



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

EUPG

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO
FACILITADOR PARA EL ACCESO A MERCADOS
EXTERNOS POR PARTE DE LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS DE GAMARRA – LA VICTORIA – LIMA.**

2016

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra
en Administración

AUTOR (A)

Valdivia Arenas, Carmen Rosa

ASESOR (A)

Leyva Campoblanco, Luis Fernando

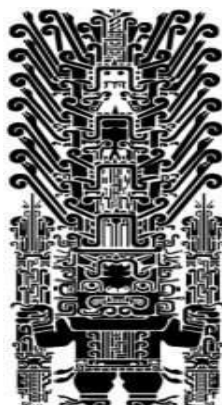
JURADO

Pongo Águila, Oscar Eduardo
Ambrosio Reyes, Jorge L.
Zarate Hermoza, Jesús R.

Lima - Perú
2017

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO



TESIS

“LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO FACILITADOR PARA EL ACCESO A MERCADOS EXTERNOS POR PARTE DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE GAMARRA – LA VICTORIA – LIMA. 2016”.

**PRESENTADO POR:
VALDIVIA ARENAS CARMEN ROSA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACION**

**LIMA – PERU
2017**

RESUMEN

La asociatividad empresarial es una herramienta muy útil para los empresarios cuando existen ciertas condiciones previas como cultura empresarial y fortaleza organizacional. Algunos opinan que esta herramienta no puede ser utilizada por pequeñas empresas por carecer de estas condiciones pero es precisamente por esto que es necesaria. En este trabajo de tipo prospectivo, se analizan las características de las pequeñas empresas confeccionistas del Conglomerado de Gamarra encontrándose fortalezas y debilidades tanto en las organizaciones como en los que las gerencian. Se ha trabajado con una muestra de 384 empresarios de la zona aplicándoseles una encuesta así como entrevistas a algunos empresarios de la zona. En este trabajo se propone una estructura de consorcio asociativo con algunas condiciones que propiciarán una mejora en las condiciones asociativas del grupo de empresas que puedan conformarlo.

Palabras clave: asociatividad empresarial, consorcio empresarial

ABSTRACT

Business associativity is a very useful tool for entrepreneurs when there are certain preconditions such as business culture and organizational strength. Some think that this tool can not be used by small companies because they lack these conditions but it is precisely for this reason that it is necessary. This paper prospective analyzes the characteristics of the small confectionary companies of the Gamarra Conglomerate, finding strengths and weaknesses both in the organizations and in the ones that manage them. We have worked with a sample of 384 entrepreneurs in the area applying a survey and interviews with some entrepreneurs in the area. This paper proposes an associative consortium structure with some conditions that will lead to an improvement in the associative conditions of the group of companies that can shape it.

Keywords: business partnership, business consortium



Dedicatorias

A mi amiga Patricia que está en el cielo
cuidándome como siempre lo hacía.

Gracias a ella pude estudiar esta
maestría. Gracias Patricia.

A mi sobrino Samuel por apoyarme y
preocuparse siempre. Gracias por su
cariño que me da fuerzas para seguir
adelante cada día.

Índice temático

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
Introducción	8
CAP I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Planteamiento del Problema	17
1.3 Objetivos.....	18
1.4 Justificación e importancia de la investigación	19
1.5 Alcances y limitaciones	19
1.6 Definición de variables	19
CAP. II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Teorías generales relacionadas con el tema	20
2.2 Bases teóricas relacionadas con el tema	25
2.3 Hipótesis	31
CAP III: METODO.....	33
3.1 Tipo de investigación.....	33
3.2 Diseño de investigación	33
3.3 Estrategia de prueba de hipótesis	33
3.4 Variables.....	33
3.5 Población	34
3.6 Muestra:.....	34
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS	36
4.1 Modelos internacionales. Experiencias de asociatividad	36
4.2 Experiencias asociativas en el Perú	55
CAP V: FACTORES QUE DIFICULTAN LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONGLOMERADO DE GAMARRA	70
5.1 Características socio-económicas del distrito de La Victoria	71
5.2 Inicio y evolución del Conglomerado de Gamarra	72
5.3 Características empresariales de las pequeñas empresas de Gamarra.....	76
5.3.1 Tipo de prendas producidas	78
5.3.2 Mercado actual de las pymes	79
5.3.3 Estructura organizacional	81
5.3.4 Capacidad productiva	82
5.3.5 Exportación	83
5.3.6 Financiamiento	84
5.3.7 Desarrollo productivo y comercial	86
5.3.8 Actividades de sub contratación.....	88
5.3.9 Asociatividad.....	89
5.3.10 Formalización	90
5.3.11 Renovación tecnológica.....	90
5.3.12 Capacitación de personal	92
5.4 Características que impiden la asociatividad de las empresas de Gamarra.....	94
5.4.1 Desconocimiento de los beneficios de la asociatividad	94
5.4.2 Falta de visión empresarial	95
5.4.3 Desconfianza de los empresarios.....	95
5.5 Requisitos para la asociación empresarial	95
5.5.1 Cultura empresarial	96
5.5.2 Capacidad de aprendizaje.....	96

5.5.3	Capacidad de financiamiento.....	96
CAP- VI: PROPUESTA DE FORMA ASOCIATIVA.....		98
6.1	Aspectos previos.....	98
6.1.1	Demanda internacional de T-shirts de algodón – EE.UU.....	98
6.1.2	Conocimiento de oportunidades de mercado internacional.....	100
6.2	Propuesta de Consorcio para acceso a mercados internacionales.....	100
6.2.1	Estructura formal asociativa.....	101
6.2.2	Aprendizaje a través de la experiencia e interrelación con pymes dinámicas y ventas al Estado.....	106
6.2.2.1	Interrelación con pymes dinámicas.....	106
6.2.2.2	Participación en ventas al Estado y grandes empresas privadas.....	107
6.2.2.3	Aprendizaje mediante experiencia en el PDP.....	108
6.2.3	Estructura de la Organización.....	112
6.2.3.1	Proceso de conformación de la Asociación Empresarial.....	113
6.2.3.2	Constitución Jurídica.....	114
6.2.3.3	Propuesta de Asociación Empresarial para trabajo definitivo.....	115
6.3	Estrategia de exportación.....	135
6.3.1	Productos a exportar.....	136
6.3.2	Estrategias y Canales de comercialización.....	138
6.3.3	Estrategias de presentación del producto.....	139
6.3.4	Participación de actores institucionales.....	142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		152
ANEXOS.....		154
Referencias bibliográficas.....		160

Índice de tablas

Tabla N° 1: Tipo de prendas confeccionadas. Conglomerado de Gamarra – La Victoria. 2016.....	79
Tabla N° 2: Principal Tipo de mercado al que dirigen sus ventas. Gamarra.....	80
Tabla N° 3: Distribución geográfica de mercado.....	80
Tabla N° 4: Número de máquinas por empresa. Gamarra.....	82
Tabla N° 5: Control de calidad en las empresas.....	83
Tabla N° 6: Áreas tomadas en cuenta para plan de negocios.....	87
Tabla N° 7: Factores tomados en cuenta para planificación de producción.....	87
Tabla N° 8: Factores tomados en cuenta para planificación compras de insumos.....	88
Tabla N° 9: Ingresos de la MYPES por concepto, según capital departamental 2011...	91
Tabla N° 10: Productividad de las MYPES según capital departamental 2011 y Gamarra 2016.....	91
Tabla N° 11: Importaciones Estados Unidos de Norteamérica desde Perú y el mundo. 2013 -2016.....	99
Tabla N° 12: Principales empresas exportadoras de confecciones textiles. 2016.....	111
Tabla N° 13: :Tipo de maquinaria necesaria - Tejido de punto y plano.....	144

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Experiencia de exportación de empresas	84
Gráfico N° 2: Solicitud de Financiamiento.....	84
Gráfico N° 3: Créditos directos de la Banca múltiple. La Victoria - Lima	85
Gráfico N° 4: Créditos directos de las Entidades de Desarrollo para las MYPES. La Victoria - Lima	85
Gráfico N° 5: Factores tomados en cuenta para planificación de ventas.....	88
Gráfico N° 6: Mejora en el desempeño de funciones de trabajadores Operarios de las MYPES, después de capacitación. 2011	92
Gráfico N° 7: Mejora en el desempeño de funciones de trabajadores Operarios de las MYPES luego de capacitación - Gamarra 2016.....	93
Gráfico N° 8: Conocimiento de beneficios de asociatividad. Gamarra. 2016.....	94
Gráfico N° 9: Lista de principales países proveedores del mercado norteamericano. Tshirts y camisetas. 2011 - 2015	99

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Lima y distritos.....	71
Ilustración 2: Distrito de La Victoria – Lima - Perú.....	71
Ilustración 3: Zonificación de la zona de Gamarra – La Victoria - Lima	73
Ilustración 4: Nivel socio económico de la zona de Gamarra – La Victoria - Lima.....	74
Ilustración 5: Población de la zona de Gamarra – La Victoria - Lima.....	74
Ilustración 6: Fabrica de confecciones en el conglomerado de Gamarra – La Victoria - Lima.....	75
Ilustración 7: Gamarra en un fin de semana. La Victoria – Lima. 2015	75
Ilustración 8: Bazares en el Conglomerado de Gamarra – La Victoria Lima - Peru.....	76
Ilustración 9: Proceso de desarrollo de una Asociación Empresarial.....	105
Ilustración 10: Beneficios de articulación mediante Desarrollo de Proveedores	109
Ilustración 11: Proceso: participación en el Plan de Desarrollo de Proveedores del Estado	110
Ilustración 12: Propuesta de Estructura organizativa de la Asociación Empresarial ...	115
Ilustración 13: Propuesta de Asociación Empresarial de exportación pyme.....	115
Ilustración 14: Organigrama de Asociación Empresarial para la exportación pyme ...	116
Ilustración 15: Actividades del área de Producción – procesos continuos.....	118
Ilustración 16: Flujo de actividades en el área de Producción – pedidos del exterior..	124
Ilustración 17: Actividades del área Comercial.....	125
Ilustración 18: Flujo de actividades en el área Comercial – pedidos del exterior.....	129
Ilustración 19: Actividades del área Administrativa	130
Ilustración 20: Etapa para formalizar una empresa societaria.....	147

Índice de anexos

Anexo N° 1	155
Anexo N° 2	158

Introducción

La asociatividad es un tema que ha estado presente en forma implícita desde la concepción misma del ser humano, sin ella hubiera sido imposible llegar al estado de desarrollo al que hemos llegado. Sin embargo, el campo empresarial siempre mostró gran resistencia a unirse e iniciar procesos de desarrollo asociativo que realmente generen impactos en su economía. En los últimos años esta situación ha ido cambiando, el proceso de apertura de mercados a nivel mundial ha hecho tomar conciencia de la importancia de ser competitivos empresarialmente. Factores como la mejora del proceso productivo, la capacidad de negociación en el mercado así como la utilización de sistemas de información y comunicación son importantes para la competitividad empresarial. Para una gran empresa estos factores son manejables dado su nivel de inversión; el problema se da en las empresas de menor tamaño; aquellas a las cuales se les dificulta acceder al mejoramiento de sus productos y procesos por falta de capital. Para estas empresas es casi imposible pensar en innovación y negociación. La respuesta para ellas es la asociatividad empresarial. Según Rosales (SELA, 1997), la asociatividad constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

La asociatividad empresarial es entendida además como una cooperación interempresarial que involucra incluso a instituciones externas a la empresa con el objeto de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, sobre todo ahora en épocas de globalización. ¿Por qué es necesaria la asociatividad? Porque se ha

operado un cambio de modelo económico mundial; nos damos cuentas que los sistemas económicos más exitosos son aquellos que han dejado en libertad al mercado, se ha producido la apertura y desregulación de los mercados, se ha intensificado la competencia mundial y sus niveles de desarrollo tecnológico son altos, esto ha llevado a realizar profundos cambios en el modo de gestionar las empresas; es allí que cobra importancia la competitividad y el conocimiento de los mercados.

En nuestro país desde hace varios años se viene hablando de la importancia de la asociatividad empresarial como mecanismo de fomento al desarrollo de las pymes y, se puede decir que hay cierta conciencia por parte de los empresarios e instituciones al respecto de los beneficios de la misma, pero aún se continúa con la falta de visión empresarial, la desconfianza y el desconocimiento real de los beneficios de participar en estos procesos. Según la opinión de expertos, esto se debe al individualismo y al aislamiento tecnológico en que se encuentran las PYMES. Por otro lado, a pesar de que se viene promoviendo la asociatividad empresarial a través de instituciones del Estado y otras, no se ha desarrollado una estrategia adecuada, que lleve al empresario a desenvolverse con naturalidad en un ambiente de alianzas, que le permitan ser cada día más competitivo y entrar en la dinámica empresarial como algo muy natural.

En las economías en desarrollo como la nuestra, son las pequeñas y medianas empresas las que contribuyen de manera significativa al crecimiento económico de los países. En el caso peruano estas empresas tienen poco acceso a información, reducida capacidad en gestión empresarial, capital humano poco desarrollado, incipiente desarrollo tecnológico y su acceso a financiamiento es limitado, es por ello que sus posibilidades de crecer en

forma individual en el mercado interno son reducidas más aún si se trata del mercado externo. La asociatividad empresarial entonces se convierte en un mecanismo de

cooperación que pueden generar estrategias que permitan generar posibilidades de desarrollo, esto les permitirá adaptarse de manera provechosa a las continuas modificaciones del entorno tecnológico, social y económico. Este proceso de adaptación pasa por integrar el conocimiento de empresas con paquetes tecnológicos importantes como los que poseen las grandes empresas. Este conocimiento adquirido a través de una red, permitirá reducir el tiempo de aprendizaje necesario de las pequeñas y medianas empresas, generando una mayor competitividad en las mismas lo que les permitirá incursionar de manera exitosa en los mercados internacionales.

Las condiciones para el ingreso a los mercados internacionales son de difícil consecución por parte de las pymes, el nivel tecnológico, el volumen de exportación, la capacidad de negociación, la estandarización de productos; son factores importantes que se tornan en obstáculos muy grandes para las empresas que individualmente desean participar en el mercado externo. Es por ello que las articulaciones empresariales cobran importancia, es necesario utilizar algún mecanismo de cooperación que les permita disminuir costos en las compras, mayores volúmenes de producción e incremento del nivel tecnológico, esto les permitirá ser competitivos en un mercado cada vez más globalizado.

