepto de valor empresarial que se manejó durante un largo periodo de la historia estaba relacionado con la generación de riqueza, básicamente la utilidad, por este motivo el objetivo de las empresas era masificar hasta donde se pudiese el beneficio del lucro

Actualmente el concepto ha variado, influenciados por Porter M. y seguramente por una serie de especialistas hoy en día se habla de la creación del valor, es decir del desarrollo de cualidades o conjunto de particularidades apreciadas por los demandantes. Si bien el precio de un producto está relacionado a la necesidad de la demanda, en un mundo con una gran oferta, es necesario agregar valor, cualidades y atributos, para interesar más a los consumidores.

A partir del nuevo concepto del valor se han creado nuevos conceptos de gestión diferencial. Así en marketing se menciona básicamente el valor adicional y valor diferencial, el primero es inclusión de algo más sobre lo propuesto con anterioridad, y el valor diferencial, sobre aquello que va diferenciar la marca cuando esté al lado de sus competidores. Pero es importante aclarar, el desarrollo del valor, elaborado por las empresas y la percepción del valor, es como es apreciado por los consumidores.

### **La Cadena de Valor**

Las cadenas productivas, (figura 9), son una de las modalidades de asociatividad para fortalecer las organizaciones empresariales. Porter M. posiblemente al realizar sus estudios, distinguió entre las cadenas con mayores éxitos, y aisló el factor de la competitividad al considerarla la fuente del éxito; a partir de allí desarrolla la propuesta teórica denominada cadena de valor, la cual tiene como finalidad asegurar los éxitos en la formación de los denominados clústeres.



## Eslabones

Porter M. para el desarrollo de los clústeres, hace una propuesta de análisis denominado la cadena de valor, que sirve para, analizar, evaluar y hacerle seguimiento al desarrollo de los clústeres. Desde esta perspectiva Porter divide en dos tipos de eslabones los horizontales y los verticales.

La aplicación de la cadena de valor ayuda a identificar, el eslabón más competitivo y menos competitivo, con la finalidad de determinar los cambios para la conformación de la competitividad de la unidad o de los clústeres.

Eslabones verticales:

Los eslabones verticales se les denomina eslabones de apoyo, porque las cuatro áreas de actividades de apoyo: Infraestructura, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de la Tecnología y Gestión de Compras, son aportantes para la efectividad de los eslabones horizontales.

Eslabones horizontales:

En lo referido a los eslabones horizontales, estos son cinco y abarcan actividades básicas para la producción los eslabones son: Logística de entrada, Producción, Logística de Salida, Marketing y Servicio postventa, y obviamente estos serán más eficientes con el aporte de los eslabones verticales, dentro de una sinergia en positivo o negativo.

#### **2.1.1.4 Teoría de la Competitividad Sistémica**

La propuesta de Porter M. sobre la competitividad, genera una serie de investigación y propuestas que enriquecen los pensamientos sobre la competitividad, en este sentido Instituto alemán de política del desarrollo (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, DIE) “creó el concepto de competitividad sistémica, la que define como, medidas dirigidas a objetivos y entrelazadas en cuatro niveles sistémicos: meta, macro, meso y micro” Sánchez, G. (2009, p.122). La cual de acuerdo a Sanchez ha servido para impulsar el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y micro empresas.

Tomando como referencia la expansión de las empresas trasnacionales (ETN) japonesas y como transfieren parte de sus actividades menos competitivas a los países vecinos, para los cuales –los países receptores- se convierte en un principio de competitividad, tal como hoy se ha demostrado, con el desarrollo de Estados como Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán, a los cuales se fueron uniendo otros países, los estudios alemanes: Klaus Esser; Wolfgang Hillebrand; Dirk Messner; Jörg Meyer-Stamer, hacen una propuesta sumamente interesante a la cual denominan competitividad sistémica, la cual es una diferenciación dentro del mismo objetivo.

Concepto: Los estudiosos alemanes mencionados en el párrafo anterior, proponen básicamente la imposibilidad de considerar la competitividad como algo integrado, puesto tiene connotaciones sistemáticas, aun cuando se laboran por niveles, de esta manera el resultado tendrá efecto global. En el caso de Asia el desarrollo se ha gestado, por la transferencia de partes del proceso a países vecinos.

Niveles de análisis: La figura 10 muestra con toda claridad los niveles de estudio y las dimensiones de cada una y cuáles son los factores determinantes de la competitividad en un ambiente nacional.



Nivel meta: Este nivel se encuentran los factores que motivan la conducta competitiva con relación al ámbito social, es así como se encuentran la escala de valores, factores socioculturales, patrones básicos de organización, y de esta manera queda claro la influencia social en la conducta competitiva.

Nivel meso: Los factores de este nivel están relacionados a las decisiones gubernamentales en lo referido al desarrollo de las personas, y dentro del ámbito de gobierno regional, lo referido a las exportaciones e importaciones y se definen a través de las políticas, leyes, creación de organizaciones entre otras.

Nivel macro: Los factores de este nivel están relacionados a las decisiones gubernamentales en lo referido a lo económico, tanto monetario como empresarial, las cuales tienen una influencia en el nivel meta, en lo referido al patrón de las organizaciones.

Nivel micro: Esto son los factores relacionados al comportamiento y conducta a nivel personal tanto de gestión como de integración tecnológica personal y empresarial, pero que tiene una implicancia importante a nivel organizacional, cuando se da el liderazgo.

#### **2.1.1.5 Teoría del distrito industrial**

Hay una idea generalizada de que los distritos industriales son los antecesores de los clústeres; sin embargo, esto no podría de ser del todo cierto. Alfred Marshall, en su libro *Principles of Economics*, publicado en 1890, da a conocer una propuesta por la cual existe más de una alternativa para la producción, hasta ese momento la idea generalizada era que empresa debía concertadora de todo el proceso y esta idea estuvo presente hasta un poco más de mediados del siglo XX, pues muchas empresas mostraban, sus grandes plantas industriales, como su mayor fortaleza.

Marshall en cambio plantea la existencia de otra vía, tras visitar lugares industriales, desarrolla su propuesta teoría, la cual afirma, que las empresas concentrar en un mismo espacio geográfico tiene ventajas, una de ellas es la presencia de constante de clientes, lo cual garantiza un constante la rotación de mercadería y los ingresos. Por otro lado, los proveedores también se trasladan a ese lugar para garantizar sus ingresos, entonces la logística es más sencilla.

Al estar cerca los proveedores y las industrias se generan actividades de asociatividad, porque se generan los créditos de proveedores y la relación personal entre los empresarios, obviamente facilita en algunos casos las ventas conjuntas. A toda esta realidad descrita Marshall le denomina, distritos industriales.

Tras la segunda guerra mundial Europa requiere desarrollar su competitividad de manera acelerada entonces el concepto de distrito industrial es asumida por algunos

estudiosos italianos, entre ellos Giacomo Becattini (nacido en Florencia, 1927), autor de numerosos libros y artículos científicos, como: En la teoría de la conducta económica: estudio introductorio, Florencia, Sansoni, 1967; El desarrollo económico de la Toscana, la industria, particularmente ligero y, por, Florencia, IRPET de 1973; Llame para una reinterpretación de Marshall, Milán, ISEDI de 1975; Modelos de desarrollo local, Bolonia, Il Mulino, 1989; Los distritos industriales y fabricado en Italia, Torino, BOLLATI Basic Books, 1998. Lo cual obviamente determina una peculiaridad entre los distritos industriales y la propuesta de Clústeres de Porter, por lo cual no se pueden llamar clústeres a los distritos industriales.

En el Perú tenemos algunos distritos industriales, como el de muebles en Villa El Salvador, Lima, el de calzados en la ciudad Trujillo, de confecciones en Gamarra, distrito de la Victoria, Lima. Porque cumplen el concepto: según Sforzi (1992 citado por De Nalda, M.): “Un distrito industrial es una concentración de empresas relacionadas por procesos de producción interdependientes, a menudo en el mismo sector, que están ubicadas en una comunidad local y determinada por la distancia diaria al trabajo”.

Los distritos industriales pueden ser los antecedentes del desarrollo de clústeres, pero también pueden ser propuestas independientes, la diferencia radicalmente básicamente en que los segundos, los segundos buscan la competitividad, para el desarrollo, en cambio en los distritos industriales, básicamente están orientados al incremento de la producción y al aseguramiento de la rentabilidad.

#### **2.1.1.6 Teoría de Clústeres**

Los clústeres no es una modelo de asociatividad empresarial espontánea, que de pronto ante un acontecimiento u condiciones negativas asumen las empresas para

fortalecerse, y asegurar sus existencias, los clúster son una propuesta esquematizada, pero flexible para el desarrollo de un conjunto de empresas, las cuales deciden libremente participar en el conjunto del clúster, el profesor Michael Porter es el primero en pronunciarse sobre la esquematización de esta alternativa para el desarrollo industrial, en tal sentido, son sus palabras lo más importante para entender esta especie nueva de forma de organización, como él la denomina:

Los clústeres representan una especie de nueva forma de organización espacial entre los mercados independientes, por un lado, y las jerarquías, o integración vertical, por el otro. Un clúster, entonces, es una forma alternativa de organizar la cadena de valor. En comparación con las transacciones de mercado entre compradores y vendedores dispersos y aleatorios, la proximidad de empresas e instituciones en un solo lugar -y los intercambios repetidos entre ellos- fomenta una mejor coordinación y confianza. Porter, M. (1998:77-90), Clusters and the new economics of competition. Harv Bus Rev.

Concepto de Clúster: Es complicado definir el concepto de clúster, pues se pueden construir una serie de ideas de entendimiento a partir de las diversas experiencias y momentos históricos en los que se encuentren las empresas, sin embargo, hay algo en común en cualquier desarrollo conceptual, como es: la cooperación para competir, la planificación sinérgica y la concentración geográfica -esta última cada día va perdiendo importancia debido a la interconexión mundial-.

Al respecto parafraseando al propio fundador de la teoría de los clústeres, Porter, M. (1998; p.77-90), de su artículo, Clusters and the new economics of competition. Harv Bus Rev. Hace referencia a la conexión geográfica entre los participantes de los clústeres; pero además la relación institucional, la cual también deben estar interconectadas para alcanzar un objetivo común, la cantidad de empresas directas e indirectas; suman un universo, porque conforme los clústeres se expanden y la tecnología avanza, es necesario incorporar otras empresas para mantener el nivel de competitividad. Asimismo, Porter resalta que en algunas experiencias existen

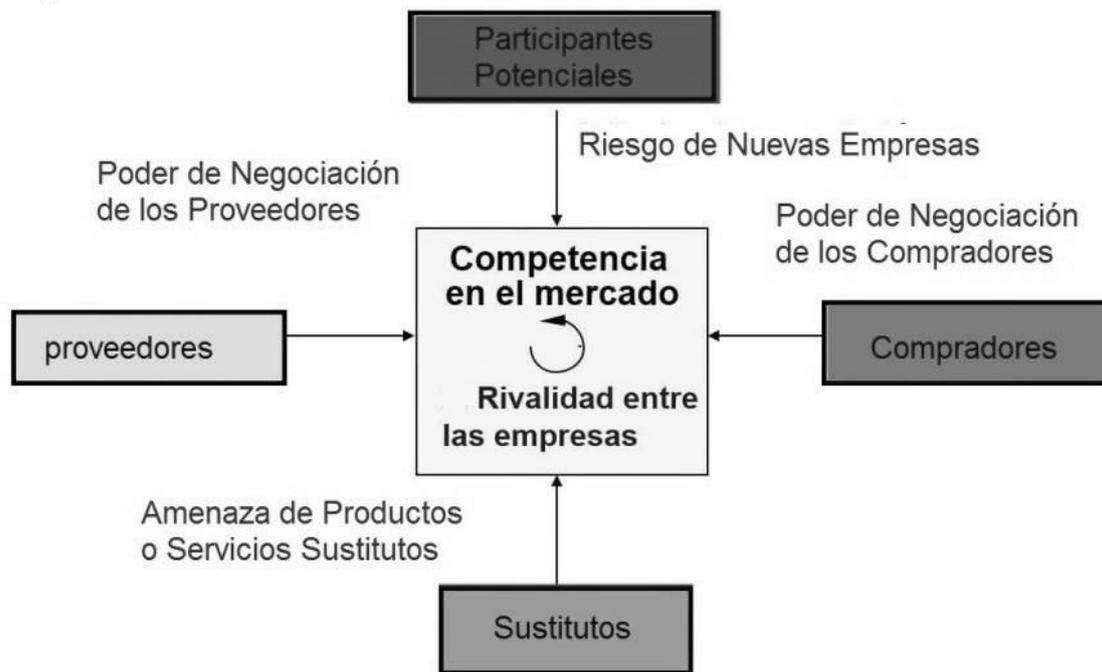
instituciones gubernamentales directamente involucradas, como, son agencias o departamentos de calidad; asimismo universidades y otras instituciones que se incorporan como parte de los clústeres en los diversos ámbitos, como podrían ser la capacitación, comités de expertos entre otros.

La Teoría de clúster, propiamente surge con Porter, quien determina la relación entre la competitividad del país y de sus industrias, motivo por el cual podemos deducir, que un país puede tener un alto Producto Bruto Interno y no ser competitivo, porque solamente se dedica a la exportación primaria, de esta manera estos países pueden vivir en una relativa bonanza económica, sin ser competitivos, dentro de este concepto, encontramos últimamente a Venezuela, que vivió una bonanza económica relacionada con el extracción de petróleo y cuando los ingresos decayeron entonces la economía de venezolana se desmorono. El otro extremo es Chile, que sin ser un gran productor de petróleo tiene industria petroquímica.

La propuesta de Porter M. sobre la aceleración de la competitividad es la conformación de clústeres, esta es su propuesta para alcanzar la competitividad y en tal sentido, parafraseando al autor, la define, “Un grupo de firmas (entidades) relacionadas (de forma horizontal, verticalmente o de soporte) ubicadas en un área geográfica determinada que aprovechando una serie de aspectos (como externalidades, ahorros de costos de transacción, disponibilidad rápida y a gusto del cliente de los insumos, etc.) proveen ventajas a las firmas, sectores, distritos o regiones de un país donde las firmas están ubicadas”.

Figura 11

## EL DIAMANTE DE PORTER PARA LAS EMPRESAS



Fuente: Porter M. (2002)

El diamante de la Competitividad, (figura 11) la cual nos sirve para conocer si existen las condiciones básicas para la conformación de clústeres: En este el primer cuatro el análisis es para la empresa.

Y establece una evaluación de cuatro condiciones:

a.- El poder de Negociación de los Proveedores: Para conocer si las condiciones de compra de insumos, materia prima u otros son favorables o no, en el mercado de estudio.

b.- Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos: Esto significa el surgimiento de un sustituto al producto o servicio, y en algunos casos, significa la obsolescencia o culminación de vida del producto/servicio.

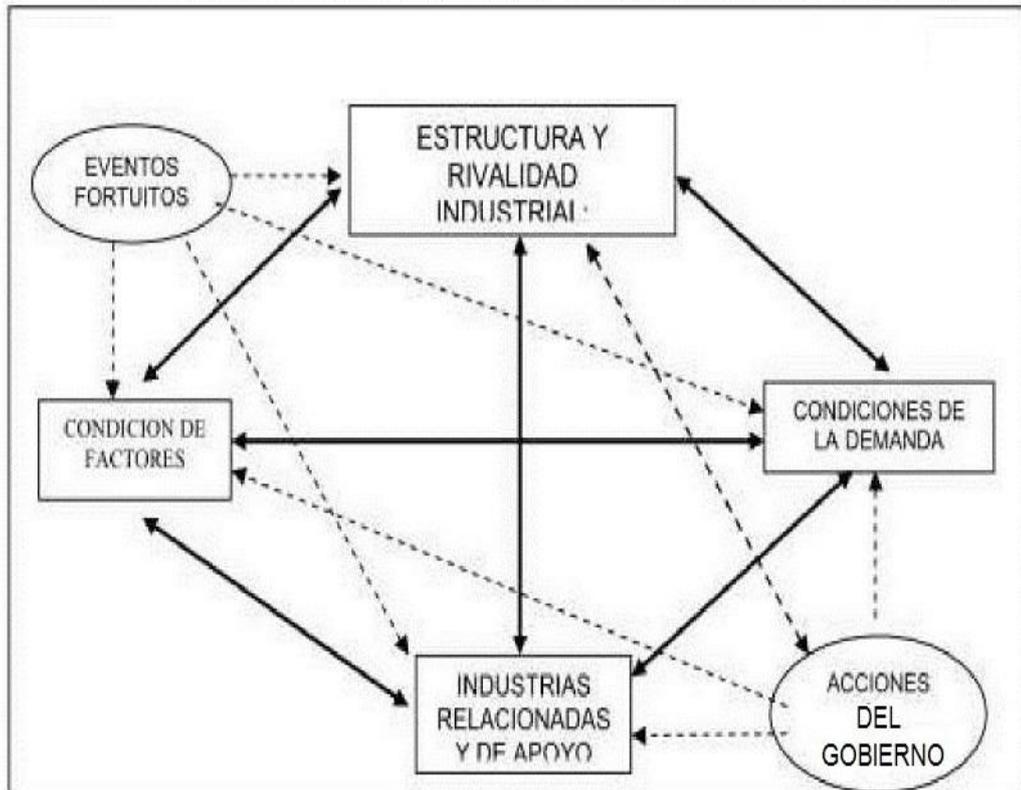
c.- Poder de Negociación de los Compradores: Si en el proceso de traslado de la propiedad, los compradores tienen el poder para bajar los precios.

d.- Riesgo de Nuevas Empresas: Medir la facilidad para que nuevas de empresas ingresen al mercado a competir.

e. Rivalidad entre las empresas: Las condiciones en que se encuentran entre las empresas fabricantes y/o servidoras.

Figura 12

DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES " EL DIAMANTE



Fuente: Sanchez G. (2013:57)

En la Figura 12 se puede apreciar la importancia del Estado algo que diferencia a las cadenas productivas, con los clústeres, como lo indica McComick, D. y Morales P. (2006):

...la cadena productiva como la sumatoria de las cadenas de suministros y de canales de distribución de las empresas que pertenecen a un sector. Las cadenas productivas, desde esta perspectiva, tienen vínculos relativamente débiles con el territorio ya que, a diferencia con los clústeres, no son evidentes las relaciones entre las cadenas productivas con las instituciones de apoyo de la región en la que están localizadas y

tampoco es claro el vínculo con la parte del Estado que tiene que ver directamente con ellas. (p.12).

## **Casos de Clústeres Exitosos**

### **Clústeres en Italia**

En Europa la asociatividad de la segunda postguerra mundial se desarrolla a partir del legado teórico de Marshall A. y en Italia el teórico más prestigioso sobre los distritos industriales es Giacomo Becattini, por eso es de entenderse que la denominación Cluster no es muy utilizada en el país antes mencionado.

De acuerdo a los conceptos que se manejan en Italia, según el portal de la Oficina de Estadística de la Región Emilia Romagna, ([statistica.regione.emilia-romagna.it](http://statistica.regione.emilia-romagna.it)), “los distritos industriales son sistemas especiales de trabajo local, que se caracteriza por la presencia de las micro, pequeñas y medianas empresas”, así mismo destaca la alta concentración geográfica del empleo industrial, el cual tiene dos concentraciones el principal es en la industria líder y la secundaria en las empresa de complemento o apoyo.

De acuerdo a las informaciones aparecidas en diversas fuentes de oficiales, entre ellos el Istituto nazionale di statistica y medios de comunicación electrónicos señalan que solamente 141 de los 611 sistemas inscritos pueden ser considerados distritos industriales, y de ellos hay 13 distritos industriales que tienen el centro de la región de Emilia-Romagna. Fiorenzuola d'Arda, Guastalla, Reggio Emilia, Mirandola, Vignola, Faenza y Novafeltria especializada en mecánica, Langhirano y Lugo en la alimentación, Pavullo nel Frignano y Forli en artículos de uso doméstico, de Castel San Giovanni en la metalurgia, en Carpi textil.

### **Clústeres en México**

The Institute for Strategy and Competitiveness, de la Harvard University, recopila información sobre clústeres en el mundo, en un estudio realizado entre el 1995 al 1997 y dio a conocer que México tenía un potencial para el desarrollo de clústeres en 8 sectores: muebles y autopartes en Chihuahua, zapatos en el Estado de México, artesanías en Oaxaca, calzado para hombre en Guanajuato, calzado para dama en Jalisco, petróleo y automotriz a nivel nacional.

Algo que no figuraba en los estudios de la prestigiosa universidad norteamericana, –antes mencionada-, fue la iniciativa de emprendedores tecnológicos quienes desde antes de 1995 empezaron a ubicarse en Jalisco y conformando así un pequeño conglomerado; para el año 2000 en estas empresas sintieron la desaceleración de la industria electrónica, agudizándose a raíz del atentado de setiembre del 2001.

Apremiados por la crisis 27 empresas tecnológicas cierran en el primer quinquenio del presente siglo. Ante esta situación, el gobierno del Estado de Jalisco, plasma su compromiso de sacar adelante el clúster tecnológico estableciendo como:

Política Jalisciense de Tecnologías de información, microelectrónica y multimedia que tendría como líneas estratégicas: La creación del Instituto Jalisciense de Tecnologías de Información (IJALTI), con los siguientes objetivos: 1)El desarrollo de capacidades y competencias, la aceleración tecnológica, el acceso a infraestructura y la transferencia tecnológica, 2) El Programa Avanzado de Formación de Recursos Humanos en Tecnologías de Información (PAFTI), y 3) La atracción de inversiones privadas al estado. Pecina M. (2011: 92)

El Diario El Financiero (2016), enero, dio a conocer en el Gobernador de Jalisco – México, Aristóteles Sandoval, informó la generación de más de 100 mil empleos, generados por el sector de innovación tecnológica, lo cual según versión del prestigioso político convierte a Jalisco como la capital tecnológica de México, lo más resaltante es la condición de empleos bilingües, castellano inglés.

Así mismo durante la mencionada entrevista el Gobernador de Jalisco, dio a conocer que la Inversión Extranjera Directa (IED), suma al 26 de enero del 2016, más de mil 900 millones de dólares y la existencia de una vinculación muy estrecha con San José California, donde está Silicon Valley. Pero, no solamente es el sector tecnológico, donde destaca, también están el Turismo Médico, Muebles, Moda y Diseño, todo esto está haciendo más dinámica la economía de Jalisco y de México en general en donde los clústeres le proporcionan competitividad.

### **Clúster de vinos en California**

El vino de California es una bebida alcohólica reconocida a nivel mundial y representa, según diversos medios electrónicos, el 90 por ciento de la toda la producción de vino estadounidense. Este gran clúster tiene sus inicios en el siglo XIX, cuando misioneros de origen español, plantaron los primeros viñedos, con la finalidad de cumplir los ritos litúrgicos y posteriormente se comercializo para la vida diaria.

El 24 de mayo de 1976 en una competencia internacional de vinos, organizada por Steven Spurrier, un comerciante Británico, lanzó a nivel mundial los vinos de California (Valle Napa), al superar las categorías de vino tinto y blanco, de esta manera los Chardonnay y Cabernet Sauvignon de los Estados Unidos, superaron a los reconocidos vinos franceses. En la actualidad existen aproximadamente 1200 bodegas en el Estado del sur de los Estados Unidos, estas bodegas son de diferentes tamaños.

El 24 de enero de 1848, unos hombres que trabajan en el rancho de Sutter's Mill, perteneciente general John Sutter, en Coloma, encontraron pepitas de oro, en las cercanías del Río Americano, es así como se inicia el periodo conocido como la fiebre del oro, el cual dura hasta 1855, cambiando por siempre la vida de los californianos y

aun cuando la fiebre concluyó, el impacto en la industria vitivinícola fue tan importante, que continua hasta hoy.