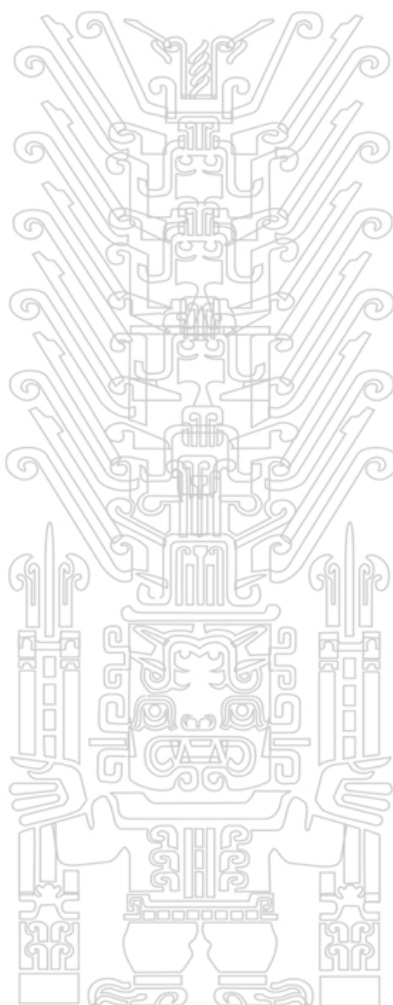
Existen experiencias de asociatividad en nuestro medio, algunas son exitosas, otras no lo han sido y hay otras en que es evidente que no siendo una decisión espontánea del empresario, necesita de un actor institucional para mantenerse en pie. Es por ello que la estrategia de articulación debe plantearse sobre bases que permitan ir adecuando los distintos mecanismos asociativos existentes a la realidad empresarial peruana.

El conglomerado de Gamarra cuenta con múltiples empresas (micro y pequeñas en su mayoría) que se encuentran escasamente integradas en sus actividades tanto de producción como de comercio y logística. Se podría pensar que se pueden aprovechar los aspectos de localización y sectorización de la actividad que las mismas tienen pero, nos encontramos con que cada una de ellas hace su trabajo de manera individual. En este sector (confecciones principalmente), se puede plantear estrategias de asociatividad pero, en la generalidad de casos existe desconfianza y desconocimiento de cómo podrían ser beneficiados con estas.

Por otro lado, las experiencias asociativas de algunos grupos de pequeños empresarios nos permiten inferir que aquellas propuestas de corto plazo (por ejemplo consorcios) no generan crecimiento sostenible de estas empresas en el tiempo, es por ello que planteamos una forma asociativa de tiempo indefinido. Una de las características que debe tener esta asociación es que debe partir de proyectos empresariales específicos para ir adecuando sus estructuras empresariales hacia un tipo de asociación que cubra la totalidad de actividades de las empresas. Ejemplos de estos proyectos específicos pueden ser: establecimiento de un punto de venta en el exterior, compras conjuntas de máquinas, ventas conjuntas al Estado y ventas conjuntas a las medianas y grandes empresas. Estos proyectos específicos deben contar con un plan de negocios sofisticado y un nivel de inversión adecuado, es por ello importante tomar en cuenta las condiciones de las pequeñas empresas que participarán en estos proyectos y los actores institucionales que se comprometerán en ello.

La normatividad peruana contempla distintas formas asociativas empresariales, incluso algunas sin fines de lucro; corresponderá a los empresarios optar por alguna de ellas y a

las instituciones comprometidas llenar los vacíos de la ley a fin de minimizar el riesgo de los empresarios que deseen participar de manera exitosa en una asociación empresarial.



CAP I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La asociatividad es un tema que ha estado presente en forma implícita desde la concepción misma del ser humano, (desde las hordas hasta las metrópolis actuales), sin ella hubiera sido imposible llegar al estado de desarrollo al que hemos llegado; sin embargo, el campo empresarial siempre mostró gran resistencia a unirse e iniciar procesos de desarrollo que realmente generen impactos en su economía. En los últimos años esta situación ha ido cambiando, el proceso de apertura de mercados a nivel mundial ha hecho tomar conciencia de la importancia de ser competitivos empresarialmente. Factores como la mejora del proceso productivo, capacidad de negociación en el mercado así como la utilización de sistemas de información y comunicación son importantes para la competitividad empresarial. Para una gran empresa estos factores son manejables dado su nivel de inversión, el problema se da en las empresas de menor tamaño; aquellas a las cuales se les dificulta acceder al mejoramiento de sus productos y procesos. Para estas empresas es casi imposible pensar en innovación y negociación.

Frente a este tema se han planteado varias alternativas una de ellas es la asociatividad. En el Perú desde hace varios años se viene hablando de la importancia de la asociatividad empresarial como mecanismo de fomento al desarrollo de las micro y pequeñas empresas y, se puede decir que hay cierta conciencia por parte de los empresarios e instituciones al respecto de los beneficios de la misma, pero aún se continua con la falta de visión empresarial, la desconfianza y el desconocimiento real de los beneficios de participar en estos procesos. Según la opinión de expertos, esto se debe al individualismo y al aislamiento tecnológico en que se encuentran las empresas de pequeño tamaño. Por otro

lado, a pesar de que se viene promoviendo la asociatividad empresarial a través de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

instituciones del Estado y otras, no se ha desarrollado una estrategia adecuada, que lleve al empresario a desenvolverse con naturalidad en un ambiente de alianzas, que le permitan ser cada día más competitivo y entrar en la dinámica empresarial como algo muy natural.

En las economías en desarrollo como la nuestra, son las pequeñas y medianas empresas las que contribuyen de manera significativa al crecimiento económico de los países. En el caso peruano estas empresas tienen poco acceso a información, reducida capacidad en gestión empresarial, capital humano poco desarrollado, incipiente desarrollo tecnológico y su acceso a financiamiento es limitado, es por ello que sus posibilidades de crecer en forma individual en el mercado interno son reducidas más aún si se trata del mercado externo. Las condiciones para el ingreso a los mercados internacionales son de difícil consecución por parte de las pymes, el nivel tecnológico, el volumen de exportación, la capacidad de negociación, la estandarización de productos; son factores importantes que se tornan en obstáculos muy grandes para las empresas que individualmente desean participar en el mercado externo.

1.1 Antecedentes

Según (Pietrobelli y Rabellotti, 2005), las empresas de pequeño tamaño que participan en concentraciones empresariales poseen una ventaja competitiva respecto de las empresas aisladas, debido a la mayor eficiencia colectiva a la que son expuestas (es decir, a las economías externas y acciones conjuntas presentes en las concentraciones). Además, en las concentraciones empresariales de industria tradicional, el progreso competitivo de procesos y productos lo facilitan con frecuencia los grandes compradores internacionales,

debido al papel que juega la transferencia de conocimientos tácitos y a la necesidad de una buena interacción comprador-proveedor.

Los mismos autores (Pietrobelli y Rabelloti, 2005) afirman que las pymes afrontan al mismo tiempo el desafío que plantea el progreso competitivo (innovar para aumentar el valor agregado), teniendo que aprovechar las ventajas que ofrece la concentración geográfica y eficiencia colectiva, así como, las oportunidades que se presentan al participar en cadenas productivas globales. Por tanto, toda iniciativa destinada a intensificar el progreso competitivo de pymes locales debería adoptar una visión integral de la problemática de las mismas.

Complementario a lo anterior, Lemor (2004) afirma que uno de los lineamientos estratégicos para lograr una mayor competitividad empresarial es la asociatividad, por ello este tema se encuentra desarrollado en el Plan Nacional de Competitividad. El Estado tiene varios programas de fomento a la asociatividad como el PDP (Programa de Desarrollo de Proveedores), cadenas productivas y consorcios mediante Prompyme.

Por otro lado, Perales (2003) afirma que una de las principales ventajas de la asociatividad, es la de aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas poner a disposición las fortalezas y disminuir las debilidades de las empresas.

Así mismo Dini (2002) indica que la asociatividad se da mediante las denominadas redes empresariales. Las redes empresariales son aquellas iniciativas de tipo económico emprendidas en forma mancomunada por un conjunto de empresas independientes.

Complementa Dini (2002) en otra investigación afirmando que un sistema eficiente de relaciones entre las empresas del grupo y de este con el entorno económico e institucional genera ventajas competitivas que ninguna de las empresas en forma individual podría alcanzar. Estas ventajas son:

- Alcanzar economías de escala, obteniendo mejores condiciones para la adquisición de insumos. Adquirir o transferir nuevas tecnologías productivas y acceder a mercados de grandes volúmenes o exigencias de calidad.
- Flexibilidad, la creación de relaciones de cooperación entre empresas permite aumentar la capacidad de respuesta ante los cambios de la demanda, sin variar el capital instalado y costos fijos.
- Difusión de la innovación, la construcción de relaciones de confianza entre empresas facilita el intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando su capacidad de gestión estratégica y acelerando su proceso de aprendizaje.
- Pertinencia de las acciones de apoyo, la existencia de canales de comunicación fluidas entre instituciones públicas y actores privados, aumenta la probabilidad de éxito de los programas de apoyo, mejorando la capacidad de interpretar correctamente las necesidades del sector productivo.
- Promoción del uso y desarrollo de la complementariedad.

Mediante estas ventajas se pueden lograr nuevas oportunidades de inserción en los mercados y aumentar la capacidad de generar empleos bien remunerados y estables.

Por otro lado, Pérez y Stump (2001) afirman que la asociatividad es una de las iniciativas más innovadoras que se haya desarrollado la década pasada para estimular el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas.

Para Ruiz (2000), la asociatividad es un importante factor de competitividad empresarial ya que la articulación empresarial propicia la cooperación, unión de voluntades, iniciativas y recursos de un grupo de empresas, trabajando en conjunto para la obtención de un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial. Esto exige de los participantes compromiso, persistencia y disciplina. Esta es por tanto, una estrategia colectiva de carácter voluntario que permite resolver problemas comunes manteniendo la identidad individual de las empresas participantes.

1.2 Planteamiento del Problema

Existen algunas experiencias de aglomeración empresarial que han dado resultados, uno de ellos es el de Gamarra conformado por empresas de diverso tamaño dedicadas a las confecciones textiles y textilería en general. Estas empresas empezaron con muy buenos auspicios en el mercado local y se suponía que ingresarían en el mediano plazo a mercados externos con relativa facilidad pero no ha sido así; su nivel de aglomeración no ha supuesto mejoras en su competitividad. Las pequeñas empresas de la zona de Gamarra no están accediendo a los mercados externos por falta de una estrategia adecuada a sus condiciones de producción y gestión tanto financiera como económica. Todas las cuestiones planteadas nos llevan a plantearnos las siguientes preguntas:

Pregunta general:

¿Es la asociatividad empresarial la mejor forma de enfrentar los retos del comercio exterior para los pequeños confeccionistas del conglomerado de Gamarra?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los factores que dificultan la asociatividad empresarial en el conglomerado de Gamarra?
- ¿Cuáles son las características que deben reunir las pequeñas empresas de confecciones del conglomerado de Gamarra para participar de manera eficaz en una asociación empresarial?
- ¿Cuál es la forma asociativa que mejor se ajusta a los intereses de las pequeñas empresas confeccionistas del conglomerado de Gamarra y que les permitirá un mejor acceso al comercio exterior?

1.3 Objetivos

Objetivo general

Determinar si la asociatividad empresarial es la mejor forma de enfrentar los retos del comercio exterior para los pequeños confeccionistas del conglomerado de Gamarra

Objetivos específicos

- Analizar los factores que dificultan la asociatividad empresarial en el conglomerado de Gamarra.
- Determinar y analizar las características que deben reunir las pequeñas empresas de confecciones del conglomerado de Gamarra para participar de manera eficaz en una asociación empresarial.

- Determinar la forma asociativa que mejor se ajusta a los intereses de las pequeñas empresas confeccionistas del conglomerado de Gamarra y que les permitirá un mejor acceso al comercio exterior.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

El análisis de este tema es importante porque es de necesidad vital para el reconocimiento de algunas estrategias empresariales que permitan generar competitividad y, la asociatividad es una de ellas; sin embargo, no hay estudios serios que destaquen las características, causas e impactos de la misma en la realidad empresarial peruana. Este trabajo pretende ampliar el conocimiento existente y servir de guía y consulta tanto a expertos e interesados en el tema como a los pequeños empresarios del sector confecciones textiles en Lima Metropolitana.

1.5 Alcances y limitaciones


No se han tenido mayores complicaciones en el trabajo de tesis.

1.6 Definición de variables

La variable del estudio es Asociatividad empresarial: esta es una forma empresarial que busca la unión de empresarios bajo una forma determinada a fin de realizar los actos en forma conjunta buscando ahorros y ganancias mayores.

CAP. II: MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías generales relacionadas con el tema

Durante los siglos XVI al XVIII, perduró un pensamiento económico dominante denominado mercantilismo, intentando reflejar los intereses del capital comercial cuando éste todavía se hallaba unido al capital industrial. El comercio exterior, considerado como la variable más estratégica, era percibido como un juego de suma cero donde el superávit comercial de un país suponía un déficit comercial para otro. Luego de los mercantilistas se tuvo la tendencia bullonista que fomentaba la acumulación de metales preciosos. Se trataba de exportar lo máximo posible de la producción nacional mientras se trataba de importar solo lo imprescindible. En ese tiempo se pensaba que la función del comercio era fortalecer la economía doméstica haciendo que esta produjese para el mercado local pero, también para el mercado externo. Tanto se confiaba en esta política que muchos teóricos del momento entre ellos  Mun (1954), planteaba que el Gobierno debía subvencionar toda la oferta exportable mientras que era deseable implementar políticas que desalentaran las importaciones. Algunas de las medidas propuestas fueron los subsidios y la elevación de impuestos. Estas al final generaron un incentivo al contrabando en las economías de la época.

Hemos visto que los mercantilistas asumían el juego del comercio como una situación en donde unos ganaban y otros perdían pero, Adam Smith (1776) argumentaba que el comercio podía ser un juego en el que los dos países tanto el que importaba como el que exportaba, ganaban. En el comercio internacional decía, los países que comercian entre

si se benefician del comercio si ambos procuran especializarse en el bien para el cual

tienen una ventaja absoluta. Esto quería decir que algunos países eran más eficientes que otros en la producción por lo cual los costos eran menores. Se asumía entonces que los países que eran más exitosos era porque habían acumulado más capital como producto de poseer una ventaja absoluta en la producción de bienes exportables.

Smith afirmaba que la riqueza de un país no debe ser medida apenas por la posesión por parte del estado de una cierta cantidad de tesoro, sino por el contrario, por la cantidad de bienes y servicios disponibles para sus ciudadanos. Smith demostró las ventajas derivadas de la especialización productiva y de la división del trabajo; en su enfoque, la competencia era importante para la sociedad en tanto que las naciones fabricaban aquello en lo que estaban mejor preparadas y así se aseguraban toda la recompensa por sus servicios y la máxima contribución para el bien común siendo mínima la intervención del Gobierno.

Correspondió a David Ricardo (1817), introducir el concepto de ventaja comparativa, cuya teoría básica revela que el comercio internacional tendría lugar no cuando existe ventaja absoluta en la producción de un bien, como argumentaba Smith, sino en situaciones en la que los países presenten diferencia en sus costos comparativos. Así Ricardo destacó dos conceptos interrelacionados, la especialización y la ventaja comparativa, de forma que cada nación debería centrarse en aquellas actividades que le pudieran brindar una mayor ventaja comparativa y abandonar otras en las que no podría obtener ventaja. Como resultado el comercio internacional crecería, ya que las naciones exportarían sus excedentes e importarían aquellos productos que decidieran no fabricar, incrementando de esta manera la eficiencia y la productividad de las industrias de una nación.

El modelo de Heckscher y Ohlin (1935) fue desarrollado a principios del siglo XX por estos economistas suecos, quienes argumentaron que las ventajas comparativas entre países surgen de las diferencias en las dotaciones de factores. La teoría expone que cada país exporta el bien que utiliza intensivamente el factor más abundante. De esta forma, la ventaja comparativa de un país dependerá de que exporte aquel bien cuya producción es relativamente intensa en el factor con el que está relativamente bien dotado y por el que asume un menor costo. En consecuencia, las diferencias en las dotaciones de factores entre varios países explican las divergencias en sus costos de factores, que resultan de las diferentes ventajas comparativas.

Krugman (1980) y Lancaster (1980), teorizaron sobre el comercio tomando en cuenta la diversificación de bienes para la exportación. Ellos explicaban que de existir economías de escala en la producción de un bien en un país determinado, a este país le sería ventajoso especializarse en la producción de dicho bien. Estos teóricos asumían que existían dos elementos que permitían la producción eficiente y suficiente que generaba variedad de bienes en los mercados: el hecho de que un país tuviera economías de escala y el comercio internacional.

Krugman plantea un modelo estándar de comercio, relaciona el precio de las exportaciones con el de las importaciones y concluye que un incremento de la relación de intercambio de un país incrementa su bienestar. Inversamente considera que una reducción de la relación de intercambio de un país empeorará su situación. Para Krugman, el crecimiento económico supone un desplazamiento hacia fuera de la frontera de posibilidades de producción de un país, sesgándose en dirección de algunos bienes en vez de otros. Este desplazamiento de la curva de oferta relativa mundial conduce a cambios

en la relación de intercambio del país que ha crecido. Si la relación de intercambio del país que crece mejora, este hecho refuerza el crecimiento inicial del país, pero perjudica al resto del mundo. Si la relación de intercambio del país que crece empeora, esto reduce los efectos favorables del crecimiento del país, pero beneficia al resto del mundo.

Krugman refiere además que: “Los países gastan una parte más elevada de su renta en bienes nacionales que en bienes extranjeros. Esto no es debido necesariamente a diferencias en gustos sino más bien a barreras al comercio, naturales y artificiales, que son la causa de que muchos bienes sean no transables internacionalmente”.

Aplicando los criterios de Krugman, afirmamos que los beneficios para el país derivados del crecimiento de las exportaciones de prendas de vestir, se verán reforzados si mejoran los términos de intercambio o reducidos si éstos se deterioran. Asimismo se reconoce que tanto aranceles como medidas no arancelarias, afectan el comercio internacional limitándolo, en el caso de las prendas de vestir, lo hacen encareciendo el ingreso al país de insumos y de maquinarias y equipos necesarios para facilitar la producción de prendas. Considerando la situación real de existencia de competencia imperfecta, el estado deberá estar atento para corregir las distorsiones del mercado y proteger intereses de los sectores con menor poder de negociación o que se verían afectados por un mayor impulso del comercio internacional, por ejemplo los sectores de producción para el mercado local.

Los entornos macro y microeconómico, han modificado las características de los distintos mercados, la apertura ha significado nuevas oportunidades de crecimiento, pero también una dramática competencia. Es evidente, asimismo, la transformación en el patrón de industrialización que comprende la lucha por nuevos mercados con requerimientos más

estrictos en la relación calidad-precio, cambios en los procesos productivos industriales y en la relación entre empresas. Todas estas transformaciones han originado formulaciones conceptuales que tratan de interpretar la competitividad de un país y de sus empresas, pero ha sido Michael Porter el que ha identificado con mayor lucidez los conceptos relacionados a ésta.

Porter (2000) y Stiglitz (1998) definen a la competitividad como “el conjunto de factores claves que inciden en el nivel y desarrollo de la producción de bienes y servicios de una empresa, sector, región o de la economía como un todo. Este conjunto de factores puede agruparse en tres subconjuntos. El primero está asociado al marco económico, social, político y jurídico general donde se desenvuelven las actividades productivas. El segundo está asociado a factores que inciden en el proceso productivo de firmas, sectores, regiones o del país en general desde el ámbito externo a dicho proceso. El tercer subconjunto está asociado a los factores del ámbito interno del proceso productivo de las empresas, sectores, regiones o el país en su conjunto”.

Porter (1998) investigó el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera para orientar a empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas dirigidas a promover la competitividad de una nación. Para ello definió un marco de referencia donde se gestan las ventajas competitivas que consta de cuatro atributos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos cuatro atributos conforman el sistema de Los Determinantes de la Ventaja Nacional, denominado por su autor como “El Diamante”,

que conjuntamente con dos variables auxiliares: el gobierno y los hechos causales definen el Diamante Nacional.

La principal motivación que induce a los empresarios a asociarse, superando la desconfianza que experimentan hacia el trabajo con otras empresas; es la expectativa de una ganancia adicional que esperan alcanzar a través del proyecto asociativo que emprenderán con éstas. Es por ello que cada proyecto asociativo debe generar beneficios tangibles que superen los costos del proyecto mancomunado.

2.2 Bases teóricas relacionadas con el tema

Las siguientes son formas diferentes de asociatividad (Modelos asociativos empresariales) que buscan cada uno a su manera lograr estos beneficios.

a) Redes horizontales

En este tipo de asociatividad no se tienen muchas empresas. Estas deben operar en el mismo sector productivo así como debe ser común el área geográfica. La modalidad de coordinación en estos casos, va desde la unión informal entre las empresas que conforman al grupo, hasta la constitución de una empresa común que se encarga de coordinar los negocios asociativos.

Los beneficios que conllevan este tipo de asociaciones son los siguientes:

- Abaratar los precios de las materias primas e insumos, al realizar compras conjuntas.
- Lograr mejores precios de venta al vender directamente sin intermediarios.
- Lograr mayor acceso a la tecnología (compra conjunta de maquinarias y equipos).

- Lanzamiento de nuevos productos.
- Subcontratación de productos y procesos industriales.
- La obtención de financiamiento en mejores condiciones.
- Capacitación de la mano de obra y de los empresarios.
- Incremento de la presencia en el mercado de las empresas asociadas. (sin importar el tamaño de las empresas).
- Elevar la eficiencia y productividad de las empresas agrupadas.
- Abaratar los servicios administrativos, contables, fiscales y costos de operación.
- Se identifican problemas comunes y se buscan soluciones colectivas.
- Se alcanzan mayores volúmenes de producción.
- Se mejora la capacidad de negociación con los clientes y proveedores.
- Se mejora la competitividad y las ventas de cada empresa que forma la red.

b) Redes verticales

Aquí se produce un encadenamiento entre los clientes que son las grandes empresas y los proveedores que son las pequeñas empresas. También puede darse entre productores (grandes empresas) y múltiples clientes que en este caso son pequeños clientes. En todos los casos se trata de lograr eficiencias sobre todo en los procesos de distribución y proveedorismo. Existen distintos tipos de articulación vertical, entre ellos tenemos:

- **Desarrollo de proveedores (PDP)**

El incremento de la competencia a nivel internacional obliga a las empresas a ser eficientes, esto según el enfoque tradicional significa reducir costos mediante la eliminación de los derroches. Las nuevas tendencias indican sin embargo, los

colaboración entre empresa cliente y empresas proveedoras genera eficiencia porque en el proceso, los precios de los insumos pueden bajar. Pero, esta colaboración será eficaz, sólo si los proveedores y subcontratistas afrontan los problemas específicos que existen en su sector de actividad, su especialidad y su forma de trabajo.

El desarrollo de proveedores es un mecanismo de promoción de la integración de las pequeñas y medianas empresas a las cadenas productivas de las grandes empresas del medio. En el Perú, el Ministerio de la Producción ha elaborado un Plan Nacional de Desarrollo de Proveedores) mediante el cual se busca identificar a las grandes empresas nacionales e interesarlas en desarrollar la competitividad de sus proveedores, trabajando en un sistema articulado conformado por una empresa cliente (gran empresa) y seis de sus proveedores (pequeñas y medianas empresas). Este plan trata de fomentar la calidad total.

Las empresas proveedoras pueden potenciar sus fortalezas a través de un plan de mejoras conducentes a incrementar su capacidad de respuesta ante sus clientes en temas como: calidad del producto, precios, plazos de entrega y servicios. Los beneficios pueden ser observados al corto, mediano y largo plazo. Este tipo de articulación busca aprovechar la especialización de los integrantes de la red.

- **Bolsa de subcontrata**

Este es un proceso de cooperación entre empresas, en el cual se distribuye el trabajo o la producción de bien o servicios a empresas subcontratistas que se encargan de complementar la producción o el trabajo de manera autónoma tanto

jurídica como económicamente. Por tanto se especializan en un solo proceso para luego retornar el producto final a la empresa contratista.

Como beneficios se tiene la transferencia del paquete tecnológico desde las grandes hasta las pequeñas empresas mediante la interrelación. Esta transferencia consta de:

- Tipo de maquinarias
- Capital operacional
- Tecnología utilizada
- Cumplimiento de normas
- Participación en ferias
- Técnicas de comercialización y creación de imagen
- Capacidad de comunicación y negociación
- Capacidad de gestión
- Conocimiento de incentivos para la exportación

c) **Consortios de exportación**

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Se constituye como un medio forma de cooperación estratégica a mediano y largo plazo. El consorcio no tiene fines de lucro, generalmente presta servicios solo a sus miembros y las empresas conformantes no pierden su autonomía financiera, jurídica y de gestión. Las debilidades comunes de las empresas son el fundamento de la unión entre ellas.

¿Porque surgen los consorcios de exportación? Surgen por una necesidad de las pequeñas empresas. Esta necesidad se manifiesta en la poca capacidad de llegada a los mercados internacionales. Se trata de un problema de oferta que incapacita sobre todo a las pequeñas empresas e incluso a las microempresas. Un consorcio puede aglutinar, puede generar un red que permita exportar a estas empresas. Un consorcio no hace perder la individualidad de las empresas porque estas pueden seguir operando en el mercado local incluso pueden ser competidores en el mismo como afirmaba Maeso (2010).

Por otro lado, tampoco debe confundirse un consorcio con una cooperativa. Aunque ambos pueden considerarse un tipo de asociación, los principios y la filosofía que unen a los miembros de cooperativas difieren considerablemente de los que impulsan a los miembros a unirse en un consorcio. Una cooperativa procura unir la fuerza de todos sus miembros a fin de aumentar su capacidad de negociación y de hacer el mejor uso posible de los medios de que dispone. En el caso de un consorcio, por el contrario, las debilidades comunes de los miembros constituyen el fundamento de la unión. (ONUDI).

La mayoría de las empresas pequeñas especialmente las de los países en desarrollo y las economías emergentes, no reúnen los requisitos necesarios por lo que no cuentan con los medios para establecer con éxito una presencia en los mercados internacionales. Al cooperar en el interior de un consorcio de exportación que combina los conocimientos especializados y los medios financieros de varias empresas, las PYMEs pueden superar los obstáculos anteriormente enumerados y lograr:

- **Incremento de rentabilidad.** En los consorcios de exportación los miembros comparten los gastos administrativos y de promoción con lo que evitan los gastos de

establecer su propio departamento de exportación. Al utilizar en conjunto instalaciones de transporte y de otro orden para fines de exportación pueden lograrse economías adicionales de tiempo y de costo. Además, los consorcios ayudan a sus miembros a pasar del simple abastecimiento de productos a clientes, a la formulación de una auténtica estrategia de exportación en donde se puedan ampliar las actividades de comercialización internas y las especificaciones técnicas y que los precios no sean simplemente dictados por los clientes.

- **Disminución del riesgo.** Esto se logra mejorando la posibilidad de que la empresa acceda a información de mercados externo y con ello puede producir de manera más segura. Se sabe que los costos de investigación de mercados es una inversión muy alta para una sola empresa
- **Eficiencia.** Porque se puede reunir los recursos financieros y los recursos logísticos a fin poder promocionar de forma más efectiva los bienes que estas empresas exportan. También se puede compartir la información y porque no también la experiencia de trabajo. Además, pueden realizar actividades que las empresas tal vez no puedan realizar por separado, por sí mismas, como investigación de mercados y desarrollo de productos. Además, al mancomunarse, las empresas participantes pueden suministrar una mayor diversidad de productos y una cantidad superior que al hacerlo por separado.
- **Acumulación de conocimientos.** Las empresas que participan en consorcios de exportación tienen por lo general una experiencia limitada de exportación y se hallan

Renart (1999), cuando las empresas participan en un consorcio de exportación ven mejorados varios aspectos: la operación de venta en los mercados extranjeros, sus alianzas con otras empresas e incluso las otras formas de contacto no comerciales como por ejemplo en el ámbito financiero. La exportación es un ejemplo clásico de “aprendizaje al hacer”.