El incremento de la demanda generada por la fiebre del oro motiva el crecimiento de la industria vitivinícola es así como hacen su aparición las: Bodega Buena Vista, Bodega Charles Krug, Bodega Inglenook y viñedos Schramsberg, algunas de las bodegas más antiguas. Otro elemento importante, al cual hoy llamaríamos de talento humano, es el aporte de los inmigrantes chinos, algunos de los cuales eran conocedores del tema de enología; sin embargo, el 6 de mayo de 1882, el presidente de los EE. UU Chester A. Arthur firma la Ley de Exclusión de China, la cual reduce la inmigración y en algunos casos fomenta la expulsión de los migrantes orientales.

A fines del siglo XIX una epidemia filoxera devasta los viñedos europeos, pero afortunadamente los californianos se recuperaron más rápidamente y continúan el desarrollo el cual continúa hasta el momento. Pero hoy la historia del vino de California de los EE. UU, hoy se extiende hasta Baja California, en los Estados Unidos Mexicanos.

De Napa Valley al Valle de Temécula es así como el crecimiento supera las fronteras de los países. En Baja California, México, desde la época de la colonia ha tenido industria vitivinícola; sin embargo, siempre tuvo, “contendientes de peso para lograrlo –su desarrollo-: las regiones de Napa y Sonoma, en el norte, son las que han consolidado la fama de California, que provee casi 90% de los vinos estadounidenses y es la cuarta región más productiva del mundo, por encima de países como Australia”. BBC Mundo (2011)

Pero el crecimiento de Temécula, no es solamente de los mexicanos, también hay muchos latinoamericanos, que están buscando su desarrollo como es el caso, así lo destacó la BBC Mundo (2011), que en un informe da a conocer la historia de un inmigrantes peruano Wilmer Yabar, quien el 2007 adquirió tierras para dedicarse a la

industria vitivinícola, es así como inauguró una bodega con su nombre; luego de una travesía que lo llevó primero a Argentina donde aprendió el negocio y ahora está concentrado en promover las cepas hispanas como garnacha o rosa del Perú”.

Para fraseando a Quiñónez J. (2013, p.132); en Baja California, se experimenta un crecimiento dual que tiene dos locomotoras como son la industria de los vinos, y el turismo y en algunos se integran, es decir existe una tendencia creciente al turismo vitivinícola. Los turistas, que tradicionalmente visitaban las zonas geográficas y al aspecto de lugares históricos, están orientándose a la novedad de la Ruta del Vino,

Es así como en California se está consolidando el interés de visitar los valles agrícolas y con ello obviamente se reevalúa todos los servicios los cuales deben potenciarse para satisfacer las necesidades emergentes. Por lo expuesto se evidencia como el surgimiento y fortalecimiento de un clúster, puede generar negocios horizontales, integrando a la sociedad en su conjunto y mejorar la calidad de vida.

### **Clústeres en Chile**

En el 2005 el Estado de Chile decide emprender un cambio en del desarrollo empresarial en tal sentido se crea la Corporación del Fomento (CORFO), que en su portal da a conocer:

Misión; Mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado. Visión; Ser una agencia de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI (portal de CORFO).

La filosofía de la Corporación del Fomento, es una demostración de la tendencia orientada al desarrollo que tiene Chile respecto a su visión como país.

La decisión de apoyar el desarrollo, continua en la segunda quincena de mayo de 2006, para dicho momento la entonces presidenta de Chile, Michelle Bachelet, (ene 2014 – ene 2018), constituye el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, al mismo tiempo en el Congreso chileno, discute el proyecto de ley para la innovación.

Chile es tal vez el país de América del sur más comprometido la innovación y el desarrollo, por ello establece una serie de organización relacionadas con promover con En este año 2015 a punto de culminar han ocurrido dos hitos importantes que, a mi juicio, van a tener un gran impacto en la agenda pública y privada en materia de ciencia, tecnología e innovación.

El retorno de la Sra. Bachelet, a la Presidencia de Chile, (ene 2014 – ene 2018), también significa el retornar a las políticas de Clústeres es así como se conforma los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente, las cuales tienen como objetivo principal mejoramiento de la competitividad del sector privado de Chile a través de coordinaciones subsectores económicos y articulación de cadenas de valor las cuales aprovechen las oportunidades de desarrollo que se presentan en el impulso del progreso, diversificando y expandiéndose, al respecto:

Los PEEI han sido establecidas por CORFO en las áreas de (i) Minería de Alta Ley, (II) Alimentos Saludables, (III) Pesca y acuicultura sustentable, (IV) Turismo sustentable, (V) Industria solar, (VI) Logística, (VII) Construcción sustentable, (VIII) Industria inteligente, (IX) Manufactura avanzada, (X) Industria Creativa, y (XI) Tecnologías y servicios de la salud. Fuente portal del Fondo de Inversión Estratégica de Chile, fie.cl.

### **Clústeres en Argentina**

Desde hace más de 30 años los países latinoamericanos empezaron a fomentar progresivamente la formalización de las pymes sin embargo es en la última década cuando el tema empieza los gobiernos a comprender la necesidad de competir con la

asociatividad de las pequeñas empresas, es así como el concepto de clúster se vuelve más importante.

Respecto a las políticas de clústeres en Argentina la Dra. Mónica de Artechea Profesora titular, Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires y sus colegas Marina Santuccib y Sandra Vanessa Welshc dieron a conocer en su artículo Redes y clústeres para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina, como Argentina ha establecido el objetivo principal es dejar de distribuir beneficios a pequeñas unidades y en lugar de ello brindar beneficios a grupos integrados; además promueve la asociatividad y la competitividad sistémica. Lo cual está forjando de acuerdo a los comentarios está surgiendo una nueva forma fe gestión económica a partir de los clústeres.

Basados en la teoría de la innovación, las políticas de clúster Argentina están generando vínculos de las unidades industriales, es decir está desarrollando el tejido empresarial. Asimismo, el aporte de la sociología industrial es importante para construir la integración y la gestión del conocimiento.

Los estudios realizados en Argentina hasta el momento han introducido aspectos de diferentes tipos de agrupamientos, pero no muestran en general los logros e inconvenientes que tienen en cuanto a la generación y la transferencia del conocimiento” ... “Los estudios realizados en Argentina hasta el momento han introducido aspectos de diferentes tipos de agrupamientos, pero no muestran en general los logros e inconvenientes que tienen en cuanto a la generación y la transferencia del conocimiento”. Artechea M. et al. (2013, p. 128).

Por otro lado, el Diario Cronista (2015, 09:04), Buenos Aires, en una informativa presenta un panorama muy adelantador resaltando como 10,000 empresas están uniéndose en unos 50 clústeres a nivel nacional y como están generando empleo sostenido a unas 80.000 personas, cantidad obviamente inicial, la cual conforme los clústeres se consoliden se incrementarán.

Pero, independientemente de la estrategia y de las condiciones actuales, Argentina tiene una gran potencial el cual está explotando, como es el caso de Villa María, Córdoba, que es el centro quesero por excelencia, donde un alrededor de 100 pymes lácteas laboran teniendo como empresa líder a la gigante canadiense Saputo, asimismo para consolidar el desarrollo el Estado ha aportado, en lo referido a la educación, Escuela Superior Integral de Lechería de Córdoba, lo cual ha funcionado, porque en primer lugar se mejoraron los procesos con la incorporación de un protocolo, y estableció un mejoramiento en la logística. Así también hay que destacar el clúster en Mendoza para el sector agroalimenticio; el cual obviamente se convertido en un polo de desarrollo muy significativo, pues aglutina a los productores.

En Buenos Aires, se ha desarrollado también un clúster en desarrollo de software y servicios informáticos; como también respecto a la industria farmacéutica y de la industria del instrumental médico entre otros. La industria de los calzados, tiene su desarrollo en algunos territorios pequeños aún de La Matanza o la producción de muebles, en Cañada de Gómez, en Santa Fe. En fin, existe el pujante compromiso de los empresarios con su desarrollo.

#### **2.1.1.7 Teoría de las Limitaciones**

En 1984 se publica el libro *The Goal*, en castellano *La Meta*, escrito por el doctor en física Eliyahu M. Goldratt, quien luego de lanzar su software de programación de la producción y no lograr los objetivos deseados decide promover su Teoría de las limitaciones o de las Restricciones (TOC) de manera novelada, trasladando su propuesta teórica a una situación contextual la cual permite una rápida conceptualización; el protagonista de su obra es Alex Rogo, gerente de fábrica, quien debe superar ciertos problemas, y es de esta manera como su teoría y su software adquieren relevancia internacional.

Al respecto:

La Teoría de las Restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial. La TOC tiene su origen en programas fundamentados en la programación lineal, siendo utilizada inicialmente en el ambiente de fábrica. Aguilera C. (2000 N.77)

El libro, La Meta, tenía como objetivo promover la venta del software de Eliyahu M. Goldratt; de su texto se puede deducir como, el autor invita a los administradores de empresas a aplicar la teoría de las restricciones, concentrando sus esfuerzos en las actividades con mayor incidencia directa sobre la eficacia de la empresa, desde una perspectiva global, es decir, orientado a los resultados integrales. Al respecto al autor indica que el sistema empresarial funcionará adecuadamente cuando las operaciones se estabilicen, para lograr esta condición, es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes, para eliminar los conflictos y viabilizar el desarrollo. Entonces, se hace conveniente crear un "patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones" Aguilera C. (2000 N.77)

En términos generales la propuesta de Eliyahu M. Goldratt, tiene las siguientes fases, las cuales explicaremos:

1.- Identificar los cuellos de botella del sistema: Es decir donde se encuentre el bloqueo para el cumplimiento de las diversas metas de la empresa, las cuales se pueden identificar por los procesos.

2.- Decidir cómo explotar el cuello de botella: Es decir romper las limitaciones que genera el cuello de botella para la producción. Si un punto del proceso el ritmo es menor a los demás, -y físicamente no se puede incrementar- entonces cuando llegue a este punto la

producción se detendrá; pero si reducimos el ritmo de los demás entonces fluirá a un ritmo constante.

3.- Subordinar todo a la decisión anterior: De esta manera se marchará en relación a la máquina más lenta; de esta manera la producción no se detendrá.

4.- Superar la restricción del sistema: Elevar la capacidad del cuello de botella. Adquirir una nueva máquina, capacitar al personal, subcontratar, facilitar las condiciones motivacionales, en fin, la acción está en relación al elemento de cuello de botella.

5.- Regresar al paso (1) pero no permitir la inercia: Es decir volver a iniciar el proceso de análisis identificado el cuello de botella siguiente.

Si bien el cuello de botella está relacionado al contexto de producción, se puede realizar una abstracción y fijar los pasos en un ámbito mucho más amplio como es la gestión en general, manteniendo los pasos, pero aplicándolos a otros subsistemas de la organización empresarial:

1.- Identificar la limitación.

1.1.- Limitaciones físicas: Están relacionadas a los objetos tangibles como los equipos, maquinarias, infraestructura, hasta los recursos humanos.

1.2. Limitaciones de políticas: Es decir los lineamientos de la empresa de la cual derivan los planes, normas y las reglas de la misma, las cuales pueden constituir una limitación para alcanzar el objetivo.

1.3. Limitaciones de mercado: Se refiere a la demanda y al macro entorno, como la economía, las políticas gubernamentales, tecnológicas, legales, socioculturales y otros. Factores que van a definir el contexto del mercado donde actúan las empresas.

2.- Decidir cómo explotar la limitación. Es decir, actuar con la finalidad de transformar la limitación en facilitador, para ellos se pueden identificar ciertas limitaciones como son:

2.1.- Limitaciones Física: La infraestructura no permite cambios o no hay personal para ese puesto.

2.2. Limitaciones económicas: No hay como financiar por el momento el proceso de modificación.

2.3. Limitaciones formativas: No hay personal capacitado en referencia a lo actual, es decir el conocimiento o el comportamiento está vencido y estas condiciones, generalmente limita el progreso de las empresas.

3.- Subordinar todo a la decisión anterior:

3.1.- Fuera del área de producción, casi todos los otros subsistemas están relacionados al ser humano, motivo por el cual se puede realizar una acción a la inversa es decir ordenar las acciones a partir de la persona más efectiva, o del intermedio, para acelerar a quienes se encuentran en los lugares inferiores.

3.2.- Que sucede si el limitante es el propio empresario, entonces si asume la voluntad de mejorar, la empresa se mantendrá limitada a su capacidad.

4.- Elevar la limitación, bajo esta condición se trabaja para superar dichas limitaciones identificadas como son:

4.1.- Limitaciones de mercado: No existe en el mercado un remplazo para el elemento que genera la limitación. Es decir, tenemos un número limitado de proveedores, por lo cual la empresa no puede crecer al ritmo deseado.

4.2.- Limitaciones de legal: No se puede subcontratar o ejecutar otra alternativa por las leyes existentes.

4.3. Limitaciones culturales: La gerencia no puede tomar la decisión por motivos culturales, sociales u otros relacionados a la idiosincrasia.

5.- Si se ha eliminado la limitación volver al paso 1: Pero en todas las áreas y subsistemas de la empresa.

Cuando la limitación es el propio empresario: Como se ha manifestado anteriormente, las teorías provenientes de ciclos industriales superiores no se pueden tomar literalmente, porque pueden no ser aplicables a la línea de industrialización autóctono de Perú. Cuando Eliyahu M. Goldratt, escribiera su libro habían transcurrido tan solo 14 años del inicio del proceso de evolución empresarial en nuestro país.

Cuando hablamos del empresario como limitante del desarrollo de su empresa, vamos a mencionar el libro *The Peter Principle*, lanzado en 1969, y escrito por el Dr. Laurence J. Peter y Raymond Hull, es decir cuando una persona es promocionada a un puesto superior a sus competencias, es allí donde las limitaciones se ponen en evidencia.

Una persona puede convertirse en gerente con tan solo constituir su empresa; pero esto no significa tener las habilidades y competencias para dirigir la organización. En el artículo: *Síndrome de Peter Pan: El miedo a ser GRAN empresario* (Díaz R. 2012), el autor del presenta tesis escribe suscribe “La empresa es grande o pequeña por el ser humano quien la dirige”, es decir que actualmente en las Mipymes muchos emprendedores han iniciado su actividad empresarial con el objetivo de tener ingresos para cubrir los gastos familiares, otros porque fueron despedidos y no saben hacer otras cosas.

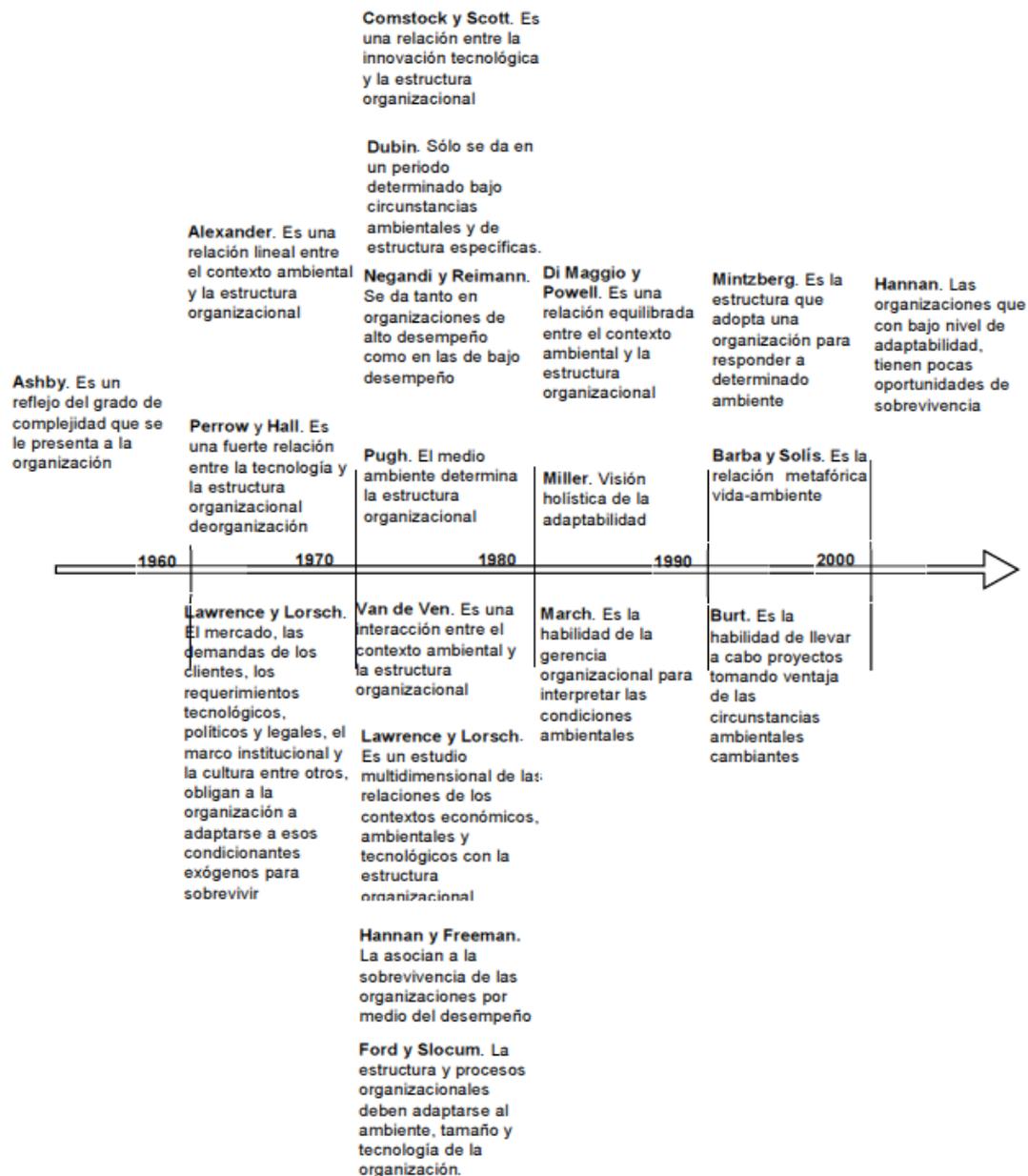
**Conclusiones:** Muy pocos emprendedores de las Mipymes iniciaron sus unidades productivas con la intención de crecer y desarrollarse, pues la primera intención fue el poder cubrir los costos familiares, este tal vez sea la mayor limitación para el despeje de la industria peruana en general y algo sobre lo cual no referencia bibliográfica con relación a nuestro país.

#### **2.1.1.8 Teoría de la Adaptabilidad**

Durante la trayectoria de las empresas, estas deben tomar una serie de decisiones para prolongar su existencia a partir de estos hecho, han surgido diversas propuesta teóricas

relacionadas a la adaptabilidad, siendo un punto de confluencia la sobrevivencia de las organizaciones, siendo radica en gran parte en su capacidad para adoptar diversos tipo de configuraciones estructurales, las cuales básicamente proponen la existencia de diversos caminos, por otro lado se encuentra “la escuela clásica”, mencionada por Pires da Cruz, Santos Nunes, & Goncalvez Pinheiro, (2011).

Figura13 : Línea de tiempo de Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia basada en (Ashby, 1956), (Hall, 1962), (Alexander, 1962), (Perrow, 1967), (Lawrence & Lorsch, 1967), (Pugh, 1971), (Negandi & Reimann, 1972), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Comstock & Scott, 1977), (Hannan & Freeman, 1977), (Ford & Slocum, 1977), (Child, 1977), (Van de Ven, 1979), (Fennell, 1980), (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983), (March, 1989), (Mintzberg, 1991), (Burt, 1992), (Barba Alvarez & Solís Pérez, 1997), (Nedler & Tushman, 1999) y (Hannan M., 2005).

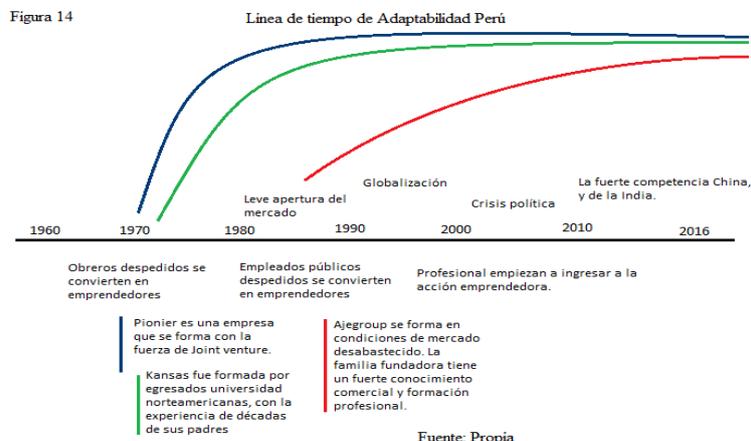
Las teorías de la adaptabilidad son descripciones, de cómo se han adaptado las empresas a diversas condiciones tan internas, como externas. En las primeras podríamos mencionar la incorporación del nuevo talento, maquinarias, equipos, tecnología y por otro lado la dinámica del mercado.

Al respecto de la adaptabilidad y los fracasos,

Según estudios realizados por John L. Ward (2010) en Estados Unidos, se observó que en las empresas familiares el 10% de estos fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a razones de negocio, el 10% a falta de capital, y el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares, Mojica, J. (2014, p. 25).

Estas estadísticas demuestran que una gran mayoría de las empresas familiares, no tiene una trayectoria muy extensa, este es un tema muy importante de tener en cuenta, pues la gran mayoría de las empresas peruanas son familiares.

La tecnología y los cambios sociales también han sido factores importantes en la configuración de contextos a los cuales las empresas tienen que superar; sin embargo, como se ha podido apreciar la figura 13 son incluidas tácitamente en el proceso de adaptación del desarrollo industrial norteamericano. En el caso de nuestro país, nuestra línea de tiempo tiene una vertiente de dependencia, motivo por el cual esta condición se ve reflejada; sin embargo, como podremos ver en la figura 14, existen empresas las cuales se han adaptado a la globalización:



En el cuadro podemos observar que las Mipymes se han fundado en los años 1970, o como secuencia de un despido y quiebra las empresas, estos emprendedores no han desarrollado, seguramente una visión de desarrollo, motivo por el cual no se adaptaron a la serie de situaciones, que en algunos casos eran oportunidades para poder consolidar su desarrollo como es el caso de estas tres empresas peruanas con presencia internacional.

**Conclusión:** En la mayoría de los casos las Mipymes pueden estar integradas por emprendedores y en algunos casos empresarios, que no han percibido oportunidades en la línea de tiempo histórico del Perú y que tampoco perciban una oportunidad en los clústeres.

## **2.1.2 Antecedentes investigaciones nacionales**

### **2.1.2.1 Primer Estudio Previo:**

Tesis: Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas

Título: “Modelo empresarial Clúster en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005 – 2012” UNMSM

AUTOR: Gladys Madeleine Flores Concha

Comentario: El título de la tesis sugiere que ha sido propuesto un modelo de empresarial de Clústeres, algo importante para el desarrollo de la presente tesis porque evidencia la existencia de un trabajo previo, donde se ha investigado sobre los clústeres de confecciones y se ha desarrollado un modelo, exclusivamente para el tema exportador, como nuestra tesis no está limitando el mercado al cual puede ir el incremento de la producción a través de los clúster, obviamente puede resultar un antecedente importante.

Por otro lado, el desarrollo de un modelo de clúster resulta muy interesante para la elaboración de la siguiente tesis; porque representa una base teórica importante, en la gestión de clústeres en el país.