2.3 Hipótesis

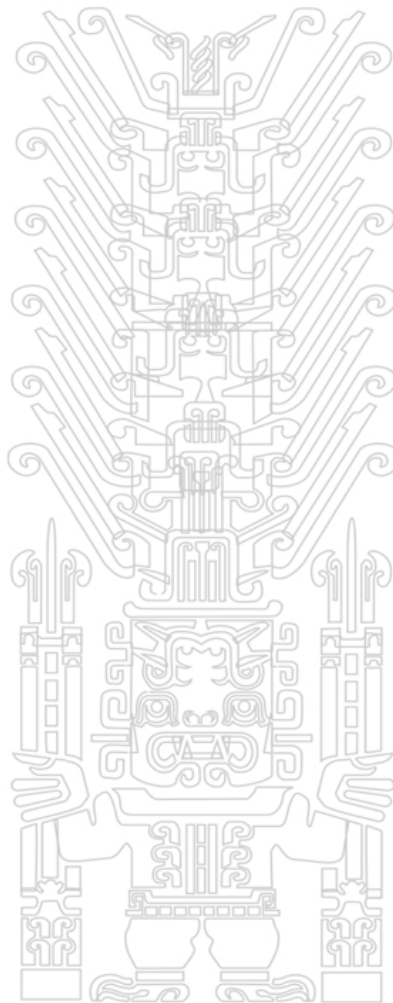
Hipótesis general

La asociatividad empresarial es la mejor forma de lograr un eficiente acceso a los mercados externos para los pequeños confeccionistas del conglomerado de Gamarra dado que se posibilitan mayores volúmenes de producción, mayor capacidad de negociación y por ende mayor rentabilidad.

Hipótesis específicas

- Los factores que dificultan la asociatividad empresarial en el conglomerado de Gamarra son: el desconocimiento de los beneficios de la asociatividad, la falta de visión empresarial y la desconfianza de los empresarios.
- Las características principales que deben reunir las empresas para participar de manera eficaz en una asociación empresarial son: firme cultura empresarial, capacidad de aprendizaje y capacidad de financiamiento.

- La forma asociativa que mejor se ajusta a los intereses de las pequeñas empresas de Gamarra es el consorcio dado que permite la agrupación de las empresas sin perder su autonomía, esto permite ganar mayor competitividad de manera individual y grupal en el comercio exterior para los pequeños empresarios confeccionistas del conglomerado de Gamarra



CAP III: METODO

3.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación será de tipo aplicativo porque se analiza un problema social real con apoyo teórico y para realizar el análisis se utilizarán los métodos analítico y sintético.

3.2 Diseño de investigación

Respecto al diseño que tendrá la investigación, este tiene un componente descriptivo debido a que se pretende determinar como la variable asociatividad empresarial se comporta e influye en las posibilidades comerciales de los pequeños empresarios de Gamarra en el mercado externo.

3.3 Estrategia de prueba de hipótesis

Dado que se trata de un estudio de tipo prospectivo, el estudio tiene un componente cualitativo en lo que respecta a las pruebas. Se toman en cuenta las opiniones de expertos y la percepción de los empresarios analizados.

3.4 Variables

La operacionalización de las variables se muestra en la tabla siguiente:

Variables:	Indicadores
X: Acceso a mercados externos (A_{mx})	Y1: Demanda externa Y2: Canales de comercialización
X: Asociatividad empresarial (A_{emp})	Indicadores X1: Tipo de cooperación empresarial X2: Niveles de cooperación empresarial X3: Grado de confianza X4: Cultura empresarial X5: Capacidad de aprendizaje X7: Nivel de logro de objetivos mediante asociatividad X8: Tiempo de participación en asociatividad
Variables intervinientes	Indicadores
M: Conocimiento de oportunidades de mercado (Inf_m)	M1: Uso de sistemas de información M2: Acceso a estudios de mercado externo M3: Personal capacitado en ventas internacionales
W: Competitividad productiva (C_p)	W1: Nivel de estandarización W2: Innovación en productos y procesos W3: Renovación tecnológica W4: Capacitación de personal
Z: Costos de transacción y operación (C_{to})	Z1: Nivel de inversión en equipos Z2: Costos de transacción internacional por venta

3.5 Población

La población investigada está constituida por los empresarios propietarios de las micro y pequeñas empresas del conglomerado de Gamarra

La población de estas empresas no es factible de calcular por cuanto se encuentran en esta zona muchas empresas de tipo informal. Por tanto, se ha considerado una población infinita y se ha trabajado con la fórmula adecuada para ello.

3.6 Muestra:

Esta se ha definido de acuerdo a la población de propietarios con negocios en Gamarra dedicados al sector de confecciones.

Calculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot p(1-p)}{e^2}$$

Donde:

$Z^2 = 1.96$ debido al margen de confianza al 95%

$p = 50\%$

$e^2 = \text{nivel de error} = 5\%$

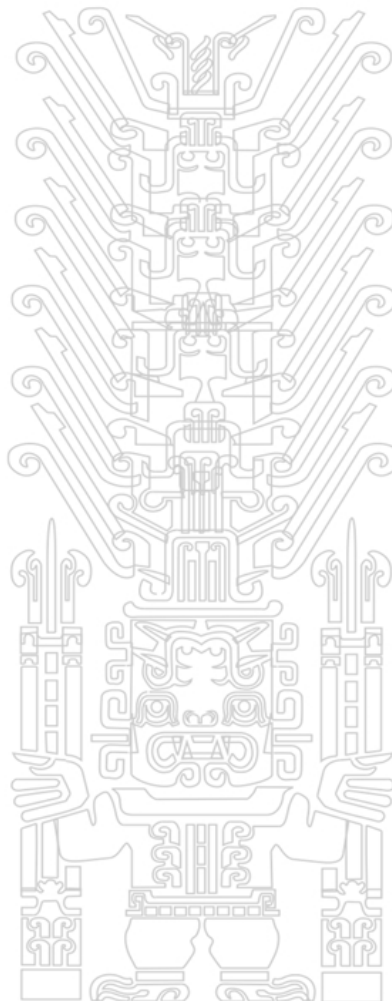
$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{0.05^2} = 384 \text{ negocios a los que se les aplicó la encuesta}$$

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Técnicas: Se realizaron encuestas y entrevistas tanto a empresarios como a expertos en el tema de asociatividad y mercados internacionales

Para el caso de las encuestas, se aplicaron algunas pregunta del formato de encuesta que realizó el INEI en el 2013. Se trata de un formato validado y algunas de las preguntas planteadas se han considerado en el estudio, teniendo cuidado que sean las que correspondan al tema que se investiga. En el Anexo 3 se muestran las preguntas

- Instrumentos: Cuestionarios, guía de entrevista



CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 Modelos internacionales. Experiencias de asociatividad

Iniciando el siglo XXI la experiencia asociativa de las micro - pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, constituye un rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tamaño de empresas en los más diversos países del mundo, desarrollado y en desarrollo, con diferentes nombres y experiencias. En algunos casos se tienen distritos industriales, clusters, cadenas productivas con sus formas organizativas denominadas consorcios, redes, profos, prodes y de muchas otras maneras. Países como Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Suecia y España, entre otros, prestan apoyo abierto del estado a los grupos organizados de este tamaño de empresas en muchas de sus regiones que compiten con el mundo entero. En Estados Unidos, a pesar de no existir apoyo explícito para este tipo de organizaciones empresariales, se estimula indirectamente con las compras estatales, como es el caso de las empresas ubicadas en el Silicon Valley. En los países de desarrollo intermedio como Brasil, Argentina, México, India y aún los de más bajos ingresos como es el caso de la mayoría de los países Africanos, contabilizan también importantes experiencias, aún locales, sobre formas de organización asociativa de pequeñas y medianas empresas que están enfrentando exitosamente la competencia internacional unificadamente.

Cada país ha implementado sus asociaciones empresariales con metodologías diferentes, estas pueden ser replicadas en nuestra realidad con algunas variaciones. Para la realización de este trabajo estamos considerando algunas de ellas. Las principales son las propuestas por ONUDI (ONU) e ICEX (España).

ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), es un organismo especializado que desde 1985 busca promover el desarrollo y la cooperación industrial sostenible en los países en vías de desarrollo y los países en transición. Existen ya algunas experiencias de desarrollo asociativo en Uruguay (empresas comerciales: vinos finos, marroquinería, madera, alimentos procesados, gráficos y especialidades farmacéuticas, aproximadamente 180 empresas del ámbito nacional) y El Salvador (empresas industriales) que se han trabajado con esta metodología.

La metodología de trabajo de ONUDI propone la creación de consorcios de exportación a través del cual las PYMEs pueden mejorar de manera significativa sus posibilidades de exportación y reducir los costos y los riesgos que implica el acceso a mercados extranjeros. Estos consorcios deben estar formados por pequeñas y medianas empresas (5 a 12) con potencial exportador pudiendo pertenecer a eslabones consecutivos en una cadena productiva o ser competidores en el mismo ramo de actividad. Esta articulación debe basarse en la confianza y se sostiene mediante los aportes de cada empresa participante. El objetivo es lograr el mejoramiento de su rentabilidad, aumentar la eficiencia y acumular conocimientos en esferas relacionadas con la exportación como los métodos de producción, transporte, procesos técnicos, normas de calidad y certificaciones técnicas.

La metodología de ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), plantea la articulación empresarial de unidades empresariales con potencial individual siendo su objetivo la internacionalización de las mismas, es por ello que trabaja sobre la base de la información y capacitación específica buscando la diferenciación. Se fomentan los consorcios y las redes empresariales tales como subcontrata y desarrollo de proveedores.

este fomento se traduce en el aporte de capital (reembolsable y no reembolsable), asesoría y capacitación.

a) Modelo Español

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) es una entidad pública española creada en 1980 a partir del Banco Español de Comercio Exterior y cuyo objetivo es dictar la política española de internacionalización. Presta sus servicios a las empresas españolas con la finalidad de impulsar y facilitar su proyección internacional. Dispone para ello de sus propios recursos financieros, materiales y humanos. El Instituto despliega su actividad en las siguientes áreas de actuación:

- Diseña y ejecuta programas de promoción comercial en mercados exteriores.
- Elabora y difunde información sobre la oferta de productos españoles, y sobre mercados internacionales.
- Promueve la capacitación técnica de los cuadros de la empresa, y la formación de profesionales en comercio exterior.
- Impulsa los proyectos de inversión, implantación industrial o de cooperación empresarial en mercados exteriores.

La metodología de ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), se basa en el Plan de Dinamización de la Economía del Gobierno español que busca fomentar la internacionalización de la empresa española, aumentando así la base exportadora. Está planteado como un programa de ámbito nacional y se desarrolla en cuatro fases:

- Captación y sensibilización de empresas con potencial exportador
- Dinamización e inmersión de la pyme en el mundo de la exportación

- Consolidación y seguimiento del proceso de internacionalización a través de un servicio de atención personalizado, a la medida de cada empresa. Está previsto un año de apoyo.

ICEX trabaja con las pymes en dos niveles: Programa previo que inicia a las empresas en la exportación y el Programa de que trabaja la Promoción Exterior (PIPE), programa de reconocido éxito en la internacionalización de las pymes. Cada uno de ellos realiza un seguimiento para verificar los resultados en las empresas participantes. Básicamente el trabajo consiste en brindar información comercial (estadísticas, información país, publicaciones varias) y promocionar a las empresas en el exterior (ferias con pabellón oficial, ferias agrupadas, ferias en el exterior, misiones comerciales, programas de empresa entre otros).

El programa de iniciación a la exportación trabaja en forma descentralizada en diversas ciudades del país con sus jornadas “Aprendiendo a Exportar”. En estas jornadas, las empresas reciben asesoramiento personalizado a través de entrevistas con expertos en diversas materias relacionadas con la competitividad de la pyme: nuevas tecnologías y Web, innovación y diseño, comunicación y marca, financiación y cobros, contratos y trámites. Comparten experiencias de empresarios exitosos recientes para motivar y facilitar el aprendizaje. Este Instituto realiza investigaciones sobre la realidad exportadora, es por ello que pone a disposición de los empresarios información de mercados externos.

El Programa de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), es un programa fruto del acuerdo entre el ICEX y el Consejo Superior de las Cámaras de Comercio, con la

colaboración de las Comunidades Autónomas y las cámaras de comercio. Tiene por objeto facilitar a las pequeñas y medianas empresas la salida a los mercados exteriores, combinando el asesoramiento personalizado en comercio exterior con el apoyo económico a las actividades de promoción exterior que realicen. Lleva acumulada desde su inicio en el 2000 hasta el 2006, una financiación global de 96,38 millones de euros y otros 33 millones de euros en concepto de seguimiento, hasta la fecha han participado 3,826 empresas (el 15% del total de empresas exportadoras españolas).

Para desarrollar estos programas, el ICEX, que lidera los proyectos, cuenta con la colaboración de la Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y otras instituciones del Estado así como de la sociedad civil como por ejemplo: el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, la Asociación de Jóvenes Empresarios, la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación y otros. Es decir la comunidad empresarial trabaja en forma coordinada.

Los servicios específicos que brinda ICEX a las empresas son: inversiones y cooperación empresarial, financiación multilateral y programas de formación (seminarios, Jornadas análisis de mercados de mercados, cursos de comercio exterior, aula virtual, becas y camino guiado a la exportación). También se brinda servicios a entidades de comercio exterior (servicios a asociaciones de exportadores, órganos españoles de promoción de las exportaciones y a las empresas). Además se tiene el servicio de comercio electrónico

Como se puede observar, en España es importante generar capacidades individuales en las pymes para potenciar los negocios conjuntos de empresas que desean participar en el comercio internacional. Es por ello que se fortalecen los consorcios de exportación.

El programa para consorcios empresariales se dirige a aquellos constituidos por un mínimo de 3 empresas (Consortios en destino) o 4 empresas (Consortios en origen). Tiene como finalidad, por un lado, apoyar la agrupación de pequeñas y medianas empresas, con una estrategia de comercialización conjunta y unos objetivos similares para afrontar la actividad exportadora (Consortios constituidos en España); y por otro, facilitar la presencia con implantación comercial agrupada de PYMES españolas con marca identificada como producto o servicio español en el exterior, siempre que tengan una misma estrategia de comercialización y promoción, y que se dirijan a los mismos canales de distribución, con el fin de abordar un mercado concreto de una forma más directa y con carácter permanente (Consortios en destino, constituidos en el exterior).

Los Consortios de Exportación en España nacen al amparo de los programas del Instituto de Comercio Exterior de España (Icex). Desde que se creó, en 1982, viene desarrollando una serie de programas orientados a fomentar la exportación colectiva. De este modo, con la creación en el año 1983 del programa Consortios de Exportación es cuando surge esta figura, con el ánimo de compartir entre varias empresas los gastos de constitución y funcionamiento de centrales de ventas al exterior. Existe una gran variedad de consorcios debido, principalmente, al gran número de factores o variables que pueden ser objeto de pacto o acuerdo entre las empresas que deciden formarlos para empezar a exportar. Según la finalidad que se persiga en cada uno de ellos, se puede hablar de consorcios en origen y en destino. El primero es el que se constituye en España para abordar mercados exteriores, y el segundo es el que se crea en el exterior por empresas españolas. Otra división es la que hace referencia a consorcios multisectoriales y monosectoriales. Los

primeros, como su propio nombre indica, están formados por empresas pertenecientes a sectores diversos; los segundos son los compuestos por empresas del mismo sector.

El programa de Consorcios de Exportación que pone en marcha el Ixex para ayudar a las pequeñas y medianas empresas (pymes), tiene una duración de cuatro años. Durante los dos primeros años, se subvenciona el 50% del presupuesto estimado de los gastos de estructura -excluido el IVA-, que se van a generar tanto en España como en el exterior, así como la promoción exterior. En cambio, durante el tercero y el cuarto año será subvencionable sólo el 40% del presupuesto estimado -excluido el IVA-, de los mismos conceptos.

El apoyo económico considera los gastos de estructura (estudio viabilidad, gastos de constitución, gastos de personal, alquileres, equipamiento de oficina, comunicaciones, suministros, seguros, asesores externos, servicios) y gastos de promoción en el exterior (investigación de mercados, material de difusión y promoción, publicidad, acciones promocionales, RR.PP., ferias, exposiciones permanentes, viajes comerciales). Los proyectos de fomento a estos consorcios duran 3 años y los gastos cubiertos ascienden al 45% del total presupuestado con un tope de 180,000 euros por consorcio.

La política del Estado está orientada a propiciar en las pymes el afán exportador, pero también los gremios empresariales están abocados a ello. La mayor fortaleza identificada por los empresarios es el conocimiento, esto se traduce en el ingreso a nuevos mercados, insumos a menores costos y variedades, nuevas técnicas de trabajo, necesidades del consumidor y otros. Es importante la búsqueda de una mayor competitividad en torno a productos, modos de contratación, canales de distribución, costos de exportación, entre

otros. Se trata de potenciar las posibilidades de cada empresa al momento de salir a competir a nivel externo.

Para lograr con eficacia sus objetivos, el ICEX desarrolla su actividad en el exterior a través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales de la Embajadas de España y, en España, a través de las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio.

b) Modelo italiano

Italia es uno de los países que ha logrado resultados importantes en la internacionalización de sus pymes. La principal estrategia colectiva ha sido el distrito industrial que según (Consentino, 1996) se trata de un conglomerado de cientos de pequeñas y/o medianas empresas que se encuentran en el mismo sector industrial y dentro de un área geográfica definida. En este distrito se encuentran generalmente todas las fases del proceso productivo y los servicios conexos a las industrias que allí se desarrollan.

Estas empresas generalmente son líderes en su sector y en su región. En el ámbito geográfico en donde se asientan también lo hacen otras empresas que les proveen de los servicios necesarios para su accionar generándose una simbiosis. Otras empresas como las de profesionales, asesorías, tecnología, bancos también se asientan en la misma zona a fin de servir de soporte a estas empresas. Todo esto constituye un conglomerado fuertemente unido buscando objetivos comunes.

Las regiones en donde se ubican generalmente estos distritos industriales son La Toscana, Veneto y Emilia Romagna. Algunos expertos opinan que el éxito alcanzado por este tipo

de articulación no solo en Italia sino también en España y Alemania se explica por

algunos factores. Un factor importante es la cultura y la herencia histórica de los lugares. Pero también el factor social y político es un elemento que genera un espacio propicio para el crecimiento de los distritos industriales en Italia. Esta experiencia es interesante porque demuestra que pequeñas empresas que empezaron como artesanos locales pudieron avanzar en un proceso continuo y dinámico hasta la producción exportable de hoy.

Los distritos industriales italianos nacieron sin programas de ayuda o de acompañamiento; se han desarrollado en tiempos diversos y diversas son las sendas de su crecimiento y los sectores productivos en los cuales se han especializado. “En Italia no existen organismos jurídicos o administrativos que se ocupen institucionalmente de los distritos industriales; sólo en algunas Regiones se han creado agencias locales de desarrollo, pero esto se ha hecho cuando los distritos ya habían alcanzado un cierto prestigio y su actividad a menudo se reducía a proyectos colectivos en el campo de la promoción, formación y difusión de informaciones económicas y tecnológicas de sector.

¿Qué papel juega el Estado en el surgimiento de los distritos italianos? El papel central lo lleva a cabo el gobierno local porque este procura que la ciudad tenga la infraestructura básica pero no solo eso sino que esta infraestructura debe ser acompañada por elementos tales como los servicios sobre todo de tipo financiero. Aquí puede encontrarse apoyo financiero que incide en las zonas en donde no se tiene un mayor desarrollo.

Quien ha visitado los distritos industriales puede notar el dinamismo que existe en los espacios que estos ocupan. Otro aspecto a notar es el tamaño de las empresas (en Emilia

Romagna aproximadamente el 87% de las empresas tienen menos de 10 trabajadores

(Lopez Cerdan, 2004). La generalidad de estos distritos obtienen altos ingresos, un alto componente exportador y por supuesto generación de empleo.

Por otro lado se tienen a los consorcios. Los consorcios entre empresas del mismo sector o de un distrito son un fenómeno muy extendido en Italia y se encuentran dentro y fuera de los distritos industriales. La razón es que por medio de los consorcios se puede acceder a incentivos por parte del Estado. Estos incentivos son de dos tipos: para consorcios promocionales y para los consorcios de crédito. En el campo de las actividades promocionales (participaciones en ferias, misiones comerciales colectivas, campañas en la prensa especializada, etc.) operan más de 300 consorcios locales o sectoriales; en este caso el Estado aporta a las actividades ejercidas por estos. El tope del aporte es de 300 millones anuales por consorcio.

Los consorcios funcionan en este país desde fines de los años 60 y a la fecha existen más de 300 con 7,000 empresas agrupadas. FEDEREXPORT, (Federación Italiana de Consorcios de Exportación), se encarga de organizar y coordinar las actividades de los consorcios, relacionarlos con organismos estatales, promocionar el modelo de consorcios en otros países, fomentar directamente las exportaciones de los consorcios, asesoramiento jurídico y fiscal y, líneas de crédito para la compra de bienes y servicios de los consorcios.

En la red de consorcios de créditos se encuentran en conjunto 800,000 empresas distribuidas entre 640 consorcios (Italian Institute for Foreign Trade, 2016) Estos brindan dos tipos de servicios. El primero consiste en suministrar a los institutos de crédito garantías suplementarias (fondo colectivo) aumentando así el volumen de los

financiamientos a los cuales puedan acceder; el otro en negociar líneas de crédito a tipos más ventajosos respecto a los reservados a las pequeñas empresas, a menudo gravosos.

a) Modelo Chileno

La experiencia chilena en cuanto a desarrollo pyme es una de las más exitosas en América Latina, esto es explicado en parte por el trabajo de sus instituciones tanto públicas como privadas. Dentro de ellas destaca la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); entidad del Estado cuya labor es promover el desarrollo productivo del país a través de diversas medidas de promoción y fomento. Sus objetivos son mejorar la competitividad empresarial de sus empresas y generar competencias para la salida al exterior de sus productos; para ello se tiene como prioridad el fomento a la calidad y los proyectos asociativos de fomento.

La misión de CORFO es la complementación de las operaciones de mercados a través del fomento al mejoramiento de la gestión, la asociatividad, la innovación, la formación de capital, la prospección y la creación de nuevos negocios. Su rol es promover la asociatividad empresarial como forma de mejorar la competitividad y el acceso a nuevos mercados, facilitar la modernización de las empresas (productividad, e innovación tecnológica), promover el acceso al financiamiento y contribuir al desarrollo equilibrado de las regiones, estimulando la inversión privada.

Los instrumentos que utiliza CORFO son:

- a) Financiamiento: crédito para exportadores y cobertura para exportadores. Estos créditos son a largo plazo y se utiliza para ello el sistema financiero local. Las

empresas deben garantizar que estos préstamos se utilizarán en nuevas inversiones, capital de trabajo o procesos de exportación.

El crédito para la exportación permite a las empresas chilenas financiar sus requerimientos de recursos para exportar y contempla además un financiamiento a sus compradores en el extranjero, mediante créditos de mediano y largo plazo otorgados por bancos comerciales (fondos de CORFO). Este crédito asciende hasta \$3,000,000 y los plazos de pago fluctúan entre 180 días y 8 años, incluyendo períodos de gracia para el pago del capital de hasta 18 meses. Se financian gastos tales como: insumos Inversiones, capital de trabajo, gastos de venta y gastos generales y administrativos requeridos para instalar en el extranjero infraestructuras de comercialización. Participan empresas de todo tamaño hasta un tope de facturación en ventas de \$30,000,000.

- b) Fomento a la calidad y productividad a través de proyectos de consultorías especializadas orientadas a la incorporación de sistemas o estándares de gestión con evaluación de conformidad certificables o verificables (cofinanciado por CORFO hasta \$6,200 y pueden participar empresas de todo tamaño).

Su ámbito de acción está relacionado principalmente con:

- Calidad y productividad: Actúa como promotor y facilitador en aspectos como eficiencia en la gestión, certificación según normas internacionales, asociatividad y especialización para afrontar mercados exigentes y de gran tamaño (exterior), desarrollo de proveedores, además de promover el desarrollo de clusters y polos de desarrollo dinámicos en regiones potenciales.

- **Innovación:** A través del financiamiento de las actividades conjuntas de centros tecnológicos y empresas en áreas estratégicas. También cofinancia la innovación de las empresas en productos y procesos, en la adquisición de maquinarias y equipos de avanzada tecnología y en la adquisición de conocimiento mas avanzado del mundo. Esto se logra gracias a las misiones de expertos enviados al exterior y a la contratación de expertos internacionales. Se fomenta además la creación de nuevas empresas a través de incubadoras de negocios.

CORFO además facilita a las empresas que lo soliciten información actualizada sobre oportunidades de negocios y brinda diversos servicios e incentivos que son canalizados por Operadores seleccionados. Estos operadores son los que diagnostican y verifican las solicitudes en cada área de trabajo en forma específica. Además propicia la transferencia tecnológica de alto nivel mediante un programa de atracción de inversiones de alta tecnología extranjera. Con esto se genera un espacio de aprendizaje de las empresas locales.

A fin de otorgar mayor cobertura y eficacia CORFO delega a los operadores intermediarios el otorgamiento de recursos hacia al sector privado, reservándose las labores de monitoreo, control y evaluación de los instrumentos de fomento. Estos intermediarios son bancos, compañías de seguros, cooperativas de ahorro y crédito y fondos de capital de riesgo. A la fecha trabaja con aproximadamente 20 operadores distribuidos en las 12 regiones del país.

Como parte de su estrategia de trabajo, CORFO ha creado un Fondo para promover la asociatividad de pequeñas y medianas empresas, este es el Proyecto Asociativo de Fomento (PROFO). Tiene como objetivo apoyar la preparación y desarrollo de proyectos de grupos de al menos 5 empresas, cuyas estrategias de negocio contemplen la asociatividad empresarial para mejorar su competitividad, creando y desarrollando un negocio conjunto con agregación de valor respecto a la situación inicial, que dé origen a una nueva empresa asociativa (alianzas horizontales y verticales entre empresas). En este tipo de proyecto pueden participar empresas que declaren un nivel de ventas entre \$80.000 (nivel máximo de ventas de microempresa) y \$ 3.000.000 (nivel máximo de ventas de mediana empresa).

El PROFO tiene un proceso de implementación definido que se inicia con una etapa de formulación, esta conlleva actividades como estudios de mercado, levantamiento de oferta exportable, evaluación de capacidades exportadoras, plan de negocios exportador y otros. Esta etapa tiene una duración de 1 año y CORFO cofinancia las actividades hasta un 50% hasta \$ 27,000.

La segunda etapa es la ejecución del proyecto, aquí se llevan a cabo misiones de prospección y penetración de mercados, instalación de la nueva empresa, selección del gerente de negocios, asesorías para desarrollo de productos y actividades promocionales entre otros. Puede durar hasta años con el cofinanciamiento de CORFO en un 50% cuyo tope es de \$100,000.

La última etapa es la del desarrollo del proyecto mediante acciones de consolidación de mercados del negocio asociativo. La nueva plataforma al culminar esta etapa es capaz de

autofinanciarse y tiene presencia en los mercados externos. Puede durar hasta 2 años y el cofinanciamiento de CORFO es de 50% siendo el tope \$ 100,000.

Cabe hacer notar que este tipo de financiamiento otorgado por CORFO a través de los PROFOS son subsidios ya que no son reembolsables y en general se cubre hasta el 50% del proyecto, pero no se financian gastos tales como capital de trabajo e inversiones.

La mayoría de proyectos se han desarrollado en el área agrícola, vitivinícola y manufacturas.

Por otro lado está ProChile que es la agencia de gobierno chileno dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, cuya labor es fomentar las exportaciones chilenas independientemente del tamaño de las empresas. Tiene aproximadamente 30 años de experiencia en esta función.

Su trabajo es contribuir a estimular y diversificar las exportaciones de productos y servicios chilenos entregando el apoyo necesario, para el desarrollo del sector exportador.

ProChile administra instrumentos para la promoción de exportaciones como:

- Elaboración de estudios de mercados externos que permiten orientar al empresario con respecto a las características que debe reunir su oferta exportable.
- Asesoría de especialistas con planes sectoriales de promoción y capacitación a exportadores.

- Asistencia en el mercado mediante el establecimiento de contactos, organización de Ferias Internacionales y Misiones Empresariales, preparación de agendas de trabajo y otros. El financiamiento para las misiones comerciales de empresarios es cubierto por Prochile en un 50%. Las representaciones comerciales elaboran una agenda de contactos en los países de destino de estas misiones.

Se trabaja en tres escenarios para el empresario: el posible exportador, el exportador en preparación y el exportador.