A continuación, citaremos un párrafo de la situación problemática de la mencionada tesis, con la finalidad de conocer los resultados y de manera inmediata se procederá a desarrollar una conclusión a las citas mencionadas:

“El ambiente de no exclusividad o clientes dudosos implica limitación en los créditos para solventar el capital de trabajo y de inversión en las MYPES, lo cual le imposibilita acumular valores de competitividad. Esto es lo que sucede en las MYPES textiles que, por las limitaciones que tienen para el acceso del crédito, tiene serios problemas, por ejemplo, para cumplir con sus metas de producción. Esto se ha convertido en una cadena pernicioso, que no permite acumular fortalezas para repotenciar el principal brazo productivo del país”. Flores, G. M. (2012, p. 8)

Asimismo, Flores, G. M. (2012) resalta la falta de competitividad, asumiendo esta como una carencia de cultura; lo cual se evidencia por la inexistencia de creación de valor, es decir no hay innovación en sus diversos ámbitos. Asimismo, las Mypes carencia de una gerencia estratégica.

Para el sistema financiero, de acuerdo a Flores, G. M. MYPES son débiles porque no presentan una imagen con una propuesta de desarrollo, por lo cual las posibilidades de acceder al crédito son pocas y con altas tasas de interés.

Comentario: La tesis doctoral de la Mag. Flores parte del problema factico crediticio y la correlacionada con un problema de falta de creación de valor y la ausencia de una gerencia estratégica; cuatro años después de la tesis de la Mag. Flores evidenciamos la misma carencia de gestión, lo cual obviamente continúa siendo importante para la presente tesis porque se establece de esta manera el antecedente de la carencia de gestión asertiva, como problema fáctico.

A continuación, analizaremos la parte de la Definición del Problema de la tesis:  
Modelo empresarial Clústeres en negocios internacionales del sector exportador MYPES  
de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005 – 2012, UNMSM

“La carencia de un modelo empresarial clúster en el sector exportación de confecciones textiles MYPES de Gamarra no contribuye a afrontar la demanda del mercado nacional e internacional (Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela) de sus productos, a pesar de la vigencia de tratados de Libre Comercio suscrito por el Perú con países del mundo, este aspecto restrictivo empresarial demanda que las MYPES de Gamarra busquen nuevas formas asociativas para que en forma corporativa asuman la demanda del mercado nacional e internacional de su producción y comercialización textil”. Flores, G. M. (2014, p. 24)

Comentario: La tesis doctoral de la Mag. Flores indica, que durante su investigación existía una sobre demanda internacional, la cual al parecer no podía ser satisfecha, por la imposibilidad de acceso al crédito –problema fáctico-, y la falta de gestión estratégica. Si asumimos esto como valedero entonces esto ratifica nuestra una continua crisis de gestión, en la cual ni siquiera la oferta internacional es asumida como una oportunidad por la falta de criterios de asociatividad.

Estudiaremos el Objetivo General de la tesis antes mencionada:

“Estudiar si el modelo empresarial clúster mejoraría en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra”  
Flores, G. M. (2014, p. 31), lo cual es un indicador de la existencia de clústeres.

Comentario: Para la presente tesis es interesante conocer que existe un modelo aplicado en clústeres, porque ello proporcionaría valiosa información para reconocer la competitividad alcanzada en estos tres años. Pero al parecer el modelo nunca se ejecutó. Porque los líderes empresariales y los empresarios en general negaron la existencia de clústeres textiles o de confecciones.

Estudiaremos el Tipo y Nivel de Investigación de la tesis antes mencionada, de acuerdo a lo que manifiesta por Flores, su investigación es: descriptiva y cuasi experimental; pues de acuerdo a su versión en esa época no existían antecedentes, que podrían guiar su investigación, por lo cual no existe bases sólidas. Asimismo, indica que el trabajo se realizará específicamente a un grupo de Pymes.

Comentario: En una investigación cuasi experimental, la selección se realizará teniendo en consideración el modelo del clúster, lo que desde ya es importante para la tesis conocer el funcionamiento de un clúster, sobre todo si data de 2014.

Al respecto de la denominación de propuesta de modelo, se supone que la candidata a doctora Flores, G. M., iría a realizar un modelo, diferente a los existentes, pero diferenciado, sobre la base la recolección de datos; lo cual obviamente es de suma interés para la presente tesis.

Sin embargo y pese a la expectativa de la tesis, la candidata, menciona que su propuesta de modelo se basará en las encuestas, y no es estudios de los valores actuales y potenciales, entonces construir un modelo teniendo en cuenta tan solo las encuestas no garantizan la objetividad del propio modelo.

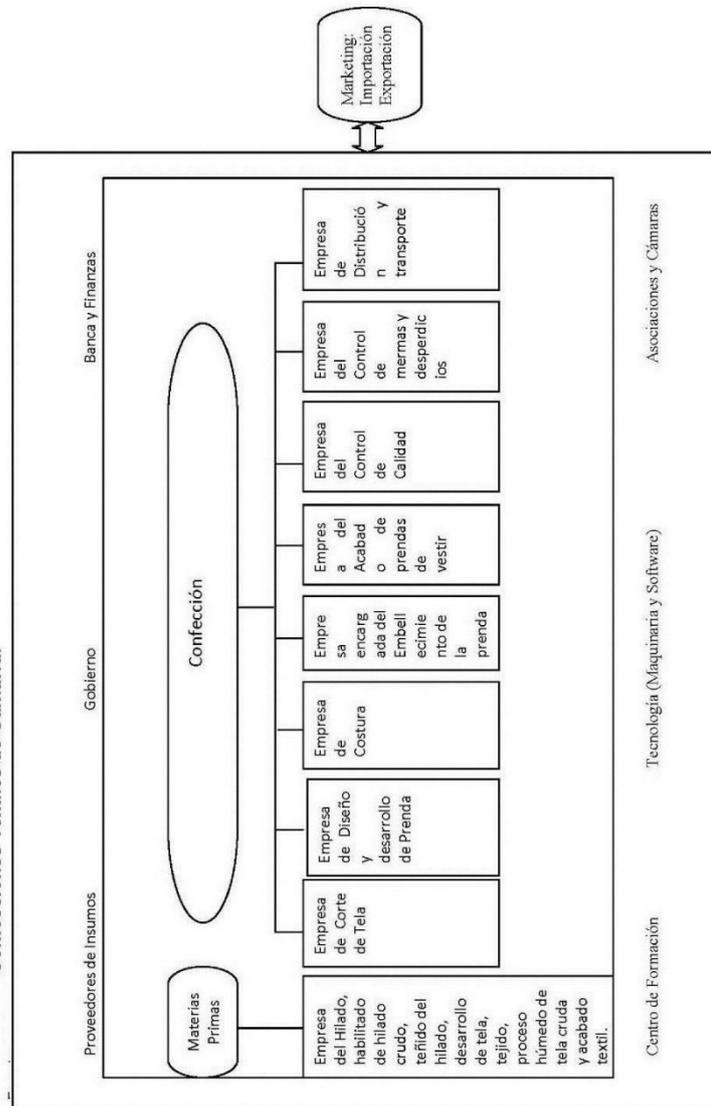
De acuerdo a la Figura N° 04, el modelo de Flores, no tiene ninguna innovación, no puede garantizar ni por el proceso; ni por la culminación sea un modelo que aporte algo diferente a la tradición, más aún no existe; pues, no define la intervención del Estado, del sector financiero teniéndose en cuenta que como lo mencionada, anteriormente las pymes tienen problemas de acceso al crédito.

Flores da entender que ha constituido un clúster con diez empresas, las cuales se reúnen para contratar a un experto en marketing, algo que no es consisten con los modelos de clústeres, pues en estos casos son empresas de marketing quienes deberían integrarse como parte del proceso. En todo lo caso los consorcios sin contratan

profesionales. Por otro lado, la administración de los clústeres lo tienen un comité, y no una persona.

Existen muchos modelos de asociatividad, tales como consorcios, cadenas productivas, incluso tercerización, los clústeres a diferencia de lo antes mencionado tiene la intervención de instituciones públicas y privadas; por que el objetivo es desarrollar la competitividad del país a través de la conformación de unidades productivas asociadas con el modelo de clústeres, que potencien la comercialización, sobre la base de la calidad. El modelo de Flores no es nuevo y carece de la integración.

Figura 4 Modelo Empresarial Clústers en Negocios Internacionales del sector exportador MYPES de Confecciones Textiles de Gamarra.



Fuente: Flores, G.M. (2014:199)

Comentario: Como lo mencionamos anteriormente, el modelo de clúster de la Mag. Flores, considera como agentes al Gobierno y a la banca. Sin embargo, en ningún momento como va intervenir, solo hace un llamado al gobierno para que apoye el desarrollo de los clústeres, lo cual no tiene mayor significancia; pues no existe un aporte de cómo se debe concretar dichas capacitaciones y cuál es el perfil de las mismas.

Por otro lado, cabe indicar que desde el 2002 existe el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF) que tiene como objetivo coordinar y relacionar a las instituciones gubernamentales para alcanzar la competitividad, en tal sentido, esta es la organización que puede propiciar el apoyo a los clústeres, sin embargo, la tesista Flores no la mencionada, más aún cuando indica estar formalizando un modelo propio.

Asimismo, cabe indicar que existen las organizaciones que puedan contribuir al incremento de la competitividad; sin embargo, la labor gubernamental está dispersa y los empresarios de las MiPymes están más orientadas a las actividades del día al día, por lo cual la planificación y el desarrollo de un clúster, queda en segundo plano, debido a la falta de decisión y gestión colectiva. Cabe indicar que para el 2018, existe un gran apoyo de parte del gobierno para la formación de los clústeres.

Analices la parte de la Sustentación de los Resultados del Estudio de Investigación Flores, G. M. (2014, p. 169)

“...Pero la finalidad de esta investigación es conocer o despertar el interés de las MYPES de confecciones textiles de trabajar asociadamente, teniendo en cuenta este criterio, del total de las 70 empresas precisadas; se seleccionó 20 MYPES sobre las cuales se les aplicó un proceso sistemático de sensibilización: el cual consistió en explicarles la importancia y ventajas de formar Clúster de negocios internacionales y después se les aplicó la encuesta”.

Comentario: La finalidad que la Mag. Flores indica en la presentación de los resultados es incoherente al objetivo de su tesis doctoral, más aún no se consideró su modelo de clúster, ni el tipo de investigación que propone en su página 122, porque no seleccionó a las empresas con relación a los 10 pasos de su proceso.

Analizaremos las Conclusiones de la tesis Modelo empresarial Clústeres en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, que dice literalmente:

“Después de haber analizado el marco teórico de investigación y modelo he llegado a la conclusión que el modelo resuelve la situación de Gamarra, que genera mayor competitividad para la exportación”. Flores, G. M. (2014, p. 210)

Comentario: Existe un grave error o sobre estimación respecto al modelo, pues para comprobar que resuelve el problema debería estar en funcionamiento y haber logrado sus objetivos; sin embargo, la propia tesista establece que la finalidad de la tesis era sencillamente despertar el interés, lo cual es una contradicción entre la resolución del problema y solamente la motivación.

Flores, G. M., al tratar el tema de la generación de empleo menciona que exista una alternativa en la parte administrativa; pero las pequeñas y micro empresas se manejan con poco personal administrativo y está es su realidad, al desarrollarse un clúster tampoco se incrementará personal administrativo; porque aquí se reúnen unidades especializadas, por lo cual no hay forma de crecer el personal, excepto del área de producción.

Por otro lado, la tesis Flores menciona la importancia del algodón; pero está ya perdió validez; porque el pima, se ha reducido progresivamente desde el 2009, algo que debía advertir en el desarrollo de su tesis, en lugar de dar a conocer una información

opuesta, incluso menciona el crecimiento de la mencionada materia prima; como un punto a favor de las exportaciones.

Comentario: La información que maneja Flores, no corresponde a la situación del 2012; tal vez, porque el periodo de investigación es de siete años, motivo por el cual, si centralizó su data entre los primeros años, puede ser este el motivo de una gran diferencia. También existen otras situaciones, las cuales impiden tomar la tesis de Flores, como un antecedente de importancia y valido, en todo caso si es posible tomar en consideración para incidir en un error, como cuando se toman, según la versión una muestra de 70 empresas, para el estudio, no obstante manifiesta con características independientes; pues esta es la realidad de la pymes, y es perfecto porque los clústeres no significación integración de empresas, sino de procesos, respetando la individualidad; pero no hay condiciones emocionales y/o culturales de asociatividad, sin embargo se insiste en hacer referencia a la posibilidad en términos de marco teórico, sin tener en cuenta su trabajo de campo.

Flores, G.M (2014, p. 210) “La gestión comercial es ideal en las MYPES asociadas que, forman agrupamientos empresariales, trabajando organizadamente como factor de competitividad y dinamización”.

Comentario: Las experiencias internacionales y las referencias teóricas indican que la asociatividad es el camino para el desarrollo de las pymes, pero dicha conclusión es estrictamente teórica. Mientras que el trabajo de campo no ha logrado su aplicabilidad.

Flores, G. M., incide en presentar como si existiese un clúster en Gamarra y este no existe, más aún las asociaciones están siempre en pugna y muchas son de hecho y no de derecho; además la gran mayoría de asociaciones pymes, solo son grupos de personas, dirigidos por un líder, por lo tanto, es imposible considerar que la

competitividad puede ser fruto únicamente del esfuerzo de los las asociaciones. Además, existen temas que requieren de mucha atención, para incrementar la competitividad, sobre todo en los procesos de producción.

Comentario: En Gamarra existen más 20 asociaciones y según la información de la Asociación de Pequeños Empresarios de Lima, podrían ser alrededor de 40. Pero además señala que la competitividad está integrada por la Asociación, sin indicar cuál de todas, lo cual estable una incoherencia con la sustentación de la independencia de las empresas en Gamarra, señalada anteriormente.

Según la construcción lógica de la candidata a doctora, ya existen muchos clústeres, lo cual resulta nuevamente incoherente, el concepto de trabajo independiente y la falta de aplicación del modelo de su clúster en el trabajo de campo.

“Las Empresas participantes en el modelo empresarial clúster han cumulan experiencia, conocimiento, para el gran desafío que significa la oportunidad de negocios y de exportación y el diseño de nuevos productos y servicios que ofertar en el futuro industrial influyendo significativamente en los negocios internacionales”. Flores, G. M. (1998, p. 210)

Comentario: El párrafo anterior de la tesis de Flores hace mención la existencia de clústeres motivados por la Asociación de Empresarios; lo cual por el objetivo de la tesis fuimos a buscar a los clústeres y a los dirigentes empresariales, de los 25 gremios conocidos del distrito industrial o comercial de Gamarra, ninguno de los entrevistados, mencionada la existencia de ningún clúster; pero si una serie de actividades relacionada a diversos modelos de asociatividad, con la finalidad de ganar mercado.

#### Conclusiones del Primer Estudio Previo:

A.- La tesis de doctorado de la Mag. Flores es un antecedente en lo referido a la existencia de algún interés de parte de los empresarios de las Mypimes, por la conformación de los Clústeres; sin embargo, el interés es proporcional a las fases de crisis de las pequeñas y micro empresas.

B.- Que existen algún aporte para el desarrollo de clústeres por parte de las Asociaciones de Empresarios en la competitividad. Pero que sin embargo no localizamos los clústeres en las zonas investigados como el emporio de gamarra, el distrito de San Juan de Lurigancho y el parque industrial de Villa el Salvador.

#### **2.1.2.2 Segundo Estudio Previo:**

Tesis para optar el Título de Ingeniero industrial, que presenta el bachiller:

Ernesto Lenin Padilla Reyes

Título: Desarrollo de los Aspectos Metodológicos para la Implementación de un Sistema Integrado de gestión en la Industria Textil y Confecciones

Año: 2012

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú

Comentario: Esta tesis tiene una propuesta interesante porque de acuerdo a su título ofrece aspectos metodológicos para la implementación de gestión integrada en la industria textil y confecciones; sector industrial donde se realizará la tesis.

Padilla E.L. (2012, p. 11) “El sector textil y confecciones, constituye uno de los sectores más importantes del país, contribuyendo con el 11% del PBI manufacturero y el 1.6% del PBI global<sup>5</sup>. Este sector genera en promedio, más de 350 000 puestos de trabajo directos sin considerar los puestos generados por servicios relacionados. Es el primer sector manufacturero exportador de productos con valor agregado y dentro del cual se tienen dos grandes grupos: las empresas exportadoras de prendas de vestir, principalmente las prendas identificadas con el capítulo 61 y 62 del arancel de aduanas, y un mercado interno bastante grande y con muchas perspectivas de desarrollo, en el cual se desarrolla el centro comercial Gamarra, considerado el clúster textil más grande de América Latina.”

Comentario: El tesis Padilla incurre en un error al considerar como Clúster textil a Gamarra; sin embargo él no es el único; porque incluso autoridades se expresan de esta manera generado una confusión, como cuando la Abg. Gladys Mónica Triveño Chan Jan, Ministra de la Producción, (2012- 2014), en el marco del Foro textil 2012, organizado por Asociación de Exportadores (Adex) y la Comisión de Promoción del

Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el Ministerio de Agricultura (Minag) y el Ministerio de la Producción, declaró públicamente que el centro comercial de Gamarra es el clúster textil más grande de América Latina. Lo cual obviamente no es correcto en todo caso Gamarra se puede definir como un distrito industrial.

#### Conclusiones del segundo estudio previo:

A.- De acuerdo a la declaración de la ministra ya no es necesario hacer propuestas de constitución de clústeres; porque este ya existe. Entonces muchas tesis carecerían de valor científico, pues no se puede proponer algo que ya existe; sin embargo, la pregunta latente, por qué continúa la crisis del sector confección, si los clústeres pueden generar competitividad e incrementar las ventas.

Por otro lado, si el “Clúster de Gamarra” –según el Estado Peruano a través de la ministra de la Producción-, ya existía en el 2012 y la crisis del sector continúa en el año 2016, entonces es posible que la presente tesis deleve cuanto aportó el mencionado clúster para la competitividad de las empresas de confecciones.

#### **2.1.2.3 Tercer Estudio Previo:**

Tipo de estudio: Documentos de Trabajo del Proyecto Andino de Competitividad

Título: El clúster del algodón en Perú: Diagnóstico competitivo y recomendaciones estratégicas Proyecto de Agro tecnología.

Autores: Esteban R. Brenes, Fernando Cilloniz, Kryssia Madrigal y Felipe Pérez.

Institución: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

INCAE y el Banco de Desarrollo de América Latina CAF

Año: 2001

Comentario: Este estudio es de interés, porque el desarrollo de la competitividad está relacionado a un valor diferencial el cual durante se ha supuesto es el algodón Pima. Motivo por el cual es de interés para el desarrollo de un clúster de confección y la competitividad.

Brenes E.R. et al. (2001:74). Conclusiones:

“En el clúster del algodón del Perú, y dentro de la industria de textiles y confecciones, hay un segmento líder de empresas que concentra la mayoría de las exportaciones, el cual ha logrado un significativo nivel de competitividad internacional, sobre la base de importantes inversiones en maquinaria, de la adquisición de un apreciable know how sobre la producción y los mercados, y de una estrategia exitosa centrada en la exportación de productos de creciente valor agregado”.

De acuerdo a Brenes los clústeres textiles han existido, antes obviamente del 2001, incluso, manifiesta que dichos clústeres propiciaron el desarrollo un tejido empresarial en el cual las pequeñas y micro empresas se desarrollaron. Además, establece que el motor de la industria textil fueron estos clústeres. En realidad, aquí se confunde clúster con cadena productiva y tercerización. Durante al algunos años el mercado mundial, sobre todo empresas de Estados Unidos, contrataron a las empresas más grandes del medio para producir dentro de un concepto muy cercano a la maquila, estas empresas subcontrataron a los micro y pequeños empresarios, lo cual de ninguna manera puede definirse como un clúster

Comentario: En el punto 1.1.3 El espacio-temporal y las dos líneas de desarrollo Industrial, hacemos referencia a la existencia de dos líneas de tiempo empresarial la primera de apoyo a la industria extractiva y la segunda una autóctona que se origina por la década de los 70 del siglo pasado. Este documento desliza también la misma idea al indicar “hay un segmento líder de empresas que concentra la mayoría de las exportaciones”, es decir el algodón pima era considerado una materia prima de

exportación, la cual sirvió para el desarrollo de una industria de confecciones relacionada con las exportaciones, la cual obviamente es competitiva, por su estrecha relación con los compradores internacionales. Sin embargo, hoy en día la producción de pima es muy pequeña y es casi en exclusividad para un pequeño grupo empresarial.

“Alrededor de ella se ha formado una eficiente red de pequeñas empresas proveedoras y subcontratistas”, Brenes E.R. et al. (2001, p.74), lo cual no necesariamente se debe entender como la integración industrial entre la gran empresa y las Mipymes industriales, pues la definición de clúster por parte de los autores solo consigna variables como es la interconexión y el espacio geográfico, lo cual puede corresponder también a un consorcio a una cadena productiva.

Parfraseando a Brenes E.R. et al. (2001); quien da a conocer una composición de su definición del clúster:

Para Brenes los clústeres se generan a partir de la existencia de a) los proveedores alrededor una empresa líder; b) los proveedores de diversos productos y servicios para los proveedores finales; c) las compañías de productos y servicios colateralmente relacionadas. Como se ha mencionado anteriormente tanto Brenes como sus coautores, determinan la existencia de clúster, bajo la premisa de la actividad privada.

La propuesta de clúster está relacionada con la integración al sector público, a las diversas instituciones y organizaciones; quienes proveen de servicios, que las empresas integrantes de los clústeres no pueden solventar de manera conjunta.

Comentario: Al clúster al cual hacen referencia los autores, es aquel que surgió en una etapa anterior a los años 70 del siglo pasado, cuando la producción de algodón pima era muy alta, y a partir de ella se formaron grandes empresas de confecciones y algunas pequeñas, los cuales les abastecían de equipos, repuestos y servicios en general, esta

apreciación como fundamento los siguientes párrafos que también son parte de las conclusiones, del mencionado trabajo de investigación.

En el trabajo de investigación de Brenes E.R., enumera algunos problemas identificados durante sus análisis, entre ellos damos a conocer:

El parcelamiento fue uno de los factores negativos y cuya implicancia generó la reducción de poder agrario, porque de acuerdo a los estudios realizados por Brenes, estos tuvieron consecuencias directas en la disminución de la producción agrícola y general, muy particularmente en lo referido al algodón. Las evidencias de la involución de la industria agraria, se dan a conocer por la desorganización, la falta de tecnología y de mecanismo óptimos; asimismo la reducción de la mano de obra fue otro factor negativo.

Tras asumir el control de grandes extensiones agrarias los campesinos, no pudieron asumir la gerencia adecuada de los recursos y por otro lado la falta de unidad de criterios facilitó la decadencia de la agricultura, la cual en un gran porcentaje se limitó al autoabastecimiento.

La reforma agraria puede ser para algunos investigadores un acto de desarrollo social, reivindicando a las personas sus derechos; pero en términos de indicadores de producción generaron un problema; pues no había clase gerencia para asumir el reto de la conducción en el cambio de propiedad.

En lo referido al algodón pima, disminuyó la producción y con ello el valor competitivo, también se perdió, como es de conocimiento público los clústeres requieren de un punto estratégico, en tal sentido la industria de confecciones, perdió la oportunidad de ganar mercado teniendo como elemento motor al segundo mejor algodón del mundo.

Pero no solamente ha sido el pima, también el tanguis, se ha perdió. En épocas más recientes, no ha sido la revolución agraria la causante de la reducción del algodón peruano; sino la aceptación de cuotas de mercado y el poco interés de la élite gobernante para potenciar el desarrollo. Cabe recordar que para finales del siglo pasado existían grandes sembríos de algodón los cuales cubrían des Tumbes hasta Ica, los cual fue progresivamente disminuyendo hasta casi desaparecer, en la actualidad, (2018), se siembra un algodón hibrido, que no genera valor competitivo.

Comentario: Las autoras de la investigación determinan la existencia de un clúster de algodón de los primeros años del siglo pasado; pero el surgimiento de las Mipymes es a partir de 1968 aproximadamente. Lo cual representan dos líneas de tiempos diferentes y aun cuando se constituyen en un mismo espacio no se han integrado, por ello en el Perú posiblemente no existe una industria sólida.