En cuanto al ámbito geográfico que abarca, tiene dos redes de oficinas comerciales; a nivel nacional y a nivel internacional. A nivel internacional: representaciones comerciales ubicadas en 56 mercados, estas cuentan con equipos de trabajo especializados y con experiencia en mercados para apoyar a las empresas exportadoras en la gestión internacional. Esta red facilita el establecimiento de contactos comerciales y proporciona información de mercado, entre otros servicios. A nivel nacional fomenta el desarrollo de la oferta exportable de productores nacionales a través de sus 13 oficinas regionales y su casa matriz en Santiago. En estas oficinas regionales se entrega orientación e información relevante y actualizada sobre los mercados internacionales. Además, proporciona asistencia técnica y estratégica para la preparación y ejecución de Programas de Promoción de Exportaciones, y otras acciones para el intercambio comercial.

Los factores de éxito empresarial en Chile pueden ser identificados como la focalización en mercados objetivos, la rigurosidad en elaboración de planes de acción y control de gestión, una amplia trayectoria como grupo exportador y las relaciones de confianza entre

sus integrantes, además de una permanente participación en ferias internacionales y la realización de misiones tecnológicas.

d) Modelo Mexicano

En México a nivel de Estado se trabaja con un Plan Estratégico empresarial para la mipyme, este es llevado a cabo por la Secretaría de Economía. Para la implementación de este plan, se tiene el Fondo de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

Los objetivos que se persiguen son la creación y fortalecimiento de empresas así como su innovación tecnológica, el incentivo a la articulación productiva, el ingreso a mercados y la generación de posibilidades de acceso al financiamiento en condiciones adecuadas.

En lo que respecta a la Creación y Fortalecimiento de Empresas e Innovación Tecnológica se tienen las actividades siguientes:

- Formación de Emprendedores
- Creación y Fortalecimiento de Incubadoras de Empresas (capital semilla¹ y capital de riesgo²)
- Innovación y Desarrollo Tecnológico
- Consolidación de una Red de Centros de Desarrollo Empresarial

¹ Cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa. Constituye la inversión necesaria para cubrir los costos de creación de la empresa, compra de activos y capital de trabajo hasta alcanzar el punto de equilibrio, es decir, el momento a partir del cual la empresa ya genera suficientes ingresos como para cubrir sus costos.

² Capital de riesgo o venture capital es un instrumento de financiación dirigido esencialmente a las pequeñas y medianas empresas, mediante el cual una sociedad especializada o no en inversiones (sociedad inversora) inyecta capital en una pequeña o mediana empresa (sociedad receptora) en una proporción minoritaria y por un espacio de tiempo relativamente corto, corre el mismo riesgo que los fondos aportados por el empresario, ya que normalmente no tiene ni garantía ni beneficio especial.

- Negocios en proceso de formación (Preferentemente en Incubadoras de Nuevos Negocios)

El financiamiento de los proyectos por parte del Fondo puede llegar hasta el 50% del mismo y se trabaja con montos que van desde los \$3,000 (negocio en proceso de formación o constitución con tecnología tradicional) hasta los \$90,000 (infraestructura para incubadoras de alta tecnología).

En el Área de Articulación Productiva Sectorial y Regional se trabajan:

- Proyectos Productivos Industriales bajo la modalidad de créditos reembolsables.
- Proyectos Productivos Comerciales o de Servicios bajo la modalidad de créditos reembolsables
- Creación y Funcionamiento de Centros de Articulación Productiva que promueven la articulación empresarial y el mejoramiento de procesos y tecnología.
- Infraestructura Productiva, preferentemente bajo la modalidad de créditos reembolsables.

Los créditos concedidos a las empresas son devueltos por éstas en los términos del contrato que determina la ley. Para ser beneficiario se requiere cumplir con algunos requisitos como que los proyectos presentados cumplan con algunos de los requisitos siguientes:

- Que estos proyectos logren integrar a las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados pero que también logren fortalecer las cadenas productivas a las cuales pertenecen.
- Generen mejoras en la organización, procesos y productividad de las empresas

- Apoyen productos y sectores con potencial exportador y demanda internacional
- Generen empleos, entre otros.

El área de acceso a Mercados promueve el financiamiento de las pymes que tienen posibilidades de exportar, además se facilita el acceso a los Bancos de Información. Ejemplo de ello es el PIAPYME (Programa Integral de Apoyo a PYMES México -Unión Europea).

Tanto en Chile como en México se tienen programas organizados de apoyo a las pymes, sobre todo para aquellas con planes de exportación, este apoyo va desde la promoción hasta el financiamiento adoptando diversos mecanismos de fomento y facilitación financiera; aun así este apoyo resulta insuficiente. Es por ello que los mecanismos de promoción incentivan la articulación empresarial como forma efectiva de involucrar a las empresas con sus objetivos.

e) Experiencia brasileña. Caso exitoso de consorcio de exportación - Flor Brasil

Flor Brasil es un consorcio de exportación que trabaja a nivel de promoción y ventas, conformado por 15 pequeñas y medianas empresas dedicadas a la exportación de prendas de vestir principalmente de ropa de playa en tejido de punto. Hacia 1998 producían para el mercado local y sufrían la competencia de las marcas tradicionales de Río de Janeiro. En 1998 participaron en una experiencia de capacitación en Italia, allí aprendieron de los empresarios italianos todo lo relacionado con la producción y comercialización de sus productos. Este viaje fue posible gracias a la labor de algunos organismos de apoyo a las pymes.

Cuando los empresarios visitaron las fábricas de confecciones similares en Italia se percataron de la enorme importancia de desarrollar un producto de alta calidad y diseño antes que sus competidores. El conocimiento a tiempo es una ventaja que permite ingresar a nuevos mercados, conocer las tendencias de la moda, atender la demanda de los consumidores discriminar las bondades de los canales de distribución.

De regreso al Brasil, estas empresas comenzaron a implementar medidas correctivas en sus negocios, para ello hicieron uso de la ayuda que les brindó el organismo promotor del Estado mediante capacitación en temas específicos. Cuando los beneficios en el mercado local fueron notorios, decidieron exportar mediante la forma asociativa de consorcio exportador, la estrategia fue participar en forma conjunta en ferias internacionales, uniformizar la calidad de sus productos y diseños y, vender en forma conjunta. Esta estrategia les ha permitido exportar a Europa, Estados Unidos e incluso en algunos países latinoamericanos. Ahora el volumen estimado de sus exportaciones, asciende a más de un millón de dólares norteamericanos³.

4.2 Experiencias asociativas en el Perú

En el Perú, instituciones del Estado como Prompex y Prompyme viene instrumentalizando diversos mecanismos de promoción y fomento de la articulación y crecimiento de las Mipymes. Prompex apoya al sector exportador mediante capacitación gerencial para la exportación e información de mercados a nivel de empresario. Prompyme, facilita distintos niveles de asociatividad empresarial mediante información y capacitación en mejoras de productos y procesos así como gestión. En ambos casos su nivel de efectividad es pequeño debido a los pocos recursos asignados a estas actividades,

a la falta de difusión de las mismas y la falta de interés o desconocimiento de muchos empresarios.

Por otro lado están las experiencias asociativas de medianas y grandes empresas generadas por la iniciativa de los empresarios tales como la Asociación Civil Frio Aereo y ProVid que han dado muy buenos resultados sobre todo en el campo de la exportación.

Para analizar los resultados de estas articulaciones empresariales, se debe tener en cuenta las características que diferencian a las empresas exitosas de aquellas que no lo son. En este caso se trata de empresas de mediano tamaño y gran tamaño con capacidad de inversión y planes de negocios sostenibles en el tiempo porque son diseñados después de una evaluación adecuada, con empresarios conocedores de que para tener éxito en el comercio exterior se requieren competencias productivas, gestión del comercio exterior y estrategias desarrolladas (Mori, Yoguely otros, 2002), esto requiere un alto nivel de inversión. Otro factor importante a considerar es que estas empresas exitosas han sabido aprovechar los aportes del sistema de apoyo a exportaciones que otorgan tanto instituciones privadas como el Estado, tales como PROMPEX, PROINVERSION y otros, debido a su cercanía a estos estamentos. A continuación veremos algunos casos de asociatividad entre medianas y grandes empresas:

a) Caso Frío Aéreo

En la actualidad el Perú es el primer país exportador de espárragos del mundo, habiendo logrado desplazar a importantes países productores como China y Estados Unidos, y ser reconocido mundialmente por la calidad de su producto. Este sector se ha convertido en un importante generador de empleo (230 mil empleos directos) y divisas (US \$ 800 millones) durante el período 1993 – 2005, y lo ha logrado en un

entorno cada vez más competitivo y exigente convirtiéndose en el producto estrella del sector agro exportador peruano.

Uno de los elementos más importantes para el crecimiento y desarrollo exitoso de los productores esparragueros ha sido la asociatividad. Frío Aéreo es una Asociación Civil constituida en 1998 con apoyo de PROMPEX, conformada por empresarios exportadores de productos perecibles, frutas, hortalizas y flores, principalmente, quienes tenían la necesidad de garantizar el manejo adecuado post-cosecha de sus productos de exportación hasta la etapa previa al embarque.

El primer logro ha sido dotar al Aeropuerto Jorge Chávez de un Centro de Perecibles con equipos modernos y un sistema logístico adecuado que brinda las condiciones óptimas de manipuleo y conservación de los productos. Antes de su entrada en funcionamiento la recepción de los productos y el “palatizado” en las planchas de los aviones se tenían que hacer en la intemperie, con grave riesgo de ruptura de la cadena de frío y deterioro de la vida comercial de los productos. Ahora se tiene una terminal que cuenta con una gran cámara para la recepción, pesaje e inspección de los productos por parte de las autoridades. Ahora tiene un nivel de participación del 85% de las exportaciones perecibles vía aérea, jugando un rol importante en el desarrollo de la industria del espárrago y no solo de este sino de otros productos de este tipo.

En Frío Aéreo se controla la cadena de frío (en todas sus etapas), la calidad del producto, el sistema de información y el programa de compras conjuntas. Otros logros están relacionados con un mayor grado de accesibilidad a las aerolíneas, lo que ha ayudado a los exportadores a contar con mayores facilidades para hallar espacios

disponibles en vuelos y gozar de tarifas competitivas, lo que promueve las agro exportaciones diarias por exportador a los cinco principales destinos. Del mismo modo, con la participación de todos los productores, elabora una proyección general de exportaciones para toda la campaña, semana por semana, permitiendo programar la contratación de aeronaves y abastecimiento de los diversos insumos. Esta información se comparte con los recibidores (clientes) para un mejor manejo de las ventas en destino.

Los tres principales procesos de Frío Aéreo (Calidad, Operaciones e Información) se encuentran certificados con el ISO 9001:2000 que garantiza su adecuada gestión. Frío Aéreo cuenta actualmente con 29 empresas socias exportadores principalmente de espárragos. Aquí se encuentran tanto medianas como grandes empresas.

Este es un caso exitoso de asociatividad sustentado principalmente en la mejora de procesos con un alto nivel tecnológico. No se han reunido para vender en forma conjunta por tanto no tienen fines de lucro, se han reunido con la finalidad de mejorar procesos y reducir costos. Los factores del éxito han sido los planes de negocios y la capacidad de inversión.

b) Caso Pro Vid

La exportación de uva es relativamente nueva en el país. Hasta hace pocos años la producción se destinaba al mercado interno y a la elaboración de productos derivados como vinos y piscos. En este sector se encuentran tanto grandes, medianos como pequeños productores es por ello que fue más difícil unir esfuerzos para mejorar la calidad de la uva hasta convertirla en un producto exportable. Algunos empresarios no

conocían nada del negocio, no utilizaban procedimientos adecuados, no sabían que la uva requería mucho más capital que el espárrago y el mango y hubo quienes se endeudaron excesivamente con los bancos y en el peor de los casos no tenían el respaldo suficiente para afrontar una inversión de tal naturaleza. Muchos de estos empresarios abandonaron el sector. La asociatividad ha contribuido con la mejora de procesos. Actualmente se exporta aproximadamente 22 millones de kilos de uvas al año.

Este caso es un ejemplo de cómo se puede crecer cuando se eliminan las barreras de la desconfianza. Provid es un clúster de productores de uva tanto para consumo interno como externo, además de otras frutas. Su principal objetivo fue la investigación de **mercados** y la determinación de las posibilidades de la oferta, para ello se necesitó acceder a información proveniente de los empresarios que por naturaleza desconfían de sus competidores. El resultado fue un plan de competitividad en el que incluye una red de estaciones meteorológicas digitales y la elaboración de un software con el que se maneja el tema de informática, benchmarking y el de Infoclima. Periódicamente se elabora una encuesta entre los empresarios y esto permite mejorar los procesos cada vez.

En esta asociación no solo existen grandes empresas, también se tienen medianas y pequeñas empresas cuya competitividad se ha incrementado. Esto ha sido posible gracias a la interrelación de los empresarios y la transferencia de experiencias nuevas en la producción, gestión y sobre todo tecnología.

Plan de competitividad implementado con planes de negocios sofisticados, capacidad de inversión por parte de los empresarios e interrelación estrecha entre los empresarios en el entendido que con la transferencia de experiencias todos pueden beneficiarse.

También se tienen Casos de asociatividad de pequeñas empresas. En este caso la articulación más compleja; si bien poseen algunas características positivas como: flexibilidad, absorción de empleo, baja inversión por puesto de trabajo y adaptabilidad a condiciones poco adecuadas de desarrollo, también tienen limitaciones importantes como: el aislamiento, la falta de información, la baja productividad, los problemas de escala, las carencias tecnológicas, la falta de acceso a bienes y servicios adecuados y mercados de baja capacidad adquisitiva. Aun a pesar de todo no se puede negar que estas empresas son importantes generadoras de empleo y desarrollo económico de las localidades.

En cuanto al entorno que rodea a las pymes, encontramos que el tema de servicios financieros ha avanzado en los últimos 10 años, ya no solo es tema de banca de segundo piso, ahora los grandes bancos del país tienen productos específicos para pymes. Lo que es aún un problema es el alto costo del crédito y la falta de promoción de inversiones a través de capitales semilla. Por otro lado la escasa preparación de los empresarios en gestión les hace embarcarse en créditos que luego no pueden honrar ya que sus necesidades de financiamiento no responden a planes de negocios debidamente evaluados.

Otro factor importante en el entorno está constituido por los Servicios de desarrollo empresarial, este es un mercado por desarrollar, existen muchas instituciones dedicadas

al fomento empresarial pero su accionar está orientado principalmente a la capacitación, asesoría y asistencia técnica, servicios de información entre otros. Estos servicios son esenciales pero se necesitan programas que consideren las diferentes etapas de desarrollo empresarial. Uno de los errores que observan los empresarios en estos programas es que el producto siempre es el mismo ya que no se toman en cuenta las nuevas necesidades que van surgiendo como consecuencia del crecimiento de la empresa. Es por ello que consideramos de vital importancia la participación de los actores institucionales ya sean públicos o privados en la oferta de servicios de desarrollo empresarial ya que la identificación de las necesidades de estas empresas y la manera en que estas necesidades puedan ser atendidas por estos actores, va a dar como resultado la competitividad de las mismas y determinará el tipo de mercados que pueda atender.

La asociación empresarial es un tema que ha cobrado importancia en la región, ha sido estudiada por expertos, a nivel mundial existen como hemos visto en el marco conceptual, múltiples formas de asociatividad, el problema radica en que la mayoría de estas formas son articulaciones no especificadas en las normas jurídicas empresariales y esto dificulta su aplicación en un medio donde reina la desconfianza y la competencia. Todas las distintas formas asociativas analizadas son válidas pero si pretendemos aplicarlas a la realidad de las pequeñas empresas peruanas cabe preguntarse ¿Cómo debemos comenzar este trabajo de articulación? ¿Cuál es la mejor forma asociativa para las pequeñas empresas de confecciones? ¿Nuestras empresas se encuentran preparadas para conformar asociaciones empresariales tales como consorcios o sociedades?. ¿La articulación debe ser espontánea o promovida? Los siguientes casos nos pueden dar luces al respecto.

a) Caso: CEPI

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

El Centro de Promoción Integral, CEPI, (ONG) llevó a cabo una experiencia de articulación empresarial para favorecer el acceso de las micro y pequeñas empresas a nuevos mercados, mejorar su competitividad y transmitir actitudes de progreso y equidad para lograr mejoras en la calidad de vida de la población, con énfasis especial en la participación de la mujer.

Al inicio de la experiencia CEPI se dedicó a prestar servicios de desarrollo empresarial en función al mercado, dirigiéndose mayormente a microempresarias en los sectores de confecciones y calzado, luego de ello pasó a conformar una empresa de confecciones. Tiene tres líneas de acción: articulación comercial, asistencia técnica y capacitación técnico productiva y en gestión empresarial. En el primer caso se tienen dos líneas de actividad:

- Promoción comercial: La empresa obtiene contratos de abastecimiento de prendas de vestir y calzado a grandes empresas locales y pedidos de exportación, principalmente a través de licitaciones y concursos, en los cuales CEPI compite con empresas medianas y grandes. Involucra actividades de compra y estudio de bases, costeo, elaboración de muestras, presentación y seguimiento de propuestas, gestión de cartas fianza, desarrollo de colecciones, presentación en ferias, ruedas de negocios y eventos comerciales.
- Articulación productiva: estableciendo un sistema de sub-contratación con las PyMEs de las ramas de confecciones y calzado, para atender los contratos obtenidos. Inicialmente se realiza un diagnóstico de la capacidad productiva

y calidad de la microempresa y se determinan sus requerimientos de asistencia técnica y capacitación. De acuerdo a la estructura de costos de la empresa y del pedido, se establecen tarifas por operación a subcontratar y se asigna el trabajo por microempresa. Usualmente la materia prima es comprada por CEPI. El avance de la producción y el control de calidad en cada microempresa son supervisados permanentemente por personal de campo. El control final, embalaje y despacho son realizados por CEPI.

En el caso de asistencia técnica: cubre el aspecto técnico productivo y el de gestión, necesario para que las PyMEs alcancen los niveles de calidad y productividad adecuados a los estándares exigidos por el mercado. CEPI ha provisto este servicio de manera extensiva y a bajo costo a las microempresas. Asimismo, con apoyo de estudiantes de la Universidad del Pacífico, realiza asesorías de gestión empresarial monitoreadas por personal de CEPI.

La capacitación técnico productiva y en gestión empresarial para microempresas subcontratistas se da mediante cursos de capacitación para la micro y pequeña empresa, en la perspectiva de poder articularlos con mercados exigentes.

Con el servicio de Articulación Comercial, CEPI ha atendido el suministro de 84 mil prendas para 30 contratos o pedidos en el mercado nacional y exportación. De una muestra de 43 empresarias usuarias de los servicios de CEPI se determinó que sus ventas en soles habían crecido en 62% en un promedio de dos años; su inversión en máquinas había crecido en 23% y el uso de la capacidad instalada se había incrementado en 8%.

Hasta el año 2000, el Centro de Servicios de CEPI .SERVICEPI-, fue monitoreado en el marco del proyecto DESIDE-SWISSCONTACT “Expansión de los Servicios de Articulación al Mercado para las pequeñas y microempresas en el Perú”, y recibió financiamiento inicial para ejecutar sus actividades de capacitación, asistencia técnica y comercialización, destacando SERVICEPI al alcanzar la sostenibilidad más exitosa. Los servicios de capacitación y asistencia técnica son pagados directamente por los microempresarios (as) y/o Programas como PROMPYME y BONOPYME y el de articulación comercial está incluido en el pago que se hace a los PyMEs por servicios. Los servicios que brinda CEPI están vinculados directamente con el acceso a nuevos mercados.

Las empresas que participan en estos contratos no siempre son las mismas ya que depende de la magnitud del pedido, en todo caso se ha conseguido articular a grupos de 8 a 70 pequeñas empresas para la atención de cada pedido comercial.

Esta experiencia fue considerada exitosa en su momento pero tenía el problema que la mayoría de las empresas conformantes estaban descapitalizadas y su capacidad tecnológica era muy baja. Se conformó una asociación pero esta no tenía planes productivos ni comerciales a futuro a pesar de la capacitación recibida. Además la articulación solo funcionaba en cada pedido. A la fecha no se encuentra conformada ninguna asociación ni sociedad inscrita en la SUNAT.

b) Caso ATEM PERU

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

ATEM PERÚ está conformada por pequeñas empresas de metal mecánica. Se fundó hace 5 años con la visión de que la competitividad era la clave para la exportación. La idea era crecer como negocio pero para ello necesitaban ingresar a otros mercados más atractivos con productos de calidad por ello participaron en procesos de calidad total e ISO 9000, por ejemplo.

La idea de asociarse surgió porque se dieron cuenta que era la única manera en que podrían exportar ya que uno de los aspectos importantes a considerar es el tecnológico y para ello se necesita inversión. La capacidad instalada aprovechada era de 40%, y para la exportación no era suficiente. La participación en una asociación les ha permitido adquirir tecnología de punta, con una inversión de cerca de US\$ 1 millón en estos 5 años, además de participar en proyectos de cooperación para la adquisición de laboratorios y capacitación.

Actualmente exportan a Ecuador, Bolivia y Cuba. Por ahora se enfocan en los países andinos, porque la exigencia en cuestión de normas no es tan elevada como la de otros países. La exportación se realiza a través de empresas grandes, bajo un esquema de subcontratación, y a través de algunas empresas de la misma asociación.

ATEM PERÚ cuenta con una agenda interna que está implementando desde su creación. Esta contempla programas de homologación de calidad, procesos de ISO 9000, alianzas con proveedores y prospección, entre otros aspectos. Son aproximadamente 36 pequeñas empresas metalmeccánicas asociadas con el fin de exportar. Cada empresa realiza su venta, pero todas se involucran en el proceso. Para

implementar laboratorios y comprar maquinaria ha sido necesario invertir, cada

empresa ha participado en la compra. El contar con una agenda de trabajo ha sido importante para esta asociación ya que les ha permitido invertir basados en una programación de crecimiento tecnológico.

c) Caso ONG Mujer y Sociedad

El Centro de Comunicación e Investigación Aplicada "Mujer y Sociedad" dentro de su propuesta institucional inició en 1993 su Programa de Crédito para apoyar financieramente a las unidades económicas de las mujeres de bajos ingresos en los distritos del Cono Norte de Lima metropolitana, donde viene trabajando hace 18 años. Este Programa es uno de los componentes de la Escuela Técnico - Productiva (ETP) de Mujeres de Bajos Ingresos que Mujer y Sociedad diseñó a inicios de esta década y que sirvió de base para que la institución estableciera en 1992, un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) poniendo en funcionamiento el Programa de Crédito. En efecto, Mujer y Sociedad recibió en el transcurso de tres años la suma de US \$ 300, 000.00, como parte del convenio con el BID, cuyos recursos económicos provienen del Fondo Fiduciario Sueco (financiamiento de pequeños proyectos) y que fue administrado por el mencionado Banco.

Dentro de las actividades desarrolladas por Mujer y Sociedad también está la promoción de la asociatividad, es así que se conformaron dos consorcios: Consorcio Manos Unidas y Esfuerzos Unidos. Estos se presentaron en una licitación estatal y obtuvieron la buena pro para la producción de 56 mil polos para la ONPE, facturando por un monto de 256 mil nuevos soles. Para la realización del negocio fue necesario el apoyo financiero de 40 mil dólares americanos brindado por Mujer y Sociedad para capital de trabajo, se brindó

apoyo técnico y acompañamiento en todo el proceso de producción, logrando entregar la producción en el tiempo estimado y con las características exigidas por el cliente.

Gran parte de los créditos otorgados son utilizados por las empresarias/os para aumentar su capital de trabajo, y sus niveles de producción. Antes de obtenerlo, las UE contaban con un capital oscilante entre 100 a 1,000 dólares americanos. Después del crédito, la tendencia es a incrementarse; y en el mejor de los casos, el capital se duplica de 200 a 2,000 dólares, respectivamente.

Aquí es importante señalar que casi todos los empresarios solicitan créditos para capital de trabajo en la medida que éstos son rápidos y la tecnología crediticia es cada vez menos burocrática. No sucede lo mismo con las demandas para capital fijo, por cuanto requiere por lo menos de tres proformas de las máquinas a comprar y en muchos casos, ésta debe efectuarse tipo leasing: la institución lo compra a su nombre, y sólo al finalizar los pagos, la propiedad pasa a nombre del empresario/a. Esta modalidad de crédito si bien es práctica y parte de la cultura empresarial de ideología occidental, es ajena al mundo micro empresarial local, cuyas prácticas sociales productivas tienen raíces migrantes. Si bien estos créditos leasing funcionan también para montos pequeños como los tres mil a cinco mil dólares, esta población no acepta que desde el inicio, el producto de su esfuerzo no esté registrado a su nombre, menos aún pagarlo a nombre de otros. Esta es una de las razones por que no asume créditos para maquinarias, aunque lo estén necesitando a veces con urgencia.

Al realizar la búsqueda en el portal de la SUNAT no han sido encontrados estos consorcios, debemos suponer que a la fecha no se encuentran funcionando. Una de las

razones es que estos grupos se articularon cuando vieron una oportunidad de negocio pero luego no tenían proyectos de crecimiento en común. Uno de los riesgos que se corre con esta forma de trabajo es que al reunirse empresas con diferentes métodos de trabajo y capacidad tecnológica los costos no son trabajados en forma seria, resultando para algunos en pérdida de rentabilidad. Incluso algunos abandonan los trabajos, cargando la responsabilidad de los que se quedan.

d) Caso Prompyme SOLARIS

SOLARIS PERU es una ONG peruana e independiente, miembro de la Alianza Mundial de la Fundación INTERVIDA, institución de cooperación internacional que opera en diversas partes del mundo, realizando actividades de desarrollo social. Su objetivo es mejorar las condiciones de vida de miles de niños y sus familias en las zonas más necesitadas de la sierra y la costa a través de proyectos de salud, educación, desarrollo agropecuario, nutrición, cultura, infraestructura y organización social. Esta institución invierte anualmente más de 20 millones de dólares en el país

En el año 2005 esta ONG realizó una licitación privada para la confección de más de 200 mil buzos deportivos por un monto de un millón 233 mil 971 dólares. A dicha licitación se presentaron 36 micros y pequeñas empresas de 5 gremios del emporio de Gamarra, organizadas en un gran consorcio “Consortios Unidos de Confecciones”. Este consorcio estaba conformado a su vez por 4 subconsorcios organizados por 8 empresas en promedio. Para la presentación de la propuesta contaron con Prompyme en su función de promotor y asesor. Ganaron la buena pro y según información de Prompyme se les brindó asesoría legal, técnica y financiera, para el cumplimiento de sus compromisos con SOLARIS

Con respecto al cumplimiento del compromiso adquirido los empresarios cumplieron con entregar los buzos pero en el transcurso del trabajo se suscitaron una serie de problemas que dieron como resultado pérdidas para los empresarios que participaron en este negocio.

Al inicio del trabajo se tenía muchas expectativas sobre los resultados. Luego fueron presentándose los problemas cuando algunas de las empresas que participaban no tenían liquidez suficiente para afrontar la inversión. Cuando se recurrió a las entidades financieras los montos del crédito no cubrían las necesidades de capital. Por otro lado habían algunas diferencias en torno a la calidad de los insumos y el acabado de las prendas confeccionadas por cada subconsorcio. No existía compatibilidad de criterios entre los miembros de cada subconsorcio y no existía consenso en el control de calidad. Muchos empresarios se encuentran pagando sus préstamos por este negocio.

e) Caso Huaycan

En el 2013, seis microempresarios del Parque Industrial de Huaycán crearon el Maqui centro Textil, que con 100 máquinas industriales y unos 150 trabajadores pueden producir al día entre 5 y 8 mil prendas de vestir (polos, camisas, ropa interior, etc).

Según Andrés Ventura, Presidente de Maqui Centro Textil de Huaycán, tras revelar que sus productos Made In Huaycán son comercializados en diferentes mercados nacionales y del extranjero por la Cadena de Tiendas Topy Top, señaló que sus confecciones que tienen un 100 por ciento algodón, también se venden en el Hotel Marriot y el Tuti Free del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

CAP V: FACTORES QUE DIFICULTAN LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONGLOMERADO DE GAMARRA

El subsector de confecciones de prendas de vestir es un sector intensivo en el uso de mano de obra, dedicándose a esta actividad tanto grandes como pequeñas empresas,⁴ pero son estas últimas las que tienen problemas cuando intentan llegar a mercados externos dada su escasa competitividad. Las limitantes más frecuentes que tienen las pymes para generar una oferta exportable, son un escaso desarrollo tecnológico y empresarial así como una baja capitalización (como resultado de dirigir su producto a segmentos de bajos recursos).

En este capítulo describiremos las características de las pymes dedicadas a la confección de prendas de vestir a efectos de identificar su potencial exportador. Para ello consideraremos algunas entrevistas realizadas a empresarios cuyo centro de producción y venta se ubica en el Distrito de la Victoria (Conglomerado de Gamarra). Los empresarios entrevistados gerencian a micro y pequeñas empresas.