Conclusiones del tercer estudio previo:

A.- Los autores no diferencian las industrias de apoyo al sector extractivo, con las del desarrollo autóctono. Si consideramos el algodón pima, como una materia prima, las industrias de confecciones de ese entonces podrían definirse como factorías, las cuales eran parte del desarrollo industrial del país eje. Por este motivo hasta el momento se mantienen aisladas, del otro proceso de desarrollo industrial.

Para quienes no distinguen y diferencian las líneas de tiempo y de evolución industrial, pueden fácilmente llegar a la conclusión de estar ante una gran posibilidad de desarrollo de clúster textil y confecciones, pero si fuera cierto, esto se habría originado de manera natural – es decir la propia dinámica del mercado- hace muchos años.

### 2.1.2.4 Cuarto Estudio Previo:

Tipo de estudio: Estudio de mapeo de clústeres

Título: “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú”

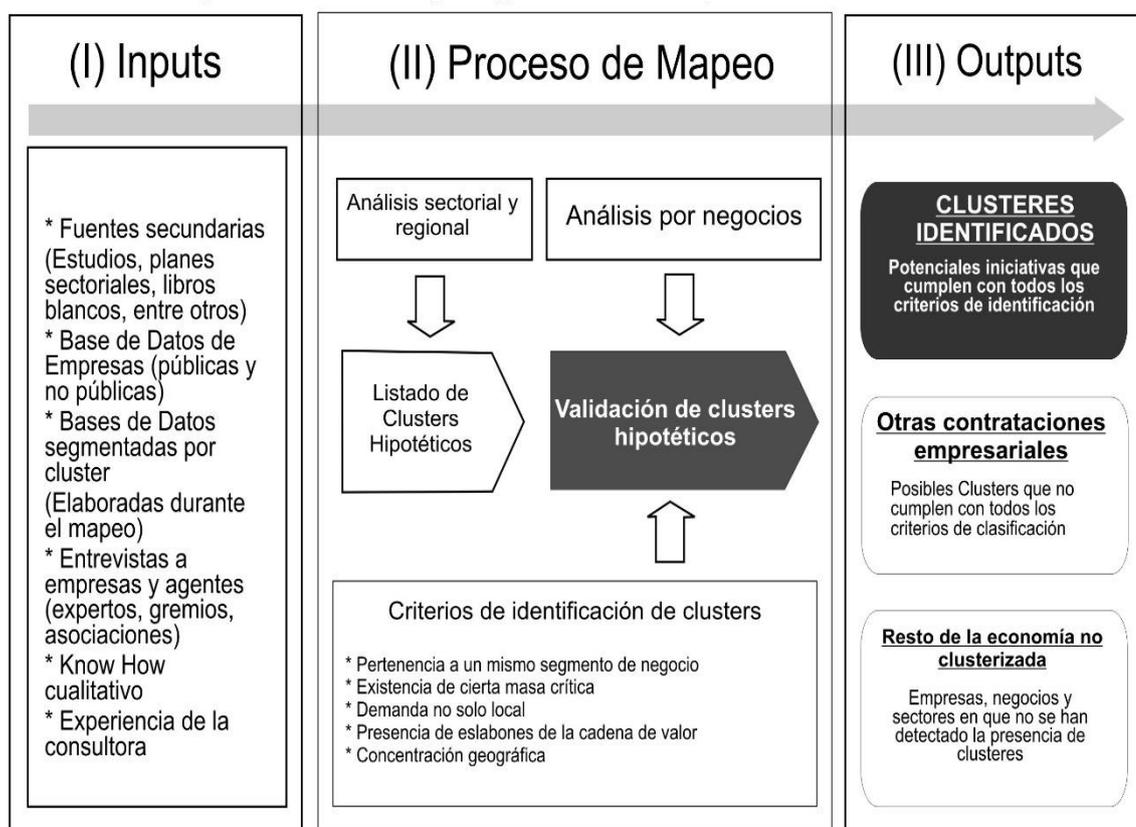
Autores: Consorcio Cluster Development – Metis Gavia – Javier D´avila

Institución: Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización.

Año: 2013

Comentario: Hacer un estudio de mapeo es muy costoso y que lo haya realizado el gobierno a través del CNCF es muy importante porque indica el interés del Estado por impulsar los clústeres, porque esto permite consolidar la presente tesis. Además, cabe indicar para el, 2018, el gobierno está impulsando la asociatividad.

**Figura 5**  
Esquema metodológico general del mapeo de Clusters



Fuente: Cluster Developmet  
Elaborado por Consorcio Cluster Development - Metis Gaia - Javier Davila Quevedo

C.C.D. et al. (2013, p. 17). La metodología de Mapeo de Clúster, que proponen los autores de acuerdo a la figura 5, tiene tres elementos:

(I) Entradas (inputs) de información, es la etapa de recolección de información tanto propia (fuente primaria), como externa (fuente secundaria).

(II) El proceso de mapeo: Es la valoración de acuerdo a los criterios de identificación de clústeres.

(III) Salidas (outputs) o salidas, determinación de los clústeres potenciales.

Comentario: El esquema metodológico está impecable y obviamente detalla cómo realizará el trabajo respecto a la selección de los potenciales clústeres.

En la página (43) C.C.D. et al., (2013), da a conocer el Ranking de Clústeres Identificados, en esta parte los autores del mapeo de los clústeres, realización una clasificación teniendo como base los criterios de los Clústeres, lo cual es una demostración que hasta el momento no existen clústeres en el Perú: por tanto, las tesis referidas a su existencia, es simplemente una perspectiva subjetiva y de una interpretación equivocada, respecto a la definición.

Los mismos autores C.C.D. et al., (2013), en la página (44), da a conocer el ranking que desde tabla de valoración han sido identificados por los investigadores; esta clasificación tiene como objetivo presentar un orden de priorización, de acuerdo no al contexto coyuntural, es decir la situación económica que atraviesa el sector, sino en al contexto favorable para la implementación de los clústeres localizados. Dentro de esta lista en el segundo lugar se identifica el clúster: moda de vestir.

Comentario: Todo parece indicar que los clústeres de moda están totalmente identificados; sin embargo, persiste la pregunta: si los clústeres fueron identificados en el 2013, cuánto se ha avanzado hasta nuestros días y es algo que se lo haremos llegar al CNCF.

La parte del diagnóstico del clúster de Moda-Textil, que desarrolla C.C.D. et al., da a conocer el ámbito y dimensión del clúster, al respecto en la p. 137, indica:

En esta definición del clúster textil moda en Perú se tiene en cuenta todos los eslabones de la cadena de valor (materia prima, hilado, textil, confección, y retails) y los tipos de tejido: algodón pima, tejidos sintéticos o tejidos a partir de importaciones. Se identifican algunos segmentos con especificaciones claras como son. C.C.D. et al., (2013).

En este sector los especialistas liderados por C.C.D. establecen cinco potenciales Clústeres para el sector textil, el primero de ellos tienen como variable competitiva el algodón pima, a través del cual gira el desarrollo de esta propuesta. El segundo también tiene como variable, otra materia prima, en este caso los finos pelos de camélidos como son el de la Alpaca, Guanaco y Vicuña, según la propuesta estos productos estarían destinados al segmento Premium.

En el tercer lugar los investigadores proponen un Clúster confecciones low cost de Gamarra, el cual resulta interesante; sin embargo, para esta tesis este no es el objetivo porque no estamos considerando una zona específica en particular.

Finalmente, la propuesta de un Clúster Brand & retail, tiene en consideración relacionar la producción con los puntos de venta, pues uno de los problemas de las pymes es el posicionamiento, pues como pequeñas unidades; simplemente se esfuerzan en la parte de producción dejando de lado el marketing; porque obviamente todavía no tienen los recursos.

Como se muestra en la propuesta un clúster no solamente debe centrarse en la materia prima; sino también el mercado objetivo.

**Comentario:** Obviamente con lo indicado en el párrafo anterior la mayor parte de la Mipymes están descartadas para el modelo de Clústeres presentado en el Estudio de Mapeo de Clústeres, pues las microempresas no han sido tomadas en cuenta Tabla N° 1.

Tabla 1

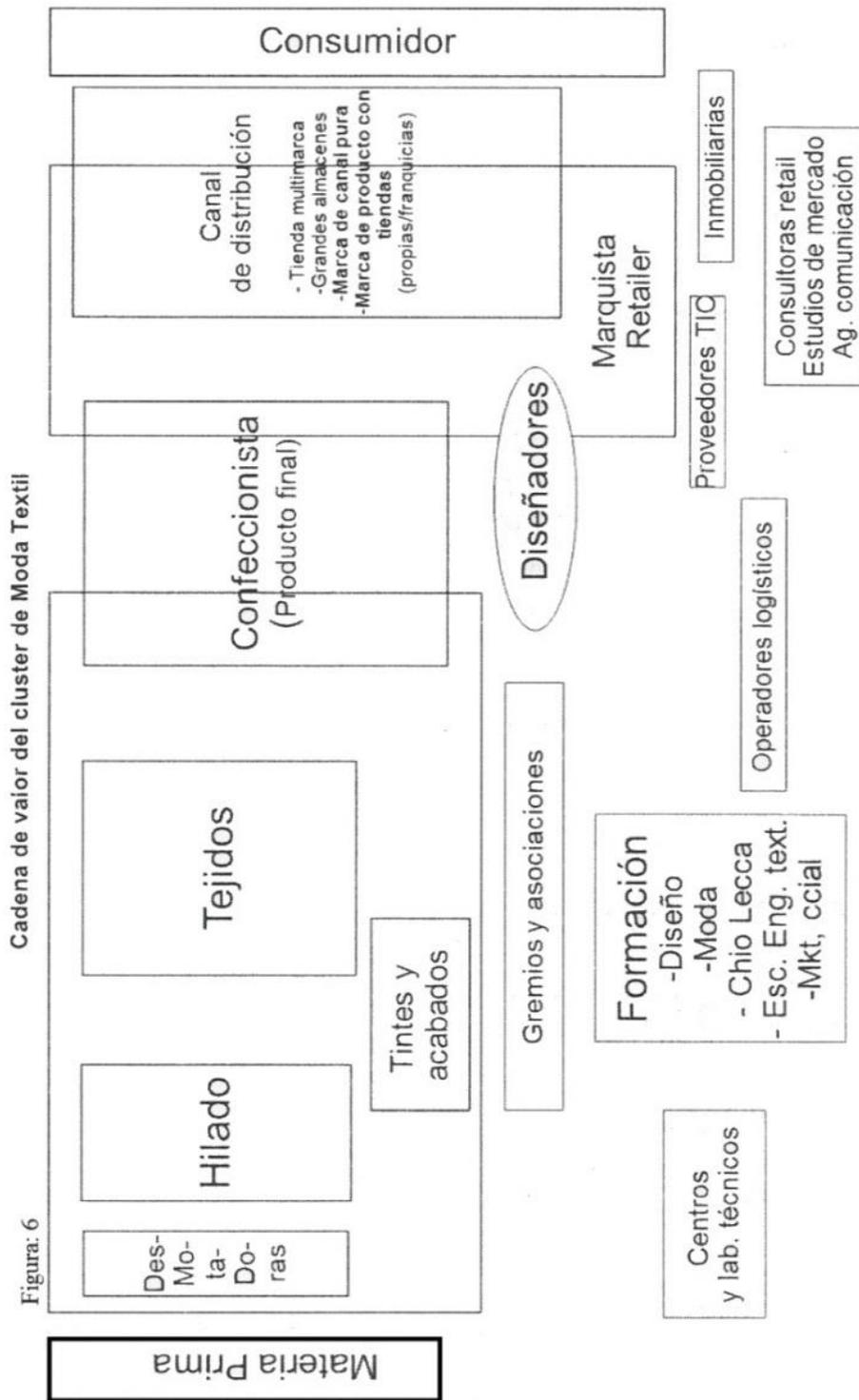
<b>"Magnitudes"</b>	
Número de empresas	1 984
Mediana y Grande	232
Pequeña	1 752
Número de Trabajadores	73 330
Facturación M (\$)	4 500
Exportación M (\$)	2 100

Fuente: SUNAT, PRODUCE

Elaborado por Consorcio Cluster Development-Metis Gaia - Javier Dávila  
Quevedo

**Comentario:** Sobre la tabla 1, la propuesta Estudio de Mapeo de Clústeres, de acuerdo a C.C.D. et al., (2013), considera a las pequeñas y medianas empresas; sin embargo no define las características requeridas para ser parte de un clúster, más allá de estar inscrito en la SUNAT y en PRODUCE que deberán tener para ser parte del clúster de Clúster Brand & retail, es decir estamos hablando de potencialidades, porque la cifra de 1752 de pequeñas empresas, no tiene sustento, pues en el documento no se explica cuáles han sido los criterios. Además de acuerdo a los criterios de Ley la categorización es relativa a las ventas, por lo cual, las empresas pueden fluctuar su condición y en la actualidad muchas empresas en lugar de ascender han descendido.

C.C.D. et al., (2013, p. 241). Figura 6, este es el modelo de la cadena de valor del clúster textil Brand & Retail, del Estudio de Mapeo de Clústeres.



Elaborado por Consorcio Cluster Development- Melis Gaia – Javier Dávila Quevedo

Sin embargo, en la C.C.D. et al., (2013, p. 39), indica:

Existe una importante realidad exportadora que son las empresas de algodón que trabajan para grandes marcas europeas o de los USA (Ralph Lauren, Lacoste, etc.) con grandes volúmenes y se posicionan en una segmento medio-alto, no cuentan con marca propia (Netalco, Textil Max, Cotton Knit,)

A partir de lo expuesto por C.C.D. et al., se infiere que en el Perú se continúa trabajando bajo la modalidad de dependencia; si bien es cierto en las pymes son unidades libres, la libertad está en la propia realización.

**Comentario:** La propuesta obviamente tiene ya una debilidad, que la hace imposible por lo menos en el corto plazo, porque cuando los autores del Estudio de Mapeo de Clústeres indican “Existe una importante realidad exportadora que son las empresas de circular de algodón” C.C.D. et al., (2013, p. 39), se refiere a las factorías – no importa el tamaño-, que en términos estratégicos se desempeñan dentro de una línea de evolución diferente tal como lo indico en el punto 1.1.3 El espacio-temporal y las dos líneas de desarrollo Industrial.

### **Conclusiones de los Estudios e Investigaciones Previas**

**Primera.** - No existe una definición única de clústeres motivo por el cual para las personas pueden definir una situación concreta como un clúster y tener los argumentos para sustentar su punto de vista.

Así tenemos como la Abg. Gladys Mónica Triveño Chan Jan ministra de la Producción, (2012- 2014), durante la Foro textil 2012, declara públicamente que el centro comercial de Gamarra es el clúster textil más grande de América Latina.

Los autores del Documento de Trabajo: El clúster del algodón en Perú: Diagnóstico competitivo y recomendaciones estratégicas Proyecto de Agrotecnología, consideran las factorías de confecciones surgidas por la exportación de algodón pima como un clúster.

Por los motivos antes indicados nuestra definición estará determinada con relación al ciclo naciente de la industrialización peruana, la cual empieza en la década de los años 70 del siglo pasado.

Segunda. - Los modelos de clústeres presentados por la Mag. Flores y el Estudio de Mapeo de Clústeres para el CNCF son subsidiarios del marco de las referencias bibliográficas, motivo por lo cual encuadra perfectamente nivel bibliográfico; pero no tienen correspondencia a nivel del problema factico, es decir no aportan con el desarrollo social y la superación de la crisis del sector confecciones.

Tercera. - La existencia de las dos secuencias de desarrollo empresarial, una orientada a la explotación de recursos naturales, ha generado factorías las cuales tienen como destino el desarrollo de productos para otros países. Por otro lado, las que han podido crecer autóctonamente han sido las industrias relacionadas a la alimentación, porque ellas satisfacen directamente al mercado local, de esta circunstancia surge AJEPERU.

Las industrias Mipymes, son en su abrumadora mayoría las que surgieron a partir de los 70 del siglo pasado, para satisfacer la demanda interna y tienen una línea de tiempo autóctona y son las que orientaremos nuestro estudio.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **2.2.1 La Asociatividad**

Históricamente cuando una unidad, persona u organización, no ha podido superar una situación adversa, ha optado por alguna modalidad de asociatividad, como cuando nuestros antepasados, debían salir a cazar en grupos, o cuando se forman ejércitos para hacer frente a las invasiones, en realidad durante toda la historia de la humanidad hay evidencias de asociatividad para continuar el crecimiento, el bienestar y el desarrollo de las unidades sociales a través de un trabajo conjunto.

Por lo que se percibe en el actual contexto empresarial al parecer la asociatividad podría ser el camino y el reto para el desarrollo de la Mipymes al respecto, Liendo et al. (2001, p.132) formularon lo siguiente:

Parafraseando Liendo et al. (2001, p. 132) Con incremento de la población los volúmenes de las demandas han crecido exponencialmente, ya para los 90, fácilmente se podrían encontrar pedidos de más de más de un millón de unidades; sin embargo en el Perú, era imposible cubrir este pedido, por la dispersión de la bienes de capital en pequeñas unidades; por eso Liendo desde su opinión es una prioridad para las pymes asociarse o desaparecer, en tal sentido uno de los caminos podría ser los clústeres.

Desde la visión de la globalización y desde el contexto de los grandes mercados, la posibilidad de desarrollo de las Pymes, sobre todo las del tercer mundo, está fuertemente relacionadas un proceso de asimilación a los paradigmas imperantes, respecto a los cuales de acuerdo a Liendo et al. (2001) deben desarrollar una transformación de sus conceptos sobre todo en lo relacionado a la asociatividad.

La asociatividad en los países desarrollados, sobre todo Alemania, Italia, Japón, es una realidad de hacer varios decenios; pues han podido construir una economía sostenida, sobre la base de la integración y diversos modelos de asociatividad, integrando el tejido empresarial, lo central en el tema de integración de esfuerzo como lo indica Liendo et al. (2001) es la creación del valor, y la suma de soluciones, interiorizando las nuevas tecnologías.

Liendo et al. (2001) resalta en la P.132 como la implementación de estrategias sumatorias de fortalezas permiten desarrollar planes y ejecutarlos exitosamente a través del carácter voluntario de los asociados, esto es fundamental, puesto nada posible sino existe una decisión comprometido con la visión y objetivo común, al resto el presente de voluntad cabe destacar dos elementos continuos como son: La independencia jurídica

de los participantes, pues a pesar de la unión existe independencia y los asociados, mantienen en todo momento su propia relación con el contexto y su futuro.

Y, por otro lado, la autonomía gerencial de cada una de las empresas, es otro tema vital en la conformación de la asociatividad, es que los gerentes mantienen su poder dentro de sus respectivas unidades, los cuales coordinan; sin con ello establecer jerarquías de dependencia estructural.

El precepto del crecimiento y desarrollo individual, el cual durante muchos siglos fue el modelo el cual guío a muchas empresas va dejándose de lado tal como lo mencionada Liendo et al. (2001); pues la asociatividad es un mecanismo para crecer y competir a la vez con empresas de mayor, lo cual permite consolidar el desarrollo de las empresas asociativas, lo cual es imposible de manera de particular.

**Comentario:** Lo expresado por Liendo es la realidad de las Mipymes dentro del ámbito mundial y muy particularmente la de nuestro país, pues todas requieren redefinir su estrategia y empezar a constituir la asociatividad, para incrementar su potencial y lograr su crecimiento y desarrollo.

En el siglo XIX, existen una serie de experiencias de asociatividad industrial - empresarial, una de las más importante es la desarrollada en Inglaterra, donde las industrias se conglomeran y empiezan a asociarse, es allí donde surge el concepto de distritos industriales, definido por Alfred Marshall, economista británico, nacido el 26 de julio de 1842 y fallecido el 13 de julio de 1924, quien empieza a llamar la atención sobre la importancia de estos distritos industriales.

Después de la segunda guerra mundial los aliados, liderados por los Estados Unidos de Norteamérica, ponen en marcha el European Recovery Program, (ERP), más conocido como el Plan Marshall, en honor al General, estadounidense, George Catlett

Marshall, (1880-1959) porque fue el organizador y promotor del EPR, para ayudar económicamente a 18 países europeos devastados por la Segunda Guerra Mundial.

Ya para 1950 en EE. UU, en cinco años aproximadamente, el mundo empieza a deslumbrarse con el milagro económico alemán, como lo denominan los diarios de la época, se debió gracias a la asociatividad de los empresarios alemanes. Para 1990 sale a la venta en su libro, La Ventaja Competitiva de las Naciones, del economista Michael Porter, nacido en Michigan EE. UU en 1947, en el cual relaciona la competitividad de las empresas con la de sus naciones, a la vez que da a conocer el llamado diamante de la competitividad.

Así durante los siguientes años una serie de ejemplos muestra la efectividad de los clústeres como el de Silicon Valley, en Estados Unidos; el clúster mobiliario de componentes de la ciudad de Westfalia del Este - Lippe (OWL) en el estado federal de Renania, considerado el bastión de la industria del mueble, Tech City, ciudad tecnológica en Londres. En China por su parte existe más de 100 Clústeres industriales, (figura 7), como se puede apreciar en el gráfico cuatro, que se encuentra en el parte superior izquierdo.



Fuente: Li & Fung Research Centre; The Beijing Axis Analysis

Al parecer el desarrollo económico de los Estados más competitivos del mundo, está relacionado con la incorporación de la asociatividad como una estrategia para construir fortalezas y la formación Clústeres como el pilar de las economías más sólidas del mundo. En nuestro país el Consejo Nacional de Competitividad del Perú el año 2014, dio a conocer las condiciones objetivas para el desarrollo de clústeres en Perú:

“En el Perú se pueden llegar a implementar 41 clústeres o cadenas de valor, los cuales pueden ayudar a la tan ansiada diversificación productiva, según afirma un estudio encargado por el Consejo Nacional de la Competitividad y el Ministerio de la Producción”. CNCP (2014). Es decir que, de acuerdo al estudio realizado por la institución pública, nuestro país tiene como mínimo la conformación de 41 clústeres o cadenas de valor; porque pueden crearse más clúster para determinado sector; como sucede en China.

De acuerdo con el documento, Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú – desarrollado por Consorcio Clúster Development -Metis Gaia-Javier D’Avila Quevedo– los clústeres son un conjunto de empresas relacionadas geográficamente y vinculadas por ser parte de los mismos negocios. El consorcio que elaboró el mapeo formula una definición muy cerrada de clústeres, porque en realidad la visión de espacios geográficos comunes es relativa a la tecnología y a la propia naturaleza del producto.

“Es decir, se trata de negocios que ya existen, solo que hay que propiciar su articulación, -explica Carlos Castro, de Metis Gaia-, es por eso que en el documento las cadenas de valor van desde el minero, el auxiliar minero, hortofrutícola, pasando por servicios como los logísticos y de turismo, hasta muebles y maderas”. (ADEX: 2014). Si bien en términos de existencia de unidades productivas existen debemos reconocer, otros elementos los cuales son necesarios para la conformación de clústeres sobre todo, si existe la voluntad de integrar a los pequeños y micros empresarios; los cuales carecen

de certificaciones de calidad, entonces estas unidades; se incorporarían como subcontratas para la realización de trabajos específicos; lo cual dista mucho de la fuente conceptual de las clústeres y las cadenas productivas, las cuales son propuestas de asociatividad.

“Según Castro, todos estos clústeres identificados tienen un alto potencial de desarrollo, pero el estudio sugiere que sean 16 los que se implementen en el corto plazo”. (ADEX: 2014). Aquí al parecer existe un entusiasmo desmedido, cuando se menciona existe clústeres identificados, como si la existencia de estos fuera un hecho; cuando en realidad el trabajo realizado por el consorcio de investigación contratado por el CNCP, solamente ha evaluado el potencial de los sectores económicos para determinar la posibilidad de formarse clústeres, estos entusiasmos generan confusiones; pues si tomamos literalmente las declaraciones, y se incluyen en una investigación podrían suponerse la existencia de clústeres cuando ellos no existen.

“Y tiene razón, el ministro de la Producción, Piero Ghezzi, ha dicho que la tarea de diversificación productiva en el país debe comenzar con los negocios grandes, al ser los tractores de la economía nacional”. (ADEX: 2014). Es indudable que con una producción excesivamente dispersa en pequeñas unidades; es imposible abastecer y tener estándares de calidad para un mercado cada vez más amplio, pues el crecimiento de la demanda interna, no ha sido proporcional al crecimiento de las micro empresas de los años 70, del siglo pasado por lo cual el sector Mipyme se debate en crisis, desde los 90 hasta el presente; pues

**Comentario:** De acuerdo a lo expresado por el Consejo Nacional de Competitividad del Perú el año 2014 existen las condiciones objetivas para el desarrollo de clústeres en el Perú; pero hay una gran diferencia entre las condiciones, las cuales representan una evaluación racional sobre una situación, y la fuerza motivacional del

empresario para concretar el estudio objetivo; siendo estas últimas las que mayores pesos tienen en la decisión de la conformación de clústeres.

### **2.2.2 Las Mipymes**

Para definir que son las Mipymes, tenemos la ley N° 30056, que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Del 02 de julio 2013

#### **Marco Legal LEY N° 30056:**

Las Mipymes en Perú en están reguladas por una la Ley N° 30056, que determina sus características y los beneficios para ellas.

Artículo 5.- Características de las micro, pequeñas y medianas empresas Las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT. (Ley N° 30056).

El monto máximo de ventas anuales determina nivel de la una unidad, (la micro, pequeña y mediana empresa), puede variar, en relación a la situación económica, el proceso para realizarse es a través de un decreto supremo refrendado por el ministro de Economía y Finanzas y el ministro de la Producción, pudiéndose realizar cada dos años.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

**Definición:** Son Mipymes aquellas unidades que se ajustan a las leyes peruanas y cuyos ingresos por ventas anuales son: de hasta 150 UIT para los microempresarios; hasta

1700 UIT y mediana empresa 2300 UIT, cuya base es el monto superior del inferior. Cabe señalar que esta normatividad se ha tomado a medianos del 2017, en que fue desarrollada la presente tesis, los cambios posteriores no podrán ser considerados.

### 2.2.3 Emprendedores

**Definición:** Son personas que inician una actividad empresarial, (industrial, comercial de servicios), pero existen muchos motivos para el inicio de esta acción. A continuación, vamos a realizar una clasificación, (tabla 4).

Tabla 4

Clasificación de los emprendedores		
Motivaciones Sociales	Motivaciones Económicas	Objetivos
Desempleo	Ganar dinero	Supervivencia
Mejorar	Mayores ingresos	Mejorar su estatus
Liderar	Crecer	Desarrollar una organización

Fuente: Propia

Es decir, no todos los emprendedores tienen un objetivo o una visión de desarrollar una organización empresarial, por este motivo miles de empresas se forma y se liquidan todos los años, porque responden a diferentes motivos. Por esta razón todas las personas naturales con empresa y personas jurídicas no responden necesariamente al objetivo de constituir una sólida organización empresarial.

### 2.2.4 Empresarios

**Definición:** Son personas que se preparan para dirigir una organización empresarial. Y cuando indicamos preparación esta no se limita a la formación certificada, sino también a la formación autodidacta:

Amancio Ortega Gaona es un empresario español, presidente del grupo empresarial textil Inditex, quien tiene formación educativa elemental; pero según el Diario El Comercio de Perú, edición del sábado 24 de octubre de 2015, en ese momento era la persona más rica del mundo, por encima de “Bill Gates (US\$78.100 millones), y al magnate de los medios de comunicación Warren Buffett (US\$64.400 millones)”. Diario el Comercio.

Pero al igual que Amancio están Richard Branson, que dirige 360 empresas del Grupo Virgin, con una fortuna de más de 4 mil millones de dólares y que solamente estudio hasta los 16 años; pero otros millonarios como Michael Dell y Steve Jobs estudiaron formalmente hasta los 19 años, lo que no ha impedido hacer fortunas por encima de los 10 mil millones de dólares.

Sin embargo, las segundas y terceras generación de familias empresarias y estudian en prestigiosas universidades, como es el caso Ratan Tata, ex CEO (Chief Executive Officer) del Grupo TATA, una las corporaciones más importantes de Asia y del mundo. El bisnieto de Jamsetji Nasarwanji Tata, estudio en la Universidad de Cornell de la cual se graduó en ingeniería y arquitectura y luego de cual ingreso al negocio familiar en 1962 y regreso a los Estados Unidos para cursar un programa de Management en la Universidad de Harvard en 1975, el objetivo estudiar el desarrollo de la economía mundial, para orientar mejor la empresa de su familia.

### **2.2.5 Formalización**

Durante el primer gobierno de Fujimori, 1990-1995 se inicia el tema de la formalización, la cual no tienen como objetivo apoyar el desarrollo de las empresas sino, buscar que paguen sus impuestos y de esta manera ayuden a la recaudación fiscal. Para

lograr el despertar el interés de los emprendedores, muchas veces se han creado beneficios, que en realidad no tienen ninguna articulación para el desarrollo empresarial.

El Régimen Único Simplificado, (RUS); según el portal de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, (SUNAT): “Es un régimen tributario creado para los pequeños comerciantes y productores, el cual les permite el pago de una cuota mensual fijada en función a sus compras y/o ingresos, con la que se reemplaza el pago de diversos tributos”.

De acuerdo a las normas de la SUNAT, las personas que desarrollan un oficio, también pueden acogerse, al nuevo RUS, así como también, persona, quienes realizan comercialización de mercaderías y servicio a consumidores personales. Para los emprendedores quienes se acojan a este régimen pueden emisión de boletas de venta, como también tickets de máquina registradora.

Asimismo, el nuevo RUS prohíbe, a quienes se adhieran a esta condición, emitir facturas u otros comprobantes, de los cuales devengan derecho a crédito tributario. También como es obvio los ingresos están limitados, así como también las compras; pues de excederse dejarían de pertenecer al mencionado régimen.

Pero que hacen algunas familias empresarias, pues inscriben a toda la parentela, y distribuyen los ingresos entre todos de esta manera las unidades de negocios no prosperar y se mantienen reducidas, con las consecuencias económicas y sociales. Asimismo, algunas empresas como universidades, grandes colegios y otras han obtenido el Régimen Laboral Especial para las Pymes, es decir legalmente explotan a sus colaboradores y reducen su crecimiento y desarrollo.

Definición: La formulación puede definirse como la acción del gobierno para ampliar su base fiscal de manera indiferente al desarrollo de la empresa en general.

### **2.2.6 Competitividad**

Respecto a estudios sobre competitividad realizados exclusivamente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (pymes), el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central, ha realizado estudios durante años respecto a la competitividad de las pymes, porque los investigadores de la mencionada universidad, porque forma parte del proceso de consolidación del referido Departamento.

Parfraseando a Cabrera A. et al. (2011, p. 10) da a conocer que la comunidad académica, docentes, estudiantes de grado y posgrado de Colombia, no han obtenido con facilidad información y métodos para investigar sobre el sector de las micro y pequeñas empresas y la competitividad. Al respecto, Cabrera A. et al., también resaltan que los trabajos de investigación abordan el tema de manera general, por lo cual no proporcionan concepto valiosos para orientar el desarrollo de las Mypimes.

Definición: “Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas: con dificultad se encontrará a algún investigador que no esté de acuerdo con esta afirmación”.

Cabrera A. et al. (2011, p. 10)

Entonces la definición básica de la competitividad para las MiPymes, en condiciones de crisis es la supervivencia.

### **2.2.7 Clústeres**

Teniendo en consideración que estudiamos una línea industrial relativamente joven entonces el concepto de Clúster no necesariamente encajará a la literatura y las teorías, europeas, japonesas o norteamericanas; motivo por el cual vamos a usar una definición muy simple: Los clústeres son un conjunto de industrias interconectadas, especialistas en alguno de los procesos, por ello de manera conjunta, tiene un producto superior a las unidades.

### **2.2.8 Capacitación**

Es un proceso cognitivo cuyos objetivos pueden ser adquirir, actualizar, incrementar, ampliar, conocimientos y habilidad para elevar el desempeño en las diversas áreas del desarrollo humano. Para la presente tesis vamos a realizar un concepto teniendo como base la descripción realizada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social México (S.T.P.S), (2012, p. 3):

Para la presente tesis; la capacitación es la respuesta de los líderes de las Mipymes para potenciar del desempeño de sus unidades; luego de analizar las debilidades de la relación entre sus colaboradores y la tecnología, se termina las técnicas para la mejorar la productividad del clúster en formación.

Los indicadores del aprendizaje se determinan por su implicancia en la productividad y la calidad del desempeño, es decir reduciendo o incrementando el objetivo técnico de la capacitación.

### **2.2.9 Comercialización colectiva**

#### **“Comercialización colectiva y competitividad”**

Uno de los mayores costos, incluso en algunos casos superiores a la producción, es la parte de la comercialización, en el caso de las Mipymes, la única manera de poder competir con las empresas grandes es unir esfuerzos.

La idea es agrupar la producción de las diversas unidades y a través de diversos actores del área comercial llegar al consumidor final, en el caso particular de la presente tesis es vender a Brasil a través del mecanismo de ventas de la agregaduría comercial del Perú en dicho país, desde el punto de vista de Giel:

Cada sistema para junta volumen en el acopio tiene las siguientes características: 1) un fuerte componente de logística, 2) necesidad de capital de trabajo, 3) requiere forma de organización interna y manejo de transacciones muy eficiente en relación al costo. Giel T. (2011, octubre 28).

#### **2.2.10 Producción común.**

“La producción Común: es aquella en la que se obtiene al mismo tiempo productos que pueden producir por separado. Influye en ello la voluntad del empresario” (Ribaya, 1999:247). De acuerdo a este concepto la producción común es cuando una empresa produce varios productos en un mismo proceso.

Sin embargo, para la presente tesis la producción común se refiere a la producción de los miembros de los clústeres, porque independientemente que cada uno sea un especialista, y fábrica una parte del proceso, se considera producción común a la totalidad de la producción de los clústeres.

#### **2.2.11 La competitividad**

Decreto Supremo N° 345-2018-EF indica:

“Por su parte, la productividad y la competitividad son conceptos muy relacionados. Para que las empresas puedan explotar al máximo su productividad, requieren de un entorno favorable y competitivo. Bajo este razonamiento, no es difícil deducir que las políticas públicas juegan un papel importante debido a su incidencia tanto en los mercados de los factores de producción, como en el entorno competitivo necesario para potenciar esa productividad”. Normas Legales de El Peruano (12-2008, p, 7).

Como Porter plantea en términos generales para alcanzar la competitividad los Estados deben comprometerse con promoverla y ejecutarla en tal sentido Perú ha establecido la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Sin bien el concepto académico de competitividad es la de sociedades en el camino de la competencia, en términos coloquiales para los micro y pequeños empresarios competir es sobrevivir.

#### **2.2.12 Clústeres**

Teniendo en consideración que estudiamos una línea industrial relativamente joven entonces el concepto de Clúster no necesariamente encajará a la literatura y las teorías, europeas, japonesas o norteamericanas; motivo por el cual vamos a usar una definición muy simple: Los clústeres son un conjunto de industrias interconectadas, especialistas en alguno de los procesos, por ello de manera conjunta, tiene un producto superior a las unidades.

### **2.2.13 Capacitación**

“Es un proceso cognitivo cuyos objetivos pueden ser adquirir, actualizar, incrementar, ampliar, conocimientos y habilidad para elevar el desempeño en las diversas áreas del desarrollo humano”. Para la presente tesis vamos a desarrollar un concepto teniendo como base la descripción, antes menciona, realizada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social México [S.T.P.S], (2012:3)

La capacitación es la respuesta de la organización a los estudios de desempeño realizados a los colaboradores de esta manera; la actualización o formación sirven para superar las debilidades detectadas. Es así como la finalidad incrementar la productividad mediante el fortalecer o desarrollar habilidades específicas para determinados procesos.

Los indicadores del aprendizaje se determinan por su implicancia en la productividad y la calidad del desempeño, es decir reduciendo o incrementando el objetivo técnico de la capacitación.

### **2.2.14 Comercialización colectiva**

En una sociedad altamente consumidora, la demanda crece exponencialmente, esta situación representa una gran oportunidad; sin embargo, las pequeñas tienen una debilidad la poca producción unitaria, siendo la única salida, la comercialización colectiva, la cual tiene diversas opciones:

“intermediarios, comerciantes, agroindustrias, empresas estatales o empresas asociativas. Cada sistema para junta volumen en el acopio tiene las siguientes características: 1) un fuerte componente de logística, 2) necesidad de capital de trabajo, 3) requiere forma de organización interna y manejo de transacciones muy eficiente en relación al costo”. Giel T. (2011, octubre 28).

### **2.2.15 Producción común.**

“La producción Común: es aquella en la que se obtiene al mismo tiempo productos que pueden producir por separado. Influye en ello la voluntad del empresario” (Ribaya, 1999:247). De acuerdo a este concepto la producción común es cuando una empresa produce varios productos en un mismo proceso.

Sin embargo, para la presente tesis la producción común se refiere a la producción de los miembros de los clústeres, porque independientemente que cada uno sea un especialista, y fábrica una parte del proceso, se considera producción común a la totalidad de la producción de los clústeres.

## III METODO

### 3.1 Tipo de Investigación

Es una investigación explicativa, porque pretende establecer el grado de importancia de la creación de clústeres para la competitividad de las Mipymes de Lima.

También es no experimental porque no se accionará en la variable independiente para determinar efectos en la variable dependiente, Es transversal por el período de tiempo en que se recogerá los datos Es explicativa porque trata de establecer relaciones de causa-efecto entre la variable independiente y la variable dependiente, explicando el fenómeno de la creación de clústeres de Mipymes de Lima.

### 3.2 Población y Muestra

#### 3.2.1 Población

Teniendo en consideración las cifras de PRODUCE, Ministerio de la Producción, se cuenta con un universo de empresas textiles en Lima alrededor de 15,804 Mipymes.

#### 3.2.2 Muestra

En base a esta población, se puede obtener el tamaño de la muestra, mediante la aplicación de la fórmula siguiente, que es la que corresponde a poblaciones finitas, de elección de datos al azar.

Margen de error: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 15804

Tamaño de muestra: 376

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

### 3.3 Hipótesis

#### 3.3.1. Hipótesis General

La aplicación de clústeres industriales elevará la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

##### a) Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

La aplicación de clústeres industriales NO elevará la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

##### b) Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)

La aplicación de clústeres industriales SI elevará la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

##### c) Nivel de significación (α)

Se representa α y se define como la probabilidad de cometer un error de tipo I. Puede asumir valores de 0.01 a 0.05 para el caso del problema se asume el valor del 5%.

$$\alpha = P[\text{tipo I}] = 0.05$$

##### b) Prueba de ji cuadrado

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Secuencia** esperada en cada celda

#### 3.3.2 Hipótesis Específicas

##### 3.3.2.1 Primera Hipótesis Específica

La capacitación de los clústeres estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

##### d) Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

La capacitación de los clústeres NO estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

**e) Hipótesis alterna (Ha)**

La capacitación de los clústeres SI estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

**f) Nivel de significación ( $\alpha$ )**

Se representa a  $\alpha$  y se define como la probabilidad de cometer un error de tipo I. Puede asumir valores de 0.01 a 0.05 para el caso del problema se asume el valor del 5%.

**3.3.2.2 Segunda Hipótesis Específica**

La comercialización colectiva de los clústeres incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana.

**g) Hipótesis nula (Ho)**

La comercialización colectiva de los clústeres NO incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana.

**h) Hipótesis alterna (Ha)**

La comercialización colectiva de los clústeres SI incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana.

**i) Nivel de significación ( $\alpha$ )**

Se representa a  $\alpha$  y se define como la probabilidad de cometer un error de tipo I. Puede asumir valores de 0.01 a 0.05 para el caso del problema se asume el valor del 5%

### **3.3.2.3 Tercera Hipótesis Específica**

La producción común de los clústeres influirá la oferta laboral Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

#### **j) Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)**

La producción común de los clústeres NO influirá la oferta laboral Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

#### **k) Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)**

La producción común de los clústeres SI influirá la oferta laboral Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

#### **l) Nivel de significación (α)**

Se representa α y se define como la probabilidad de cometer un error de tipo I. Puede asumir valores de 0.01 a 0.05 para el caso del problema se asume el valor del 5%.

## **3.4. Operacionalización de las Variables**

### **3.4.1 Variable Independiente**

Creación de clústeres textiles – confecciones

Dimensiones

- a. Capacitación
- b. Comercialización colectiva
- c. Producción común

### **3.4.2 Variable Dependiente**

Competitividad de Mipymes

a. Dimensión: Productividad

Indicadores

a.1 Cantidad de prendas de vestir

a.2 Calidad de las prendas de vestir

a.3 Cantidad de Modelos de prendas de vestir

b. Dimensión: Ventas

Indicadores

b.1 Cantidad de pedidos

b.2 Cantidad de productos vendidos

b.3 Cantidad de clientes

c. Dimensión: Empleo

Indicadores

c.1 Cantidad de puestos de trabajo

c.2 Calidad de puestos de trabajo

c.3 Formalización de la oferta laboral

Tabla 5 Operacionalización de las Variables

### **3.6 Procedimientos**

La recolección de datos se hará mediante la aplicación de:

a.- Técnicas de encuestas y entrevistas: utilizando los instrumentos de los cuestionarios de encuestas y cédulas de entrevistas, respectivamente.

Anexo Uno: de encuesta

Anexo Dos: de Entrevista

### **3.7 Análisis de Datos**

Los datos que se obtengan de las encuestas serán procesados, ordenados y tabulados mediante el programa estadístico SPSS, con el cual se obtendrán los cuadros de análisis descriptivo.

Figura 15: Operacionalización de las Variables

Variables	Variable Independiente: Creación de clústeres textiles – confecciones			Variable Dependiente: Competitividad de Mipymes		
Conformación de la hipótesis General	<b>Hipótesis General</b>					
	<b>La aplicación de clústeres industriales elevaría la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana</b>					
Dimensiones de la Variable Independiente y Dimensiones de la Variable Dependiente	<b>Dimensión 1 de la variable Independiente, (D.1.V.I):</b> Capacitación de los clústeres; <b>Dimensión 1 de la variable dependiente (D.1.V.D):</b> productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana		<b>Dimensión 2 de la variable Independiente (D.2.V.I):</b> Comercialización Colectiva de los clústeres; <b>Dimensión 2 de la variable dependiente (D.2.V.D):</b> Ventas de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana		<b>Dimensión 3 de la variable Independiente (D.3.V.I):</b> Producción común de los clústeres; <b>Dimensión 3 de la variable dependiente (D.3.V.D):</b> Oferta laboral las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana	
Conformación de la hipótesis Específicas	<b>Primera Hipótesis Específica</b>		<b>Segunda Hipótesis Específica</b>		<b>Tercera Hipótesis Específica</b>	
	La capacitación de los clústeres, con nuevos criterios, estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana		La comercialización colectiva, con identificación de nichos, incrementaría de los clústeres en las ventas de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.		La producción común, elegida, de los clústeres influiría en la oferta laboral de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.	
Operacionalización de las Variables Independientes y los indicadores de la Variable dependiente	D. 1 V. I., D. 1 V. D. Indicador 1: cantidad de prendas de vestir	D. 1 V. I., D. 1 V. D. Indicador 2: Calidad de prendas de vestir	D. 1 V. I., D. 1 V. D. Indicador 3: cantidad de Modelos de prendas de vestir	D. 2 V. I., D. 2 V. D. Indicador 1: la Cantidad de pedidos	D. 2 V. I., D. 2 V. D. Indicador 2: Cantidad de productos vendidos	D. 2 V. I., D. 2 V. D. Indicador 3: Cantidad de clientes
	D. 3 V. I., D. 3 V. D. Indicador 1: Cantidad de puestos de trabajo	D. 3 V. I., D. 3 V. D. Indicador 2: Aumento de los salarios	D. 3 V. I., D. 3 V. D. Indicador 3: Formalización de la oferta laboral			

Fuente: Propia

## IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Contraste de la hipótesis

#### 4.1.1 Proceso de la encuesta

Figura 16



El espacio territorial es de 2,819 km<sup>2</sup> donde se deberá llevar a cabo la encuesta de la presente tesis. Lo cual obviamente genera una situación que requiere de una estrategia para poder cubrir toda extensión del territorio, sobre todo si “Lima Metropolitana es la ciudad con mayor población en el país al superar los 9 millones de habitantes, que la ha convertido, a su vez, en el centro político, financiero y comercial

más importante”, señaló el jefe del INEI, Dr. Aníbal Sánchez Aguilar. INEI (2016, enero 15)

El universo de Mipymes de confecciones es de 15.804 empresas de acuerdo al portal de Produce, el cuadro fue procesado a partir de la información general de las Mipymes inscritas, teniendo se en cuenta el código 1810, el cual de acuerdo a la nomenclatura Estatal pertenece a las industrias dedicadas a la “Fabricación de prendas de vestir; excepto prendas de piel”; cabe indicar que dentro del mismo código también se encuentran industrias dedicada a la confección de prendas a base de tejido de pelo de

alpaca y otros materiales. Y como es imposible disgregar antes de las encuestas, se les consultará previa a realización de las preguntas; sin hacer modificaciones en el universo.

Tabla 5 Distribución de Mipymes de Confecciones por Distritos de Lima Metropolitana

Distrito	Cantidad de Mipymes	Distrito.	Cantidad de Mipymes
Ancón	21	Miraflores	258
Ate	841	Pachacamac	37
Barranco	46	Pucusana	2
Breña	120	Pueblo Libre	107
Carabayllo	178	Puente Piedra	239
Chaclacayo	45	Rimac	241
Chorrillos	236	San Borja	206
Cieneguilla	7	San Isidro	141
Comas	608	San Juan de Lurigancho	2294
El Agustino	322	San Juan de Miraflores	377
Independencia	223	San Luis	219
Jesús María	136	San Martín	972
La Molina	200	San Miguel	132
La Victoria	4059	Santa Anita	441
Lima	942	Santa María del Mar	1
Lince	114	Santa Rosa	6
Los Olivos	622	Santiago de Surco	477
Lurigancho	99	Surquillo	134
Lurín	23	Villa El Salvador	362
Magdalena	88	Villa María del Triunfo	238
Subtotal	8930	Subtotal	6874
Total 15804			

Fuente: Tabla elaborada a partir de las informaciones del registro nacional de la Micro y Pequeña Empresa REMYPE 2016

**La tabla 6** se ha elaborado teniendo en cuenta la dirección que han proporcionado los empresarios de las Mipymes al momento de inscribirse, motivo por el cual pueden haberse suscitado cambios o haber inscrito con la dirección de la tienda y no del taller donde se elaboran las prendas de vestir.

Tabla 6

Ranking de Distritos de Lima Metropolitana por Mipymes de confecciones

Distrito	N. Empresas	Porcentaje
La Victoria	4059	25.68%
San Juan de Lurigancho	2294	14.52%
San Martín	972	6.15%
Lima	942	5.96%
Ate	841	5.32%
Los Olivos	622	3.94%
Comas	608	3.85%
Santiago de Surco	477	3.02%
Santa Anita	441	2.79%
San Juan de Miraflores	377	2.39%
Villa El Salvador	352	2.23%
El Agustino	322	2.04%
Miraflores	258	1.63%
Rimac	241	1.52%
Puente Piedra	239	1.51%
Villa María del Triunfo	238	1.51%
Chorrillos	236	1.49%
Independencia	223	1.41%
San Luis	219	1.39%
San Borja	206	1.30%
La Molina	200	1.27%
Carabaylo	178	1.13%
San Isidro	141	0.89%
Jesús María	136	0.86%
Surquillo	134	0.85%
San Miguel	132	0.84%
Breña	120	0.76%
Lince	114	0.72%
Pueblo Libre	107	0.68%
Lurigancho Chosica	99	0.63%
Magdalena	88	0.56%
Barranco	46	0.29%
Chaclacayo	45	0.28%
Pachacamac	37	0.23%
Lurin	23	0.15%
Ancón	21	0.13%
Cieneguilla	7	0.04%
Santa Rosa	6	0.04%

Pucusana	2	0.01%
Santa María del Mar	1	0.01%
40 distritos	15804	100%

Fuente: Tabla elaborada a partir de las informaciones del registro nacional de la Micro y Pequeña Empresa REMYPE 2016

Por otro lado, esta este cuadro confirma que el distrito de La Victoria, tiene la mayor cantidad de empresas inscritas. Sin embargo, no necesariamente estás se encuentran en el denominado emporio de Gamarra. Pues muchos talleres funcionan a sus alrededores, tal como lo indican los representantes de las diversas asociaciones de las Mipymes.

El distrito de San Juan de Lurigancho es el distrito con mayor producción de confecciones, desde las observaciones que se hizo al recorrer el distrito y las consultas a empresarios, pues allí se encuentran ubicadas las fábricas de las empresas más grandes de confecciones del país, como los fabricantes de Jeans Kansas, Modipsa, Topitop, Tecnología Textil... pero además por la cercanía con Gamarra, también existen una gran cantidad de producción para el mercado negro, lo cual es posible porque el trabajo se realiza a puerta cerrada.

Otro dato importante. Es que la zona sur de Lima, tienen una menor cantidad de empresas registradas en el rubro confecciones, y que los distritos con grandes extensiones de costa, como Santa Rosa, Pucusana y Santa María del Mar, el número de empresas es muy pequeño.

Teniendo en consideración que Lima Metropolitana tiene una extensión de 2,819 km<sup>2</sup> y que las encuestas deberían realizarse en todo el territorio de manera aleatoria Surgieron tres limitaciones iniciales, con la base de datos del Ministerio de la Producción a continuación los inconvenientes:

Primero. - De las 15,804 solo el 11.92% consignaron teléfonos, que dan un total de 1,885.

- De un universo de 1885, 8.91% son de números telefónicos fijos incompletos.
- El 6.47% son números de celular incompletos.
- El 15.38% de números telefónicos proporcionada por la base de datos no son utilizables, total (290)
- Luego de reducir los números telefónicos fijos y celulares incompletos el universo se redujo a 1595. Luego de aplicar la fórmula para determinar el número de la muestra, se fijó la muestra en 92 bajo los siguientes considerandos, a continuación, los datos para encontrar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Margen de Error: 10%

Tamaño de la Población: 1595

Nivel de Confianza: 90%

Tamaño de la Muestra: 65

Desviación estándar: 0,5

Resultado de las llamadas realizadas a la muestra de 65. Consiguiéndose los siguientes resultados:

Números telefónicos no correspondientes / no existentes 53 personas 81.53%

Atención telefónica: 12 personas 18.47 %

El resultado de las llamadas atendidas es:

Sin interés en contestar las encuestas: 11 personas 91.66%

Entrevista por teléfono realizadas: 1 personas 8.34%

**Segundo.** - Ninguna empresa consignó email ni portales; por lo cual la comunicación por este medio resultaba imposible.

**Tercero.** - Debido a una alta heterogeneidad en las cantidades de Mipymes por distrito y la extensión muy grande que recorrer, se decidió realizar una proyección por conglomerados de la cantidad de Mipymes, lo cual permitiría conocer la importancia de encuestar a los empresarios por distritos.

Para continuar las encuestas se solicitó el apoyo del presidente de la Asociación de Pequeños Empresas de Lima, Dn. Enrique Quispe Sulca, quien proporcionó una base de datos y un listado de actividades en las cuales participan los dirigentes de diversos gremios empresariales, con lo cual finalmente se concretó la referida tarea. Siendo la Tabla 8 la que contiene la cantidad de empresarios entrevistados.

Tabla 7: Empresarios entrevistados por distritos.

Distritos	Cantidad de Empresarios Entrevistados
Ate	31
Carabaylo	19
Chaclacayo	2
Chorrillos	13
Comas	20
El Agustino	18
Independencia	21
La Victoria	63
Lima	19
Los Olivos	23
Magdalena	4
Miraflores	2
Pueblo Libre	6
Puente Piedra	14

San Borja	6
San Juan de Lurigancho	39
San Juan de Miraflores	5
San Luis	5
San Martín	23
San Miguel	4
Santa Anita	7
Santiago de Surco	1
Villa El Salvador	15
Villa María de Triunfo	16
24 distritos	376 entrevistados

Fuente: Propia

## 4.2 Contratación de Hipótesis

### Procedimiento

El promedio de la totalidad de las respuestas de las demostrarán la hipótesis principal

El promedio de las respuestas a las tres primeras preguntas demostrará la Primera hipótesis Específica.

El promedio de las respuestas de la 4ta a la 6ta pregunta demostrarán la Segunda hipótesis Específica.

El promedio de las respuestas de la 7ma a la 9na pregunta demostrarán la Tercer hipótesis Específica.

Tabla 8: Proceso de contratación de hipótesis

<b>Hipótesis General: La aplicación de clústeres industriales elevaría la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana</b>								
<b>1ra Hipótesis Específica: La capacitación de los clústeres, con nuevos criterios, estimularía la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana</b>			<b>2da Hipótesis Específica: La comercialización colectiva, con identificación de nichos, incrementaría de los clústeres en las ventas de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.</b>			<b>3ra Hipótesis Específica: La producción común, elegida, de los clústeres influiría en la oferta laboral de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.</b>		
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9

Fuente: Propia

Tabla 09: Resumen de procesamiento de respuestas

Hipótesis	Respuestas					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Distritos * La aplicación de clústeres industriales elevará la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana	376	100,0%	0	0,0%	376	100,0%
Distritos * La capacitación de los clústeres estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana	376	100,0%	0	0,0%	376	100,0%
Distritos * La comercialización colectiva, con identificación de nichos, incrementaría de los clústeres en las ventas de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.	376	100,0%	0	0,0%	376	100,0%
Distritos * La producción común de los clústeres influirá la oferta laboral Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana	376	100,0%	0	0,0%	376	100,0%

Fuente Propia

#### 4.1.2 Contrastación de la Hipótesis General

La aplicación de clústeres industriales elevaría la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

##### **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)**

La aplicación de clústeres industriales NO elevaría la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

##### **Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)**

La aplicación de clústeres industriales SI elevaría la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

**Tabla 10: Tabla de contingencia hipótesis general**

Recuento		La aplicación de clústeres industriales elevará la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana					Total
		Mucho	Bastante	Algo	poco	nada	
Distritos	Ate	17	7	2	3	2	31
	Los Olivos	9	5	3	1	5	23
	Magdalena	2	0	0	2	0	4
	Miraflores	0	0	1	1	0	2
	Pueblo Libre	3	1	1	1	0	6
	Puente Piedra	0	2	1	2	9	14
	San Borja	1	0	1	1	3	6
	San Juan de Lurigancho	10	8	6	10	5	39
	San Juan de Miraflores	0	0	1	1	3	5
	San Luis	2	1	1	1	0	5
	San Martin	15	2	1	2	3	23
	Carabayllo	9	2	1	2	5	19
	San Miguel	3	1	0	0	0	4
	Santa Anita	0	0	1	2	4	7
	Santiago de Surco	0	0	0	1	0	1
	Villa El Salvador	2	3	1	1	8	15
	Villa Maria de Triunfo	12	2	1	0	1	16
	Chaclacayo	1	0	0	1	0	2
	Chorrillos	0	2	1	2	8	13
	Comas	9	1	1	3	6	20
	El Agustino	3	3	0	3	9	18
	Independencia	8	2	1	3	7	21
	La Victoria	28	15	11	7	2	63
	Lima	6	2	2	0	9	19
	Total	140	59	38	50	89	376

Fuente: Propia sobre la base de promedios de todas las preguntas realizadas

**Tabla 11 Pruebas de chi-cuadrado de la Hipótesis General**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	164,286 <sup>a</sup>	92	,000
Razón de verosimilitudes	185,342	92	,000
N de casos válidos	376		

a. 97 casillas (80,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

Fuente: Propia

Como el valor de Sig, (Valor crítico Observado) es  $0,000 < 0,005$  rechaza la hipótesis Nula  $H_0$  por lo tanto se acepta  $H_a$ ; la aplicación de clústeres industriales SI elevará la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

#### Nivel de significación (a)

Esta encuentra dentro de la frecuencia esperada.

#### 4.1.3 Contrastación de la Primera Hipótesis Específica

La capacitación de los clústeres estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

##### Hipótesis nula ( $H_0$ )

La capacitación de los clústeres NO estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

##### Hipótesis alterna ( $H_a$ )

La capacitación de los clústeres SI estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana.

Tabla 12: Tabla de contingencia de la primera hipótesis específica

Recuento	La capacitación de los clústeres estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana					Total	
	Mucho	Bastante	Algo	poco	nada		
Distritos	Ate	15	9	2	3	2	31
	Los Olivos	11	3	3	1	5	23
	Magdalena	2	0	0	2	0	4
	Miraflores	0	0	1	1	0	2
	Pueblo Libre	3	1	1	1	0	6
	Puente Piedra	0	2	1	3	8	14
	San Borja	1	0	1	1	3	6
	San Juan de Lurigancho	12	6	6	10	5	39
	San Juan de Miraflores	0	0	1	1	3	5
	San Luis	2	1	1	1	0	5
	San Martín	15	2	1	2	3	23
	Carabaylo	9	2	1	2	5	19
	San Miguel	3	1	0	0	0	4
	Santa Anita	0	0	1	2	4	7
	Santiago de Surco	0	0	0	1	0	1
	Villa El Salvador	2	3	1	1	8	15

Villa Maria de Triunfo	12	2	1	0	1	16
Chaclacayo	1	0	0	1	0	2
Chorrillos	0	2	1	2	8	13
Comas	9	1	1	3	6	20
El Agustino	3	3	0	3	9	18
Independencia	8	2	1	3	7	21
La Victoria	28	15	11	7	2	63
Lima	6	2	2	0	9	19
Total	142	57	38	51	88	376

**Tabla 13 Pruebas de chi-cuadrado de la Primera Hipótesis Específica**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	161,582 <sup>a</sup>	92	,000
Razón de verosimilitudes	183,187	92	,000
N de casos válidos	376		

a. 97 casillas (80,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

Fuente: Propia

Fuente: Propia

Como el valor de Sig, (Valor crítico Observado) es  $0,000 < 0,005$  rechaza la hipótesis Nula  $H_0$  por lo tanto se acepta  $H_a$ ; la capacitación de los clústeres SI estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

#### Nivel de significación ( $\alpha$ )

Esta encuentra dentro de la frecuencia esperada.

#### 4.1.4. Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica

La comercialización colectiva de los clústeres incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana

#### Hipótesis nula ( $H_0$ )

La comercialización colectiva de los clústeres NO incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana

#### Hipótesis alterna ( $H_a$ )

La comercialización colectiva de los clústeres SI incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana.

**Tabla 14** Tabla de contingencia segunda hipótesis específica

Recuento	La comercialización colectiva de los clústeres incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana					Total	
	Mucho	Bastante	Algo	poco	nada		
Districtos	Ate	19	5	2	3	2	31
	Los Olivos	11	3	3	1	5	23
	Magdalena	2	0	0	2	0	4
	Miraflores	0	0	1	1	0	2
	Pueblo Libre	3	1	1	1	0	6
	Puente Piedra	0	2	1	2	9	14
	San Borja	1	0	1	1	3	6
	San Juan de Lurigancho	11	7	6	10	5	39
	San Juan de Miraflores	0	0	1	1	3	5
	San Luis	2	1	1	1	0	5
	San Martín	15	2	1	2	3	23
	Carabaylo	9	2	1	2	5	19

San Miguel	3	1	0	0	0	4
Santa Anita	0	0	1	2	4	7
Santiago de Surco	0	0	0	1	0	1
Villa El Salvador	2	3	1	1	8	15
Villa Maria de Triunfo	12	2	1	0	1	16
Chaclacayo	1	0	0	1	0	2
Chorrillos	0	2	1	2	8	13
Comas	9	1	1	3	6	20
El Agustino	3	3	0	3	9	18
Independencia	8	2	1	3	7	21
La Victoria	30	13	11	7	2	63
Lima	6	2	2	1	8	19
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>52</b>	<b>38</b>	<b>51</b>	<b>88</b>	<b>376</b>

Fuente: Propia

**Tabla 15: Pruebas de chi-cuadrado de la Segunda Hipótesis Específica**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	158,861 <sup>a</sup>	92	.000
Razón de verosimilitudes	178.579	92	.000
N de casos válidos	376		

a. 96 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

Fuente: Propia

Como el valor de Sig, (Valor crítico Observado) es  $0,000 < 0,005$  rechaza la hipótesis Nula  $H_0$  por lo tanto se acepta  $H_a$ , la comercialización colectiva de los clústeres SI incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana.

#### **Nivel de significación (a)**

Esta encuentra dentro de la frecuencia esperada.

#### **4.1.5 Contrastación de la Tercera Hipótesis Específica**

La producción común de los clústeres influirá la oferta laboral Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

#### **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)**

La producción común de los clústeres NO influirá la oferta laboral Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana

#### **Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)**

La producción común de los clústeres SI influirá la oferta laboral Sector Textil -  
Confecciones de Lima Metropolitana

**Tabla 16: Tabla de contingencia tercera hipótesis específica**

Recuento

	La producción común de los clústeres influirá la oferta laboral Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana					Total
	Mucho	Bastante	Algo	poco	nada	
Ate	16	8	2	3	2	31
Los Olivos	11	3	3	1	5	23
Magdalena	2	0	0	2	0	4
Miraflores	0	0	1	1	0	2
Pueblo Libre	3	1	1	1	0	6
Puente Piedra	0	2	1	2	9	14
San Borja	1	0	1	1	3	6
San Juan de Lurigancho	12	6	6	10	5	39
San Juan de Miraflores	0	0	1	1	3	5
San Luis	2	1	1	1	0	5
San Martín	15	2	1	2	3	23
Carabaylo	9	2	1	2	5	19
San Miguel	3	1	0	0	0	4
Santa Anita	0	0	1	2	4	7
Santiago de Surco	0	0	0	1	0	1
Villa El Salvador	2	3	1	1	8	15
Villa María de Triunfo	12	2	1	0	1	16
Chaclacayo	1	0	0	1	0	2
Chorrillos	0	2	1	2	8	13
Comas	9	1	1	3	6	20
El Agustino	3	3	0	3	9	18
Independencia	7	3	1	3	7	21
La Victoria	23	20	11	7	2	63
Lima	6	2	2	0	9	19
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>62</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>89</b>	<b>376</b>

Fuente: Propia

**Tabla 17 Pruebas de chi-cuadrado Tercera Hipótesis Específica**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	169,272 <sup>a</sup>	92	.000
Razón de verosimilitudes	188.259	92	.000
N de casos válidos	376		

a. 96 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

Fuente: Propia

Como el valor de Sig, (Valor crítico Observado) es  $0,000 < 0,005$  rechaza la hipótesis Nula  $H_0$  por lo tanto se acepta  $H_a$ ; la comercialización colectiva de los clústeres SI incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana.

**Nivel de significación (a)**

Esta encuentra dentro de la frecuencia esperada.

**a. Resultado de las entrevistas**

También se realizaron entrevistas de profundidad las cuales se encuentran en los anexos: 5, 6, 7, 8, 9 y cuyos resultados son los siguientes. La matriz determina cuantas personas contestaron afirmativamente, negativamente o condicionalmente. Los cinco empresarios contestaron que la competitividad actual de las Mipymes es negativa, las condicionaron a la acción del Estado.

**Tabla 18: Matriz de los resultados de las entrevistas realizadas**

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	Positiva	Negativa	Condicionante
1.- ¿Cree usted que las pequeñas empresas peruanas de confecciones son competitivas?		5	
2.- ¿Considera que los Clúster son la solución para incrementar la competitividad en general de las Mipymes peruanas de confecciones?			5
3.- ¿Con la organización de Clúster se incrementaría la productividad?			5
4.- ¿Con la formación de Clúster se incrementaría la comercialización?			5
5.- ¿Con los Clúster se incrementaría la oferta laboral?			5
6.- ¿Usted cree los Clústeres son importantes para la competitividad?			5

Fuente: Propia

## **4.2 Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados de la encuesta y las entrevistas los empresarios consideran importante la realización de los clústeres para la competitividad; sin embargo, como lo indican ellos no tienen experiencia en la formación de clústeres.

Por otro lado, existe una serie de condiciones objetivas previas, que deben concretarse, como es el incremento de la demanda interno y la edificación de parques industriales. Todo esto de acuerdo a las entrevistas realizadas, como parte de esta investigación.

## **V: DISCUSIÓN.**

### **5.1 Discusión:**

Durante la recolección de datos se confirmó que no existe ninguna discusión respecto al tema de los Clústeres entre los empresarios, existe una votación contundente a favor de los clústeres como mecanismo para incrementar la competitividad.

### **5.2 Conclusiones:**

Al respecto de este tema se han considerado ocho puntos los cuales definen como conclusiones de la investigación.

**Primera:** Que los líderes empresariales de las Mypymes consideran que los clústeres son la solución para el desarrollo de las Mipymes y el poder ser competitivo en una sociedad muy dinámica. Y, por otro lado, los empresarios también sienten lo mismo.

**Segunda:** No han existido clústeres en el Perú, independientemente de lo que se mencione en algunas tesis, lo que existe es una serie de modelo de asociatividad. Para que haya clústeres debe existir la participación del Estado, y este no ha intervenido.

**Tercera:** Es imposible generar clústeres con las grandes empresas peruanas, porque ellas funcionan como factorías del desarrollo económico de las economías extranjeras.

**Cuarta:** Para el desarrollo de los clústeres se requiere cercanía y no existe en la actualidad esta situación, las Mipymes se encuentran dispersas e instaladas inadecuadamente en sus propias viviendas.

**Quinta:** Las autoridades no tienen el menor interés de apoyar el desarrollo de clústeres para las pymes, porque en los documentos a los que hemos tenido acceso no han realizado recomendaciones para contribuir al desarrollo de las Mipymes.

**Sexta:** Las Mipymes peruanas tienen una capacidad instalada ociosa; porque han perdido demanda internacional, como también demanda interna, debido al ingreso de productos chinos y la competencia desleal.

**Séptima:** El peligro de quebrar ha motivado a muchos empresarios a pasar a la informalidad total o parcialmente. Con lo cual incentiva la crisis social, al no existir empleos formales y la recaudación fiscal baja.

**Octava:** La demanda de las grandes corporaciones compradoras de productos textiles ha cambiado de destino, en la actualidad, El Salvador, Nicaragua, han incrementado notablemente su producción y tienen importantes parques industriales, con lo cual han atraído la inversión y también la demanda.

**Novena:** Carencia de habilidades gerenciales para crecer individualmente.

**Décima:** Las Mipymes requieren desarrollar marcas propias para ganar el mercado, de otra manera solo servirán como maquila.

### **5.3 Recomendaciones**

**1,- Formación de parques industriales:** Para que las Mipymes puedan estar cercanas y tengas las condiciones objetivas para el desarrollo de los clústeres.

**2,- Desarrollo de competencias de gestión:** Los gerentes de las Mipymes deben incrementar sus competencias de gestión como:

- Habilidades de manejo de directorio
- Habilidades de trabajo en equipo

- Fortalecimiento de la organización empresarial
- Desarrollo de planes de marketing internacional
- Aprendizaje del idioma inglés y otros necesarios para la ampliación del mercado.

**3.- Una red para incrementar el comercio internacional:** Para asegurar el desarrollo de las Mipymes es necesario generar condiciones para canalizar las demandas externas. Como la que hemos localizado en Brasil a través de la Agregaduría Comercial del Perú en Brasil.

4.- Que la capacitación brindada por las diferentes instituciones sea integrada de acuerdo a los requerimientos específicos de los empresarios.

## VI: REFERENCIAS

- Acevedo, M. & Buitrago, V. (2009) Asociatividad Empresarial crecimiento productivo e innovación, el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá. Tesis de grado. Universidad de la Salle Facultad de Economía.
- ADEX. (2014) Boletín electrónico de noticias N° 865 de la Oficina de Comunicación Institucional de la Asociación Nacional de Exportadores. <http://www.adexperu.org.pe/BoletinesD/Prensa/BPrensa.asp?bol=2169&cod=3>
- Aguilera, C. (2000) Un Enfoque gerencial de la Teoría de las Restricciones Estudios Gerenciales. vol.16 no.77 Cali Oct.-dic. 2000
- Ávila, P. (2011) Surgimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) e impacto de los Microcréditos sobre la reducción de la pobreza. El caso de Lima Metropolitana (Perú)". Revista Vasca de Economía Social, del Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social -GEZKI- de la Universidad del País Vasco, GEZKI, n.º 7.
- BBC Mundo (2011). British Broadcasting Corporation Mundo, periódico electrónico en castellano. 15:11:2011.
- Becattini, G. (2004) Revista Investigaciones Regionales. N.1. Asociación Española de Ciencia Regional (AEER).
- Beretta.com (2016). Recuperado: <http://www.beretta.com/es/world-of-beretta/today/02/05/2016>
- Brenes, E.R. et al. (2001). *El clúster del algodón en Perú: Diagnóstico competitivo y recomendaciones estratégicas Proyecto de Agrotecnología*. Documento de Trabajo. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE y el Banco de Desarrollo de América Latina CAF. 14, 44, 74, 74b

- Cabrera, A. et al. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Revista Documentos de Investigación N. 4. Universidad Central. Bogotá, DC. Colombia.
- C.C.D. et al. (2013) Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú. Documento de trabajo del Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización. Lima – Perú. 17, 43, 237, 238, 241
- CNCF (2014) *Agenda de la competitividad*. Plan de trabajo del Consejo nacional de la Competitividad y la Formalización – Lima – Perú.
- Dasi, S. & Martinez, J. (2011). Teorías del Crecimiento de la Empresa. *Revista de Economía ICE*, Información Comercial Española. N 858. Enero-febrero 2011.
- De la Cruz, J. (2016) La importación de ropa china crece hasta más de 3.000%. Edición electrónica. Edición electrónica Diario El Comercio. Lunes 28 de marzo del 2016 | 11:11. Lima.
- Diario Cronista (2015) Edición electrónica. Jueves 09 de abril de 2015. Argentina.
- Diario Gestión (2016a) Edición electrónica. Domingo, 06 de marzo del 2016. Lima.
- Diario Gestión (2016b) Edición electrónica. Jueves, 03 de noviembre del 2016. Lima.
- Diario El Financiero (2016). México, 1:26. (Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/jalisco-es-la-capital-de-la-innovacion.html>)
- Dini, et al. 2007 (citado por Duran, W. 2011:76) Redes Empresariales: Experiencias y Estrategias Para el Desarrollo de la Competitividad en las Regiones. Revista MBA EAFIT N. 2. Universidad EAFIT. Colombia.

Díaz, R. (2012, enero 21) Síndrome de Peter Pan: El miedo a ser GRAN empresario  
En NOTICIAS de Lima Norte. (Recuperado de  
limanorte.wordpress.com/2012/01/21).

Flores, G.M. (1998) “*Modelo empresarial Clústers en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005 – 2012*”. Tesis Doctor en Ciencias Administrativas, Tesis de doctora en Administración. Lima, UNMSM, 8, 24, 31, 122, 197, 198, 169, 169b, 169c, 210, 210b, 210c, 210d, 210e.

Giel, T. (2011, octubre 28). Resolviendo los Desafíos de la Comercialización Colectiva. En *Esfim.org*, Síntesis Informativa (4), 1 (Recuperado de <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/ESFIM-COMERCIALIZACION-COLECTIVA-sintesis-v2.pdf>).

González, C. (2015). *La Adaptabilidad Organizacional desde el Enfoque de la teoría de Contingencia y la Escuela de Configuración*. Revista Global de Negocios Vol. 3, No. 4, 2015, Pág. 70.

Guerrero, (2006 citado por Acevedo, M. y Buitrago V. 2009:9) *Asociatividad Empresarial crecimiento productivo e innovación, el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá*. Tesis de grado Universidad de la Salle Facultad de Economía.

INEI (2016, enero 15). Notas de Prensa. En Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cerca-de-10-millones-de-personas-viven-en-lima-metropolitana-8818/imprimir/>)

Liendo et al. (2001) Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. *Informe de las Sextas Jornadas*. La Universidad Nacional del

Rosario, (UNR) – Argentina. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía UNR.

Matos, J. (2004). PERÚ: *Estado desbordado y sociedad nacional emergente*. Editorial Universitaria, Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú.

McComick, D. y Morales P. (2006). *Diferencias Conceptuales entre Clusters y Cadenas Productivas: y sus Implicaciones para la Construcción del Futuro de Risaralda*. Revista Gestión y Región. Núm. 2 (jun.- nov., 2006). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Católica de Pereira. Colombia

Ocampo et al. (2014) *La Crisis Latinoamericana de la Deuda Desde la Perspectiva Histórica*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile.

Padilla, E. L. (2012) *Desarrollo de los Aspectos Metodológicos para la Implementación de un Sistema Integrado de gestión en la Industria Textil y Confecciones*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, PUCP.

Pallares, Z. (2004 citado por Acevedo M. y Buitrago V. 2009:9) *Asociatividad Empresarial crecimiento productivo e innovación, el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá*. Tesis de grado. Universidad de la Salle Facultad de Economía.

Pecina, M. (2011) *Clústeres y competitividad*. Tesis de Maestría en administración. Universidad del Valle de México. México.

Perego, L. (2003) *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales un Modelo Integrado y Replicable de Clústeres Productivos.*, Tesis de maestría: Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

- Porter, M. (2006:10-14 citado por Chávez J. 2009:57) *Cadena de Valor, Estrategias genéricas y Competitivas*. Tesis de maestría. Instituto Tecnológico de Oaxaca. México.
- Porter, M. (2006, citado por Chávez J. 2009:57) *Cadena de Valor, Estrategias genéricas y Competitivas*. Tesis de maestría. Instituto Tecnológico de Oaxaca. México.
- Quiñónez, J. (2013); *Patrimonio Cultural del Turismo*, Cuaderno 18. México.
- Mojica, J. (2014). *Por qué la Mayoría de Empresas Familiares No Sobrevive la Tercera Generación*. Trabajo de Grado. Julio César Mojica Garnica. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas. Especialidad Alta Gerencia. Bogotá, DC. Colombia.
- Ribaya, F. (1999). *Costes*. Madrid: Encuentro Ediciones, S.A. 1999.
- Rosales, R (1997, citado por Araya A. 2006: 44) *Revista TEC Empresarial*. Vol.1 Ed.1 2016:44. Costa Rica.
- Rodríguez, C. (2008) *Cartilla Práctica*; Programa Bogotá Emprende.
- Sánchez, G. (2009) *Las Micro y Pequeñas Empresas Mexicanas*. 2009; Investigación. EUMED.net: Universidad de Málaga. España.
- Sancho, R. (2007, octubre 4) Innovación industrial. En *Revista Española de Documentación Científica*. 30(4), 553. (Recuperado de <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/405/417>).
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2012:3). *Implementación del Proceso del Capacitador*. México: Autor. (Recuperado de [http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La\\_funcion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf)).

## VII: Anexo

### ANEXO UNO Ficha técnica de la herramienta utilizado

**Figura 17 Herramienta: Cuestionario**

<b>Hipótesis General</b>		<b>Hipótesis General</b>								
		<b>La aplicación de clústeres industriales elevará la competitividad en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				
		Se confirmará con el resultado de todas las respuestas								
Primera Hipótesis Específica	Primera hipótesis específica	<b>Primera Hipótesis Específica</b>								
		<b>La capacitación de los clústeres estimulará la productividad las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				
		Se confirmará con el resultado de las tres primeras preguntas								
	Primer indicador de la primera hipótesis específica. Primera pregunta	<b>Primera Hipótesis Específica, Primer Indicador: Cantidad de prendas de vestir</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				
		Estimado Empresarios				5	4	3	2	1
		1	Considera, ¿qué la <b>capacitación, con nuevos criterios, de los clústeres estimularán la Cantidad de prendas de vestir</b> de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?							
	Segundo indicador de la primera hipótesis específica. Segunda pregunta	<b>Primera Hipótesis Específica, Segunda Indicador: Calidad de prendas de vestir</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				
		Estimado Empresarios				5	4	3	2	1
		2	Considera, ¿qué la <b>capacitación, con nuevos criterios, de los clústeres estimulará la Calidad de prendas de vestir</b> de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?							
	Tercer indicador de la primera hipótesis específica. Tercera pregunta	<b>Primera Hipótesis Específica, Tercer Indicador: Modelos de prendas de vestir</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				
Estimado Empresarios				5	4	3	2	1		
3		Considera, ¿qué la <b>capacitación de los clústeres, con nuevos criterios, estimulará más Modelos de prendas de vestir</b> de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?								
Segunda Hipótesis Específica	Segunda hipótesis específica.	<b>Segunda Hipótesis Específica</b>								
		<b>La comercialización colectiva, con identificación de nichos, de los clústeres incrementará las ventas de las Mipymes del Sector Textil Confecciones de Lima Metropolitana</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				
	Se confirmará con el resultado de la 4ta a la 6ta pregunta									
	Primer indicador de la segunda	<b>Segunda Hipótesis Específica. Primer Indicador: Incrementa las ventas.</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				
Estimado Empresarios				5	4	3	2	1		

Tercera Hipótesis Específica	hipótesis. Pregunta cuatro	4	Considera, ¿qué <b>la comercialización colectiva, con identificación de nichos, de los clústeres incrementará la Cantidad de pedidos de prendas de vestir</b> de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?							
	Segundo indicador de la segunda hipótesis. Pregunta cinco	<b>Segunda Hipótesis Específica, Segundo Indicador: Cantidad de productos vendidos</b>			<b>CALIFICACIÓN</b>					
		Estimado Empresarios			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
	Tercer indicador de la segunda hipótesis: Pregunta seis	<b>Segunda Hipótesis Específica, Tercer Indicador: Cantidad de clientes.</b>			<b>CALIFICACIÓN</b>					
		Estimado Empresarios			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
	Tercera hipótesis específica.	<b>Tercera Hipótesis Específica</b>								
		<b>La producción común de los clústeres influirá la oferta laboral Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana</b>			<b>CALIFICACIÓN</b>					
		Se confirmará con el resultado de la 7ma a la 9va pregunta								
	Primer indicador de la tercera hipótesis. Pregunta siete	<b>Tercera Hipótesis Específica. Primer Indicador: Cantidad de puestos de trabajo</b>			<b>CALIFICACIÓN</b>					
		Estimado Empresarios			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
7		Considera, ¿qué <b>la producción común, elegida, de los clústeres influirá en la cantidad de puestos de trabajo</b> de las MiPymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?								
Segundo indicador de la tercera hipótesis específica. Pregunta ocho	<b>Tercera Hipótesis Específica. Segundo Indicador: Calidad de puestos de trabajo</b>			<b>CALIFICACIÓN</b>						
	Estimado Empresarios			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
	8	Considera, ¿qué <b>la producción común, elegida, de los clústeres influirá en la calidad de puestos de trabajo</b> de las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?								
Tercer indicador de la tercera hipótesis específica. Pregunta nueve	<b>Tercera Hipótesis Específica. Tercer Indicador: formalización laboral</b>			<b>CALIFICACIÓN</b>						
	Estimado Empresarios			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
	9	Considera, ¿qué <b>la producción común, elegida, de los clústeres influirá en la formalización de la oferta laboral</b> en las Mipymes del Sector Textil - Confecciones de Lima Metropolitana?								

## **ANEXO DOS**

### **Cuestionario de entrevistas**

- 1.- ¿Cree usted que las pequeñas empresas peruanas de confecciones son competitivas?
  
- 2.- ¿Considera que los Clúster son la solución para incrementar la competitividad en general de las Mipymes peruanas de confecciones?
  
- 3.- ¿Con la organización de Clúster se incrementaría la productividad?
  
- 4.- ¿Con la formación de Clúster se incrementaría la comercialización?
  
- 5.- ¿Con los Clúster se incrementaría la oferta laboral?
  
- 6.- ¿Usted cree los Clústeres son importantes para la competitividad?

**ANEXO TRES:** Matriz de contraste de respuestas verbales.

5 totalmente cierto, 4 cierto, 3 duda, 2 algo cierto, 1 totalmente incierto

Se diseñó para contrastar las respuestas verbales y tener la certeza de que las opiniones de los entrevistados fueran fidedignas.

Tabla 20: Matriz de contraste de respuestas verbales

Respuesta verbal	Respuesta no verbal		
	Gesto facial	Postura	Movimiento corporal
1.- ¿Cree usted que las pequeñas empresas peruanas de confecciones son competitivas?	5	5	5
2.- ¿Considera que los Clúster son la solución para incrementar la competitividad en general de las Mipymes peruanas de confecciones?		5	5
3.- ¿Con la organización de Clúster se incrementaría la productividad?	5	5	5
4.- ¿Con la formación de Clúster se incrementaría la comercialización?	5	5	5
5.- ¿Con los Clúster se incrementaría la oferta laboral?	5	5	5
6.- ¿Usted cree los Clústeres son importantes para la competitividad?	5	5	5

Fuente: Propia

## ANEXO CUATRO

### Entrevista a Enrique Quispe Sulca, Presidente de Asociación de Pequeños

#### Empresarios de Lima



Figura 18: **Enrique Quispe Sulca, Presidente de Apelima**

#### 1.- ¿Cree usted que las pequeñas empresas peruanas de confecciones son competitivas?

Independiente de los conceptos teóricos y académicos sobre la competitividad, para las pymes competir es sobrevivir, es mantenerse en el mercado, crecer y desarrollarse. En tal sentido para nosotros los empresarios de la pequeña empresa lo más importante es no morir hoy, para ganar mañana.

**Hoy las pymes de confecciones** serían altamente competitivas si las reglas fueran para igual para todos. En nuestro país el Estado tiene una preferencia por el sector comercial, por este sentido los aranceles para las exportaciones de confecciones de chinas son bajos o muy flexibles, por lo cual ingresan al país de diversas maneras con bajo precio.

“Entonces como se puede competir si tenemos una competencia desleal desde ambos lados del Pacífico, en China las leyes laborales son muy favorables para el desarrollo empresarial, en China las empresas tienen acceso de alta tecnología y tienen un gran mercado, todo ello permite costos de producción muy bajos. Por otro lado, en Perú, las empresas importan con bajos aranceles y subvaluados”.

Decir que la pyme de confecciones no es competitiva –como lo insinúan algunas instituciones- es la falta de conocimiento de la realidad, en nuestro país debemos hacer frente a un conjunto de políticas gubernamentales anticompetitivas. Y por otro lado los canales de ventas conformados por las grandes tiendas por departamentos no permiten el acceso de las pymes, ya sea por los márgenes de utilidad o por los requisitos que exigen.



**Figura 19:** derecha a izquierda, Enrique Quispe Sulca, Presidente de Apelima, ING. Angel Añaños Jerí CEO AJEGROUP, Richard Díaz. Autor de la presente tesis

En conclusión: El Estado peruano no está fomentando condiciones igualitarias para la competitividad, porque favorece enteramente al sector comercial, en perjuicio del sector industrial de la micro, pequeña e incluso de la mediana empresa.

## **2.- ¿Considera que los Clúster son la solución para incrementar la competitividad en general de las Mipymes peruanas de confecciones?**

Como mencionamos anteriormente, el Estado tiene una actividad de favoritismo hacia el sector comercial; pues ellos importan productos subvaluados y con bajos aranceles, lo cual obviamente hace imposible poder competir, incluso si se formaran clústeres en estos momentos no tendrían mercado, porque actualmente las condiciones del mercado no son favorables.

Muchas empresas de confecciones del sector Mipymes está trabajando clandestinamente y otros tienen una producción negra, es decir no declarada, esta es una de las maneras de poder sobrevivir cuando existe una competencia desleal del sector comercial de nuestro propio país. Respecto a la formación de clústeres obviamente es una posibilidad de poder incrementar el poder, pero en las actuales condiciones es muy difícil, porque muchas empresas se han descapitalizado, debido a las condiciones económicas.

Cabe indicar que según algunos economistas vivimos una economía sostenida y según los políticos en el poder, siempre estamos mejor. Pero la realidad es otra el poder adquisitivo ha bajado y como consecuencia el consumidor quiere un precio más económico, algo imposible de cumplir, se debemos asumir todas las cargas tributarias e impositivas.

Los clústeres es una posibilidad, pero antes es necesario una reactivación interna, para nosotros los dirigentes de Mipymes, consideramos que las compras del Estado son una gran oportunidad para levantarnos y así a partir de esta inyección podemos empezar a organizarnos a través de los clústeres o de otro forma de asociatividad, con la finalidad de incursionar nuevamente en el mercado internacional, pues la industria de confecciones ha experimentado interesantes explotaciones de exportaciones como la ocurrida para Ecuador, Venezuela, Brasil y hoy estamos limitados al mercado nacional o ventas corporativas internacional, lo cual obviamente no es la mejor condición para poder crecer, por lo cual el clúster debe ser constituido, con un mercado objetivo o nicho el que asegure el crecimiento

### **3.- ¿Con la organización de Clúster se incrementaría la productividad?**

Una vez es importante comprender que los clústeres son una forma de asociatividad importante; pero que, desde mi punto de vista, solo puede generarse cuando existe demanda, y hoy lo que tenemos es una demanda interna con precio objetivo de compra por debajo de nuestros costos entonces, podemos incrementar la productividad, pero el tema principal está en los costos.

En Perú tenemos personal capacitado y muy buena mano de obra, sin embargo, su costo es alto si lo comparamos con China, motivo por el cual podemos incrementar producción, incluso productividad, pero difícilmente podremos bajar los costos, porque en nuestro país ellos son muy elevados.

Si hiciéramos una comparación entre el costo de la mano de obra China y la peruana obviamente no hay punto de comparación. Además, hay políticas chinas para ganar el mercado mundial, no solamente en lo referido a la industria derivada del plástico donde son líderes mundiales indiscutibles, sino que promueven las exportaciones de todas sus industrias.

El equipamiento chino es muy superior, por el volumen de su mercado interno y porque existe una planificación muy grande en lo referido a la industrialización; las zonas industriales surgen desde una perspectiva totalmente planificada, recordemos que durante años China incentivo las Zonas Francas y que en casi toda su costa existan factorías de diversos países.

“Si hablamos de competitividad debemos de recordar que es un todo, no solamente deben ser competitivas las empresas, sino todas las sociedades y en primer lugar el Estado, aquí no existe políticas de desarrollo industrial claras, todo es espontaneo. Es así como tenemos pocos parques industriales y algunos de ellos ahora son simplemente zonas comerciales y de viviendas. Si deseamos tener un clúster y aumentar la productividad es importante la creación de parques industriales adecuados, para asegurar la producción y la productividad”.

En resumen, los clústeres solamente podrán ser realidad si tenemos parques industriales para el desarrollo pleno de las industrias de las Mipymes, porque ahora nuestra situación no lo permite. Cabe resaltar que en algunos emprendedores tercerizan producción en Gamarra y van de uno a otra empresa para realizar una labor especializada, pero no podemos llamar clústeres.

#### **4.- ¿Con la formación de Clúster se incrementaría la comercialización?**

La comercialización es el lado más débil que tiene las Mipymes ellas han crecido como consecuencia del incremento de la demanda periférica y su desarrollo es desordenado. Además, existe una gran confusión entre lo que te compran y lo que eres capaz de vender. Si bien en términos contables se determinan ingresos indiferentemente si el cliente compró o el vendedor generó la venta, en términos de evolución y para el desarrollo las empresas si existen las diferencias.

“Si una empresa simplemente se acostumbra a que los clientes le compren, cuando aparece un competidor más activo pierde a los clientes y no lo pueden recobrar muy

fácilmente, porque su relación no se basaba en el liderazgo de la empresa, sino en la voluntad de compra de los clientes y cuando estos migran a otros productos entonces algunas empresas jamás se recobran y quiebran”.

En los actuales momentos el crecimiento de las empresas está orientado y dirigido hacia el cliente y las organizaciones empresariales empiezan por fijar sus estrategias de marketing y a partir de ella se ordena las demás estrategias corporativas. En nuestro país miles de pequeñas empresas no tienen ni siquiera un departamento de ventas, menos aún una gerencia de marketing, y carecen de planificación en el tema de mercadotecnia, por todo ello si me pregunta si los clústeres incrementarían la actividad comercial, obviamente sí.

Pero existen dos impedimentos:

El primero para organizar clústeres debemos tener un espacio ideal es decir un parque industrial del rubro, y no lo tenemos, Gamarra es como todo en nuestro país algo que surgió de la espontaneidad y donde se orienta la comercialización, es decir hay muchas tiendas, pero la producción más fuerte se realiza en sus alrededores y no dentro de ella, porque no existen las condiciones de infraestructura.

El segundo punto para incrementar la comercialización es necesario contar con planes de marketing sostenido y en términos de evaluación la gran mayoría de Mipymes está en la fase de producción es decir se necesita interiorizar adecuadamente el tema de marketing para poder consolidar su crecimiento de otra manera todo será quimérico.

## **5.- ¿Con los Clúster se incrementaría la oferta laboral?**

El tema de desempleo es bastante conocido, sin embargo, en el Perú no existe una clase obrera o técnica perfectamente consolidada, las personas que han desarrollado estas ocupaciones luego de un tiempo se retiran y se inician en la actividad emprendedora, formando pequeños talleres los cuales compiten con sus ex empleadores.

Es poco probable que en la actualidad se pueden generar un clúster y generar una oferta laboral sostenible, porque obviamente como lo hemos repetido a lo largo de la entrevista las normas laborales son muy altas y tener empleados de manera permanente es solo posible si tuviésemos asegurados clientes y como ahora estamos en una crisis muy grande, casi todos los empresarios estamos a la espera de la reactivación a través, de los programas de compras Mi Perú.

Asimismo, nosotros los dirigentes estamos intentando por todos los medios de gestionar la ejecución de la ley Mipymes y que las instituciones públicas compren a nosotras empresas, solo de esta manera se garantiza el incremento de la oferta laboral.

## **6.- ¿Usted cree los Clústeres son importantes para la competitividad?**

Sí, pero actualmente no hay forma de crear clústeres por todo lo que hemos mencionado.

## **ANEXO CINCO**

### **Entrevista a Ernánides Poma Padilla, gerente de Bruggytex & Fabratex SA, Presidente Asociación Empresarial Para el Desarrollo del Perú**



**Figura 20: Ernánides Poma Padilla, gerente de Bruggytex & Fabratex SA,  
Presidente Asociación Empresarial Para el Desarrollo del Perú**

**1.- ¿Cree usted que las pequeñas empresas peruanas de confecciones son competitivas?**

Definitivamente cuando se habla de competitividad no se puede hablar exclusivamente de una parte de la sociedad, la competitividad es un comportamiento de todo un país. No se puede pensar que las pymes pueden ser competitivas independientemente de toda la sociedad. El Estado Peruano no es competitivo, los gobiernos no son competitivos, la educación no es competitiva, entonces como podríamos suponer que las pymes en un ambiente no competitivo podrán serlos.

Sin embargo, desde los años 70 del siglo pasado las microempresas luchamos para sobrevivir, y muchas han quedado en el camino, pero otras continuamos trabajando para mantenernos a flote, si fijamos la habilidad de las gerencias para asegurar la supervivencia de las unidades empresariales, entonces estamos por el camino correcto. Las Mipymes son en una gran mayoría experiencias espontaneas.

...Muchos emprendedores no se consolidan como empresarios y si para un país en crisis es bueno que haya muchos emprendedores, para que haya un país desarrollado deben existir sólidos empresarios para darle sostenibilidad al proceso. Nosotros los empresarios de la pequeña empresa, lo arriesgamos todo para mantenernos y crecer; pero el Estado es indiferente.

El Estado no tiene políticas ni acciones claras para el desarrollo empresarial de las Mipymes. El Estado está concentrado en continuar con una economía extractiva y apoyar decididamente la comercialización. En este ambiente desfavorable para el desarrollo empresarial, las Mipymes luchamos todos los días para crecer, entonces podemos decir que “actuamos competitivamente”, en condiciones totalmente desfavorables.

Las Mipymes la verdadera fuerza empresarial nacional:

La gran empresa peruano de confecciones no produce para nuestro país, tienen como objetivo el mercado internacional, incluso muchas de esas empresas fueron creadas con la única intención de beneficiarse de la explotación del algodón, y producir aquí, a

menores costos, dentro del concepto de factorías. Las Mipymes son en realidad son la verdadera expresión de un desarrollo industrial nacional.

El apoyo Estatal a la comercialización:

Indudablemente en la agenda política de los diferentes gobiernos las Mipymes no se encuentran en un lugar especial. Los diferentes gobiernos tienen una total predilección por el sector extractivo, y consideran que ella es el único camino para consolidar el desarrollo empresarial, por esto están enfocados en “buscar inversiones”, y no se preocupan para el desarrollo industrial.

Hay un favoritismo a la comercialización, el cual se expresa en las medidas arancelarias para las importaciones de China, sobre las cuales hay que agregar vienen subvaluadas, y esto es de conocimiento público, pero nada cambia, incluso hay industriales quienes ante la situación se han convertido en comerciantes, adquiriendo productos de China para salvar a sus empresas.

El enfoque político a la comercialización es muy grande y está muy arraigado. Las tiendas por departamentos, es decir grandes tiendas de ventas de ropa, tienen productos chinos. El Estado peruano es totalmente indiferente ante esta situación, bajo el supuesto del libre mercado, y de la autorregulación, se favorece totalmente a las importaciones preferentemente de China.

No estamos contra China, sino porque el Estado tenga políticas claras de fomento a la industria nacional, porque el factor chino ya no se puede ignorar, no solamente en Perú, sino en toda Latinoamérica y para las pymes peruanas la situación no sido positiva.

Las exportaciones:

Las Mipymes de confecciones han tenido magníficos momentos de exportación, sobre todo a países limítrofes. En algún momento incluso empresarios peruanos adquirieron un edificio en Ecuador y se instalaron para generar mayor fluidez comercial. Además, el boom venezolano dejó de serlo por la crisis económica interna.

El por qué dejamos de exportar se debe a dos condiciones la primera, porque los mercados a los cuales exportábamos empezaron de debilitarse; sin embargo, el negocio continuo, así tenemos que hoy empresarios peruanos afincados en Venezuela continúan abasteciendo dicho mercado con ropa China y en menor escala importan de Estados Unidos.

Incluso hay empresas peruanas que están produciendo en medio oriente. Con telas indias y mano de obra tal vez de Birmania. Otras empresas incluso solo reexportan, es decir compran en China, les colocan etiquetas peruanas y los envían a los mercados latinoamericanos. Todo esto como mecanismos para competir en condiciones desfavorables al interior del país, porque finalmente debemos competir en consideración a las reglas establecidos.



En la Figura 21 aparecen Ernánides Poma Padilla, gerente de Bruggytex & Fabratex SA, Presidente Asociación Empresarial Para el Desarrollo del Perú, acompañado del presidente de la Corporación de Medianas y Pequeñas Empresas del Perú (COEP), Rafael Paredes Solís

**2.- ¿Considera que los Clúster son la solución para incrementar la competitividad en general de las Mipymes peruanas de confecciones?**

Los clústeres si son una solución para incrementar la competitividad. Pero hay condiciones para que ella se pueda configurar en una realidad entre ellas se encuentran la construcción de parques industriales y el apoyo decidido del gobierno para potenciar el desarrollo industrial del país.

**Sobre los parques Industriales**

La mayoría de las Mipymes surgieron de la iniciativa para la subsistencia, nadie planifico su crecimiento, por este motivo es imprescindible antes de empezar a desarrollar clústeres, la construcción de parques industriales especializados para unir a todas las partes y de esta manera constituir en un solo lugar todos los procesos.

El Estado peruano a través del Ministerio de la Producción ha determinado zonas específicas para la edificación de parques industriales, sin embargo, no se han

considerado a las Mipymes en este desarrollo. Los actuales parques industriales, ya se encuentran dentro de la zona urbana y por otro lado la ley determina que debe destinarse un 20% a zonas verdes, lo cual reduce considerablemente el espacio; pero es necesario para el bien del ecosistema.

Si analizamos las zonas industriales tradicionales en Lima como la fueron las avenidas Argentina o Colonial, hoy en día están rodeadas de zonas urbanas y posiblemente para los dueños les sean más rentable venderlas y construir condominios. Respecto al parque industrial de Villa El Salvador este se ha convertido en un gran centro comercial, pues los verdaderos industriales se encuentran ahora en Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Tablada de Lurín.

La creciente zona industrial de Lurín también se siente amenazada por el requerimiento de mayores viviendas. Algunos parques industriales del interior no han logrado consolidarse y ahora languidecen, por ello es importante establecer mecanismo de reactivación. La mayoría de parques industriales son proyectos fallidos. El motivo es el siguiente:

Para que haya progreso de un parque industrial debe existir un mercado sostenido, algo poco probable en el Perú. Por las políticas antes indicadas.

Por otro la gran mayoría de empresarios no quieren participar en parques industriales porque al no haber sostenibilidad, tampoco hay la posibilidad de cumplir todas las demandas de impuestos y normas legales.

Sin embargo, hay empresarios que deseamos tener parques industriales y dar el saldo hacia el desarrollo, y es allí donde el clúster se convierte en la solución.

Sobre las normas de Estado

Este punto es vital para la reactivación de la industria, las compras estatales son una necesidad urgente y deben ser mejoradas para potenciar correctamente a la industria nacional. Por otro lado, se debe cumplir las cuotas de compra a las pymes por parte de las instituciones públicas. Si la ley se cumpliera correctamente entonces podríamos afianzar el desarrollo de las Mipymes.

Asimismo, hay organizaciones como Consejo Nacional de la Competitividad, El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual y otras que no están aportando al desarrollo y que en su mayoría sirven solamente para presentar ante el mundo una imagen de modernización la cual en términos reales no se dan porque obviamente no apoyan realmente al crecimiento de la Mipymes.

### **3.- ¿Con la organización de Clúster se incrementaría la productividad?**

Si eso es posible, pero para esto existen tres problemas:

**Las microempresas no tienen a donde ampliar su infraestructura:** En un principio los emprendedores de las microempresarias nos instalamos en nuestras propias viviendas, conforme la producción creció la infraestructura se amplió de manera desordenada. Si la producción aumentara rápidamente no existe la forma de

incrementar la infraestructura, en primer lugar, porque la gran mayoría se encuentra en zonas urbanas, por otro lado, si deseamos un aumento sostenido en el crecimiento necesitamos un diseño adecuado de planta. Por este motivo necesitamos un parque industrial de manera urgente.

**Las empresas no están especializadas:** El modelo de crecimiento de hace unos treinta años ha sido el de cerrar el círculo de manera independiente, por este motivo existen pequeñas empresas que cuentan incluso con lavanderías industriales. Cada empresa quiere hacerlo todo algo opuesto al concepto de especialización requerido para la consolidación de Clústeres.

**La estructura salarial es muy alta:** En la actualidad los salarios no permiten competir, porque ellos son altos en comparación a otros mercados, esto imposibilita un incremento rápido de la producción y la única manera es aumentar altamente la producción, pero si no existe mercado entonces esto no es posible.

#### **4.- ¿Con la formación de Clústeres se incrementaría la comercialización?**

Lo primero que debe conseguirse son los clientes y hoy en día el problema es que la configuración del mercado mundial ha cambiado drásticamente. En la actualidad las Mipymes solamente tienen una oportunidad para superar la crisis en que se encuentran y eso se denomina mercado interno, vía las compras del Estado, el cual de acuerdo a Ley debe adquirir 40% del total.

#### **5.- ¿Con los Clústeres se incrementaría la oferta laboral?**

Como lo mencioné anteriormente, la única posibilidad de aumentar la oferta laboral es incrementar la producción a través de las compras estatales.

**6.- ¿Usted cree los Clústeres son importantes para la competitividad?**

Definitivamente es importante, pero por el momento hay que concretar fases iniciales, como el cumplimiento del 40% de compras estatales, los parques industriales, y un empoderamiento de la gestión empresarial.

## **ANEXO SEIS**

### **Entrevista a Ramiro Rodríguez Ríos, presidente del Directorio de Promociones e Inversiones Perú SA**



**Figura 22 Ramiro Rodríguez Ríos, presidente del Directorio de Promociones e Inversiones Perú SA**

**1.- ¿Cree usted que las pequeñas empresas peruanas de confecciones son competitivas?**

En años anteriores exportábamos a EE. UU, América Latina y Europa, obviamente estamos hablando que eras claramente competitivos, porque nuestras prendas tenían los estándares de calidad para dichos mercados. ¿Pero qué ha pasado? Obviamente las condiciones han cambiado han aparecido nuevos competidores y nuevas formas de competir; a esto debemos indicar la política interna.

Nuevos Competidores: China y la India son dos grandes mercados, el primero tiene un mercado de 1,371 millones de consumidores y el segundo una población de 1,311 con una industria creciente, obviamente tienen grandes excedentes, que fácilmente pueden abastecer a pequeños países como Perú, Ecuador y Bolivia, que de manera conjunta apenas suman 58.24 millones es decir ni siquiera el 5% y adicionalmente si los gobiernos los permiten destruir las industrias nacionales de dichos países.

Pero en un ambiente de competitividad no solamente podemos analizar la competencia a nivel empresarial, sino a nivel de Estados.

China el Estado más Competitivo: El partido en el gobierno de China seguramente tenga una identificación comunista; pero el Estado Chino es totalmente competitivo en el ámbito económico capitalista. Ha establecido parques industriales en todo su territorio y desde hace muchos años tiene zonas francas en toda su costa.

Las zonas francas le ha permiti3 a China tener hoy prácticamente el monopolio de productos plásticos, asimismo tiene la mayor cantidad de Clústeres del mundo, con potencial enorme de producción. Además, los sueldos son bajos, con lo cual se incrementa la competitividad de sus empresas industriales.

Por otro lado, la India también está incrementando su industria a pasos agigantados, y debemos considerar como otros países de Asia están ofreciendo su mano de obra a costos realmente competitivos como es el caso de Vietnam, Laos, Tailandia...

Las Zonas Francas de Nicaragua y Salvador: En Nicaragua las Zonas Francas se inició en 1990, a partir de ese año el bajón de nuestras exportaciones fue lento, hoy dicha Zona Franca exporta sobre los 2 mil millones de dólares, y gran parte de este volumen es de productos textiles. En el Salvador la historia a de las Maquilas tiene una larga data en la actualidad existen como 17.

El cierre de exportaciones a EE. UU no ha sido violento sino progresivamente; sin embargo, a los exportadores se nos abrieron otras puertas, como Venezuela, Ecuador y en pequeña escala Brasil. Pero en ahora todas las puertas se han cerrado. La economía venezolana está en crisis el Ecuador ha impuesto normas paraarancelarias, por lo cual en la actualidad tenemos una balanza comercial negativa.

La industria textil está paralizada, dardeamos el 65% de capacidad ociosa y muchas empresas están produciendo informalmente, todo esto implica que nos encontramos en una situación muy complicada. Ahora requerimos incrementar nuestro mercado interno vía las compras estatales, es importante hacerlo, porque es la única forma de reactivar el sector.

Las Mipymes tenemos toda la experiencia para desarrollar productos de gran calidad y en volúmenes exportables. “Porque para nuestro sector es fácil incrementar la capacidad productiva, porque tenemos hijos, hermanos, sobrinos y otros familiares metidos en el negocio”. Esta situación nos permite rápidamente incrementar nuestra capacidad y cumplir los pedidos. Debemos recordar, que durante los años de exportación a los EE. UU muchas empresas lograr alcanzar estándares de gran calidad.

**2.- ¿Considera que los Clúster son la solución para incrementar la competitividad en general de las Mipymes peruanas de confecciones?**



Figura 23 Ramiro Rodríguez Ríos, presidente del Directorio de Promociones e Inversiones Perú SA, también aparece en la foto mientras habla por teléfono, Julio Javier Parda ve Martínez, presidente de la Asociación Pyme Perú.

Ahora la situación del sector confecciones no se debe a la falta de competitividad, sino al estado del mercado, a la falta de demanda. Por ello estamos paralizados. Es necesario y en esto todos los gremios de confecciones concuerdan, que la reactivación del sector solamente puede venir del Estado a través de las compras del Estado.

Para concretar el clúster es necesario primero:

Construir un parque industrial exclusivamente para el sector confecciones es una prioridad para empezar a desarrollar los clústeres, no existe posibilidad real de poder

pensar en los clústeres, si no tenemos empresas en un mismo espacio, de todos los servicios y productos para constituir el flujo constante de producción.

Por nuestro parte estamos buscando espacios para el desarrollo de parques industriales, porque el Estado no ha asumido el control efectivo para la organización de parques industriales. La mayoría de parques industriales del Perú son producto, el esfuerzo y la tenacidad del sector privado. El Estado debería sumarse al esfuerzo, pero siempre hay divergencia, incluso a nivel local, un alcalde apoya el surgimiento zonas industriales, luego es elegida otra persona y se retrocede.

Por otro lado, el desarrollo de Zonas francas es importantes, aquí existe documentariamente algunas zonas, pero no tienen reglamento y tampoco han prosperado como en Nicaragua o El Salvador, donde están funcionando perfectamente y a favor de sus respectivos países.

Hay que tener en consideración la existencia de diferentes niveles de gobierno, y se debe trabajar con todos, porque el país requiere unidad. Los gobiernos regionales y locales, pueden generar condiciones de promoción para el desarrollo de más empleo. Esto es posible, si las autoridades asumen su responsabilidad de guiar a la prosperidad.

Abrir mercados: Es importante desplazarnos y estudiar nuevos mercados con el apoyo del Estado porque la fijación de las reglas de juego entre los mercados está a cargo del gobierno y es indispensable que la firmeza de la relación Estado-Empresas para consolidar el desarrollo empresarial del sector confecciones.

Si bien existen algunos Tratados de Libre Comercio, es importante no solamente es firmarlos, sino también consolidar el propósito del crecimiento, para esto es importante trabajar por dentro es decir los empresarios debemos también fortalecer nuestros niveles de gestión y aquí es importante el financiamiento de una capacitación adecuada para la gestión en tiempo de crisis.

Sobre la capacitación: Los Cambios empiezan siempre por la mentalidad de quienes dirigen, de otra manera no son sostenibles en el tiempo; es cierto que el Estado ofrece una gran cantidad de capacitaciones, sin embargo, estas no han logrado consolidar el objetivo que los empresarios pretendemos, porque hay una gran diferencia entre la formación académica técnica y/o universitaria y la formación de competencias para gerentes de las Mipymes.

### **3.- ¿Con la organización de Clúster se incrementaría la productividad?**

En la actualidad las empresas están paralizadas por lo cual muchos de los colaboradores están realizando sus propios emprendimientos para poder subsistir. Para incrementar productividad debemos contratar nuevo personal, capacitarlos y especializarlos.

Por otro lado, es necesario iniciar un cambio de tecnológico, porque gran parte de las pequeñas empresas tienen maquinas antiguas y en otros casos son todavía mecánicas, por lo cual se deben por lo menos repotenciar y en el mejor de los casos adquirir maquinarias competitivas.

### **4.- ¿Con la formación de Clúster se incrementaría la comercialización?**

Los mercados han cambiado, los consumidores han cambiado, hace unos 10 años se podrían fabricar pocos modelos de una gran cantidad de cada uno de ellos, hoy las demandas son diferentes, se requieren muchos modelos y cantidades menores, para abastecer a un mercado que pretende más exclusividad.

Hoy el concepto fabricación masiva y personalizadas, no solamente es para el sector automotriz es el concepto para toda la industria, sobre todo el de la moda, donde las personas son más exigentes en la comprar de productos “semiexclusivos”, es decir lotes de pequeños volúmenes, fabricados masivamente y a bajo costo.

Las ventas fluyen con rapidez, cuando se tiene una estrategia de marketing correcta. “Si pretendemos vender sin realizar cambios” – a la estrategia- nada va a cambiar porque solamente estaremos sumando esfuerzos y los resultados podrán incrementarse, pero si pretendemos ganar el mercado necesitamos tener una visión del siglo XXI.

##### **5.- ¿Con los Clúster se incrementaría la oferta laboral?**

Para entender esta pregunta es necesario analizar el mismo proceso del desarrollo de las Mipymes. A partir de los años 70 del siglo pasado las empresas empiezan a expandirse muchas familias enteras ingresan al negocio, incluso hijos, hermanos, primos y otros niveles de familia ingresan al negocio; pero no se consolidan como empresas, limitándose simplemente a producir para tener ingresos para sus familias.

Cuando llegan las épocas de bonanza de las exportaciones se forman una gran cantidad de excelentes operarios y técnicos; pero al caer la demanda, hay que reducir al personal, entonces muchos de los mejores colaboradores se retiran y forman pequeñas unidades de producción, por lo cual en la actualidad se ha incrementa la competencia informal interna.

Como durante muchos años la costumbre de los pequeños empresarios era entregar maquinarias a sus hijos para que auto sostenerse, en la actualidad el sector de confecciones está muy atomizado. Por las dos razones antes mencionadas:

- a.- La costumbre de motivar el emprendimiento de los hijos, atomización familiar.
- b.- El emprendimiento de los colaboradores que se retiraron o salieron despedidos de las empresas, atomización por reducción de la demanda.

Por lo motivos antes expuestos, es difícil encontrar personal calificado para las empresas, porque en su gran mayoría están trabajando en sus propios emprendimientos, por lo cual sus exigencias salariales, están muy por encima del promedio. Esta situación encarece los costos de producción. Y si las Mipymes toman personas sin capacitación, también habrá sobre costos.

La formación de consorcios, puede resultar, pero como las unidades son muy pequeñas y en algunos casos están muy distanciados físicamente entonces igualmente los costos se incrementan. Los consorcios familiares pueden resultar, para incrementar la demanda en cierta medida, pero en su gran mayoría son informales y solo se generaría

empleo para los emprendedores-colaboradores. (Expresión para definir a una persona que es a la vez emprendedor y empleado).

**6.- ¿Usted cree los Clústeres son importantes para la competitividad?**

Si, pero como todos los empresarios sabemos es necesario realizar algunos ajustes, cambios y mejoras de otra manera no podremos constituir clústeres.

A.- Compras estatales

B.- Cambio tecnológico

C.- Parques Industriales

C.- Nueva Estrategia de Marketing

## **ANEXO SIETE**

### **Entrevista a Hernán Nieva Caparachin; gerente de Corporación Textil Nieva y fundador de Asociación Empresarial Para el Desarrollo del Perú**



Figura 24: Hernán Nieva Caparachin; gerente de Corporación Textil Nieva y fundador de Asociación Empresarial Para el Desarrollo del Perú

#### **1.- ¿Cree usted que las pequeñas empresas peruanas de confecciones son competitivas?**

Hoy estamos atravesando una situación muy difícil de cambio de las condiciones de mercado y de competencia desleal, por parte de los importadores y del mercado negro:

Las condiciones de mercado: Obviamente han cambiado respecto a los años anteriores y ahora ya no existe demanda del exterior como antes. EE. UU. está comprando en otros países, porque tienen condiciones más flexibles. La aparición de los dos gigantes como

China e India. Por otro lado, tenemos que países asiáticos que han empezado a ofrecer mano de obra barata.

Las importaciones también son desleales: Muchas empresas están importando de manera subvaluada y la Superintendencia de aduanas del Perú, está actuando de manera frágil para mantener el equilibrio y la competencia saludable. Como no existe una actitud para defender la industria local, los empresarios nacionales estamos a merced de los importadores.

Respecto exclusivamente al tema de Gamarra tenemos la siguiente situación:

Alquileres desorbitantes: Gamarra no es una zona industrial, allí solamente quedan micro industrias y algunas pequeñas. Gamarra es una zona comercial, donde cada día los alquileres son más altos, motivo por el cual muchos empresarios ya no estamos ubicados en Gamarra, allí tenemos algunos clientes, pero hemos dejado de tener tiendas.

Pero la idea de poder vender rápido atrae a muchos emprendedores -quienes alquilan a costos muy altos- se instalan con la esperanza de crecer, algunos pueden mantenerse, muy pocos prosperan, y la gran mayoría tienen que retirarse; este ciclo mantiene la oferta, pero la situación no permite en general el crecimiento, por los importadores y por el mercado negro.

Sobre las importaciones desleales ya comentamos, sobre el mercado negro en las propias calles del emporio de Gamarra es insostenible. Muchas de las personas que venden en las calles no son emprendedores, en realidad son empleados de algunas

compañías, que fabrican en grandes cantidades o importan grandes cantidades y luego tienen una sólida relación con las personas encargadas de la seguridad, es así como se han adueñado de las calles y no permiten el desarrollo de las pequeñas empresas.

El comercio negro está generando una crisis espectacular en la industria textil. Las autoridades municipales no están haciendo nada para detenerlo. No están haciendo nada para asegurar el flujo comercial de los productos elaborados por empresas formales.

## **2.- ¿Considera que los Clúster son la solución para incrementar la competitividad en general de las Mipymes peruanas de confecciones?**

Sí, pero como le pueden decir todos los dirigentes empresariales necesitamos mercado y ahora solamente tenemos al Estado quien puede brindarnos el empuje para salir adelante y reactivar toda la industria del sector textil, de otra manera vamos a colapsar, porque estamos paralizados y la industria informal continúa creciendo y afectando la economía nacional.

Lo otro necesitamos es un parque industrial y al respecto el gobierno central, regional y local no está haciendo nada, lo cual está retrasando el despegue. Si el Estado compra el 40% a la industria textil entonces podremos empezar a caminar y si tenemos parques industriales entonces con estas dos condiciones podremos ganar el mercado exterior.

## **3.- ¿Con la organización de Clúster se incrementaría la productividad?**

Si los clústeres pueden empujar la productividad; pero primero necesitamos captar personal y mantenerlo con la demanda que se pueda generar por parte del Estado, sin

estabilidad no podremos incrementar la productividad; por este motivo es necesario que las compras del Estado sean constantes y permanentes.

**4.- ¿Con la formación de Clúster se incrementaría la comercialización?**

Necesitamos una demanda continua y hoy para nosotros los confeccionistas solamente es posible con la decisión del Estado Peruano.

**5.- ¿Con los Clúster se incrementaría la oferta laboral?**

Primero el mercado, luego los parques industriales y la oferta laboral sostenida será posible.

**6.- ¿Usted cree los Clústeres son importantes para la competitividad?**

Obviamente esto es si posible, pero existen condiciones previas antes señaladas.

## **ANEXO OCHO**

### **CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

1.- Las condiciones objetivas para la realización del clúster no están dadas, se necesitan concretar los siguientes objetivos:

**PARQUES INDUSTRIALES:** El primer punto para la conformación de los Clústeres es la edificación de los parques industriales para las Mipymes. Esto se debe a que la aparición de las micro empresas fue espontaneo, sin ninguna planificación privada y/o Estatal; por este motivo las casas taller “ya no tienen a donde crecer”, y se requiere conformar un parque industrial, con la finalidad de reunir a los empresarios y de esta manera poder proceder a la construcción del parque industrial.

**COMPRAS ESTATALES:** La demanda débil que atraviesa el sector confecciones, solamente tiene una alternativa en la situación actual y es la reactivación vía las compras estatales, con el cumplimiento real del 40% de las adquisiciones totales. Sin embargo, para lograr este objetivo deben de tener en cuenta lo siguiente:

A.- El trabajo conjunto entre el Estado y las Mipymes, porque actualmente el nivel de corrupción es muy alto, debido a la actitud corrupta de funcionarios, lo cual es de conocimiento público, como respuesta a esta situación, las asociaciones de Mipymes están solicitando se les integre activamente en la dirección de los núcleos ejecutores.

La corrupción generalizada en los procesos de compras estatales a todos los niveles. En cuanto a la esfera Regional ya existen 8 sentenciados y otros 8 entre procesados e

investigación: Pero la corrupción hoy no solamente exige coimas, ahora se han dedicado a proveer a través de testaferros o “asociados”, las demandas estatales.

B.- La centralización de las compras estatales, de acuerdo a la ley, todos los niveles del Estado deben adquirir el 40% a las Mipymes, sin embargo, cada institución actúa de manera independiente, lo cual genera una serie de distorsiones para los empresarios de las pequeñas empresas, por eso los gremios están solicitando una institución que compre para todo el Estado.

REMARKETING: Es importante para las Mipymes replantearse una nueva estrategia de marketing. Hasta el momento la gran mayoría ha esperado que vengan a comprarles, han funcionado como maquila; pero ahora las Mipymes deben empezar a replantear su estrategia para un entorno más competitivo, con personalización masiva.

NUEVOS MERCADOS: Las Mipymes deben incorporar a su gestión empresarial, el tema del marketing, porque esto les permitirá impulsar al sector a ganar nuevos mercados, en un ambiente donde el marketing se ha convertido en el elemento principal para el crecimiento y desarrollo empresarial.

Las Mipymes requieren nuevos mercados, para lograr su desarrollo sostenido, la acción principal en este tema está absolutamente en manos de las propias empresas y de sus habilidades de gestión, pero la contribución de las instituciones públicas sería importante si se ordenan dentro del objetivo de desarrollo empresarial.

UN ESTADO COMPETITIVO: La competitividad es global motivo por el cual el Estado Peruano debe empezar su desarrollo. Actualmente existen innumerables instituciones las cuales documentariamente cumplen con presentar a Perú como país con competitivo; sin embargo, esto no es cierto, porque el solo hecho de la existencia de instituciones de apoyo a la Mipymes no significa sino hay una voluntad real de desarrollo del Perú.

## ANEXO NUEVE

Para determinar qué tipo de capacitación requerían para el desarrollo de los clústeres, durante las entrevistas nos proporcionaron una información sobre la cual deducimos:

Tabla 21

Análisis Comparativo del tipo de Capacitación		
	Capacitación Clásica	Capacitación para la formación de los Clústeres
Centrado	Al docente	Al participante
Orientación	A la información	Al aprendizaje
Formación	Al saber	Al ser
Competencia	A memorizar	A gestar

Fuente: Propia

Como se puede apreciar de la información recabada, las capacitaciones no son orientadas a utilizar el conocimiento empírico de los empresarios y sus colaboradores; y la formación que ofrecen es básicamente la de difusión de información. Para la formación de clústeres requerimos de una capacitación que reúna las condiciones que figuran en la columna, Capacitación para la formación de los Clústeres.

## ANEXO DIEZ

### Nicho de Mercado



Figura 25: Antonio Castillo, Consejero Comercial de Perú en Brasil, en primer plano, como Orador. A su lado Julio Pardave.

Brasil fue considerado, por un grupo de empresarios liderados por Julio Pardave, como el mejor mercado para que un clúster inicie operación. El 2 de mayo de 2018, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, fue la reunión.