Se ha considerado el conglomerado de Gamarra debido a su importancia en el sector y por estar conformado en su mayoría por pequeñas y microempresas.⁵ Se define al conglomerado como: un conjunto de pequeñas empresas con un potencial de desarrollo superior, con características del modelo de distrito industrial, con diversas formas de cooperación vertical y horizontal, relaciones relativamente desarrolladas frente al mundo externo en forma de un entorno empresarial e institucional de apoyo. Los factores socio - culturales son igualmente componentes importantes del conglomerado y se encuentran incluso algunos indicadores de esfuerzo de innovación.

⁴ Considerando a las Grandes, medianas, pequeñas y micro empresas.

⁵ También se encuentran medianas empresas pero en cantidad reducida

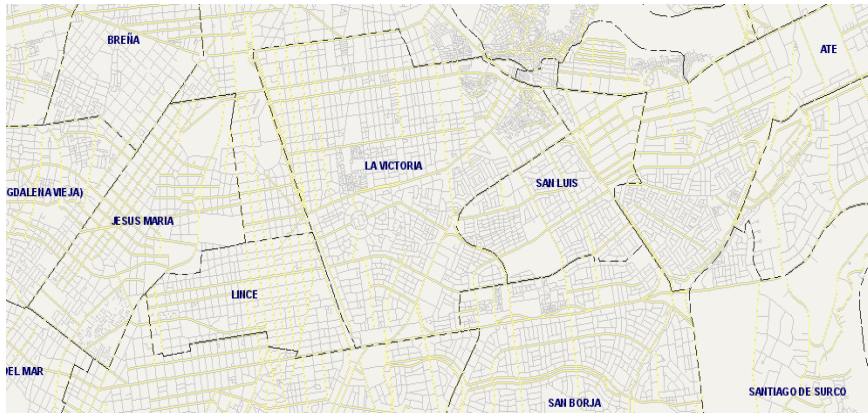
5.1 Características socio-económicas del distrito de La Victoria

En primer lugar debemos ubicarnos en el espacio geográfico donde se desarrolla el conglomerado y este es la ciudad de Lima. Esta ciudad llamada antiguamente "La Ciudad de los Reyes", se fundó el 18 de enero del año 1535 por Francisco Pizarro, debido a las magníficas condiciones estratégicas y geográficas de la zona que incluso tenía un río al que los lugareños llamaban Rímac (vocablo quechua que significa "hablador"). Lima fue la ciudad más importante del Virreynato español entre los siglos XVI y XVII, se convirtió en la ciudad más importante y poderosa de esta parte del continente. Lima se encuentra a 152 m sobre el nivel del mar, latitud 12°02'35" S y Longitud: 77°01'41" O .

Ilustración 1: Lima y distritos



Lima cuenta con 43 distritos; uno de ellos es el distrito de la Victoria en donde se encuentra el conglomerado de Gamarra. Este distrito fue creado en 1920 cuando fue separado del distrito de Miraflores por el presidente Leguía.



Fuente: SIGE - INEI

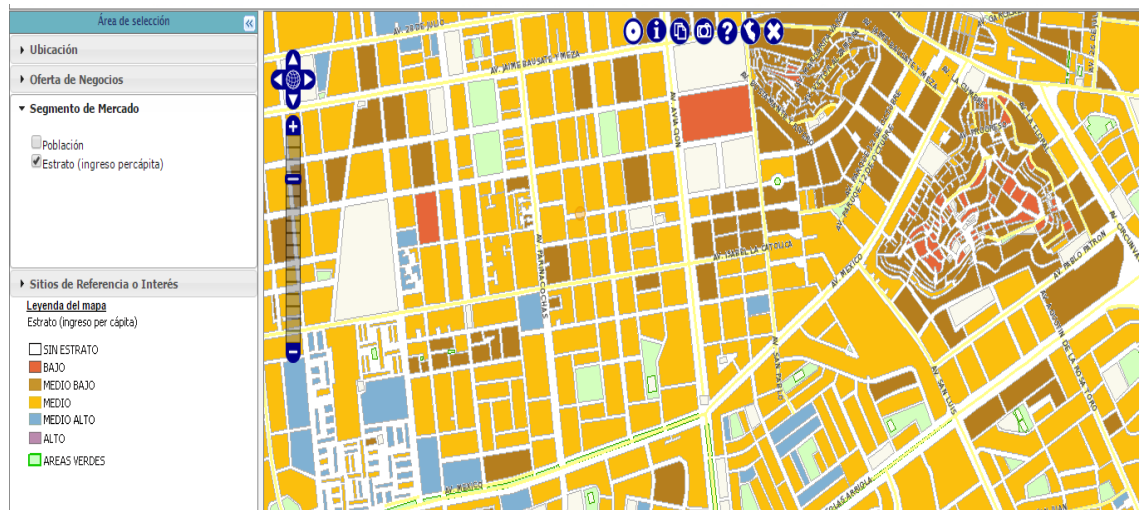
La Industria Textil en el Distrito de La Victoria no es una cosa nueva porque se dice que esta ya se desarrollaba en el siglo diecinueve.

El negocio de confecciones se inicia en los 1800 con los negocios de Bartolomé Boggio, Enrique Price (Fábrica de Tejidos Santa Catalina), Gio Batta Isola y Giacomo Gerbolini (fábrica San Jacinto) y por último la familia Pardo (fabrica Tejidos La Victoria). En la actualidad el distrito tiene un alto nivel de comercio y principalmente la industria de confecciones se desarrolla en la zona de Gamarra.

5.2 Inicio y evolución del Conglomerado de Gamarra

Se dice que desde 1950 se asentaron en los alrededores del Jr. Gamarra negocios dedicados a la venta de telas. Estos negocios eran formales y dieron lugar a otros negocios que empezaron a proveer a los almacenes del lugar. También se generó la entrada de negocios no formales y también de ambulantes que se dedicaron a vender productos textiles en La Parada y zonas aledañas. Luego de eso se produjo un crecimiento acelerado del movimiento textil que incluyó el asentamiento de tiendas por departamento y otras.

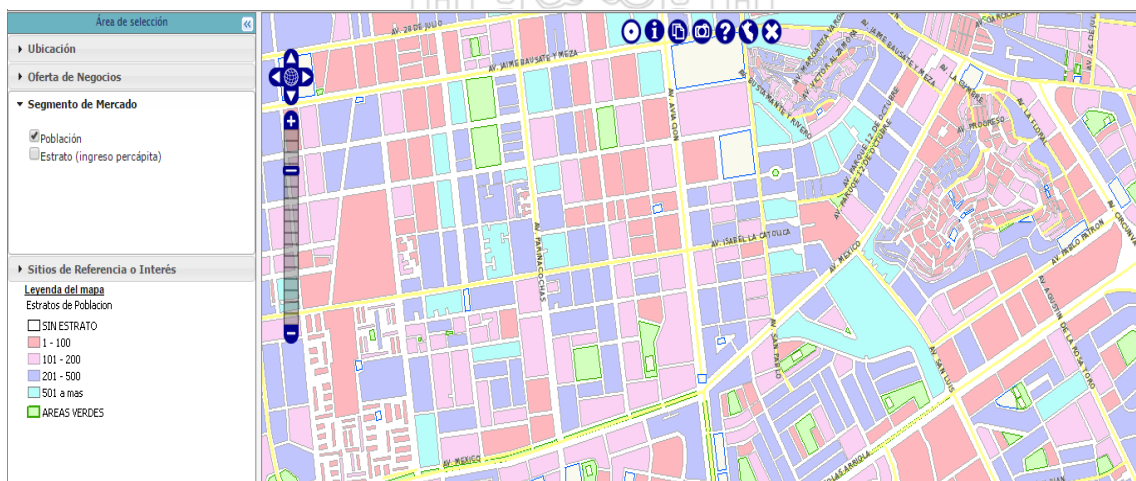
Ilustración 4: Nivel socio económico de la zona de Gamarra – La Victoria - Lima



Fuente: SIGE - INEI

El conglomerado de Gamarra está localizado en el Distrito de La Victoria el mismo que limita con el Cercado, El Agustino, Lince, San Isidro y San Luis. Tiene una altitud de 133 msnm Longitud Oeste: $76^{\circ} 01' 52''$ Longitud Sur: $12^{\circ} 03' 54''$. Actualmente cuenta con más de 14000 empresarios de todas partes del Perú.

Ilustración 5: Población de la zona de Gamarra – La Victoria - Lima



Fuente: SIGE - INEI

Se puede ver en la siguiente ilustración el número de fábricas de confecciones reconocidas en la zona de Gamarra. Vemos que esta zona ha desbordado su área de influencia a otras zonas.

Ilustración 6: Fabrica de confecciones en el conglomerado de Gamarra – La Victoria - Lima



Fuente: SIGE - INEI

En la siguiente fotografía se puede ver el movimiento comercial de la zona de Gamarra.

Ilustración 7: Gamarra en un fin de semana. La Victoria – Lima. 2015



Fuente: AloGamarra.com

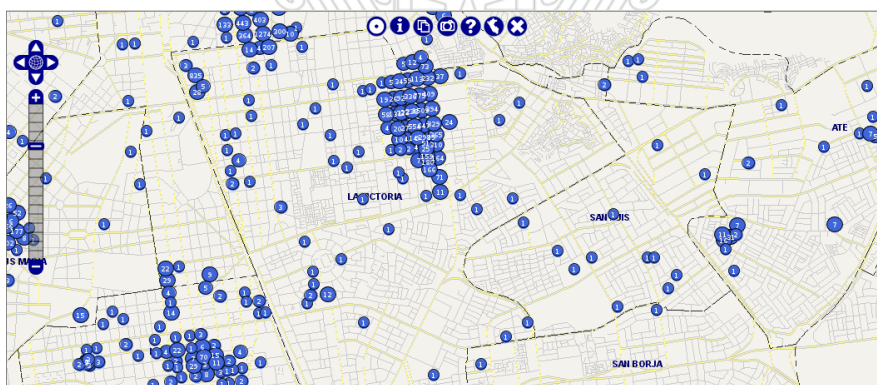
Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

5.3 Características empresariales de las pequeñas empresas de Gamarra

No podemos considerar a Gamarra como un conglomerado en un sentido estricto porque su nivel de desarrollo es incipiente, puede definirse como: un conjunto de pequeñas empresas y artesanos en una rama productiva determinada que a pesar de su cercanía geográfica apenas si muestra formas de cooperación y de relaciones inter empresariales. Estas se encuentran en un primer nivel de desarrollo sin lograr generar ventajas del potencial existente. Sin embargo, la aglomeración es superior a las pequeñas empresas aisladas y esta condición es un factor que favorece el desarrollo de estas empresas y por ende facilita su acceso a mercados más exigentes.

Ilustración 8: Bazares en el Conglomerado de Gamarra – La Victoria Lima - Peru



Fuente: SIGE - INEI

Esta aglomeración de empresas en Gamarra, ha generado una competencia intensa entre las empresas, ya que cuentan con los mismos factores de trabajo. Aun así, “La eficiencia lograda por estos se muestra superior al promedio de las empresas que teniendo el mismo o mayor tamaño, se encuentran relativamente dispersas; este hecho se le atribuye a la cercanía con los proveedores, clientes y la competencia” (PROMPYME, 2004). Sin embargo, éste conglomerado no ha podido acceder de manera natural al mercado externo,

reduciendo su ámbito de acción al consumo local y éste es un mercado reducido sobre todo con la competencia de prendas importadas con menores precios.

Para la realización de este trabajo se encuestó a 384 empresarios de la zona de Gamarra a lo largo de cuatro meses. Se tuvo problemas para entrevistarlos debido a la desconfianza de los empresarios al respecto de entregar información a pesar que las preguntas no consideraban aspectos cruciales. Finalmente, se logró terminar las encuestas que se presentan en este texto.

Algunos de los empresarios entrevistados en Gamarra han viajado a otros países para ver el mercado, reconocen que hay buenas perspectivas en estos mercados pero se han truncado sus aspiraciones al no tener un contacto en el país de destino que pueda concretar los negocios.

En el Cono Norte las empresas se encuentran dispersas y trabajan aisladamente, esto ha favorecido su crecimiento como empresa porque al no tener un mercado inmediato se esfuerzan por lograr ventas por lotes medianos a mayoristas, grandes empresas o empresas del Estado, pero no logran crecer lo suficiente para llegar por si mismas al mercado externo en forma individual.

Existen algunas empresas que prestan servicios de confección, es decir no tienen contacto directo con proveedores de insumos para el trabajo y en la mayoría de los casos dependen de 5 o 6 empresas clientes. Esto les genera un clima de desconfianza ante el futuro al sentirse vulnerables frente a un eventual término de los contratos de servicios con algunos de sus clientes.

Se desprende de las entrevistas que los empresarios tienen conciencia es el conocimiento de los empresarios sobre la realidad del mercado local, con su tamaño reducido, de poca exigencia en calidad y las perspectivas a mediano y largo plazo. Se reconoce además que la calidad de las prendas así como los diseños no son adecuados para la exportación. Además existe falta de información sobre las condiciones del comercio exterior. Algunos empresarios manifiestan haber exportado pero la mayoría lo ha hecho de manera indirecta, mediante la venta a mayoristas provenientes de países como Venezuela, Chile o Puerto Rico.

Las interrogantes planteadas a los empresarios tienen la pretensión de identificar a empresarios con potencialidad para participar en la articulación empresarial que se propone, es decir, con capacidad de inversión, esfuerzo y deseos de exportar.

En lo que refiere a la organización jurídica que adoptan la mayoría de empresas en el Perú (EMYPE, 2012), el 44.6% de las MYPES, declararon que el tipo de organización jurídica que han adoptado es Persona Natural, luego tenemos a la Sociedad Anónima Cerrada con 27,6%, las EIRL con el 13,6% y SCRL con el 10,1%. Según esta misma fuente, el 3.9% se encuentra conformada por las Sociedades Anónimas. Cuando se ha hecho esta pregunta a nivel de Gamarra se ha encontrado que el 65,5% es negocio de persona natural y se sigue en orden de importancia la Sociedad Anónima Cerrada con 25,4%.

5.3.1 Tipo de prendas producidas

En la mayoría de los casos los empresarios entrevistados manifestaron dedicarse a la manufactura con tejido de punto, específicamente para la confección de polos box y t-shirts, pero algunos de ellos están incursionando en la confección

con tejido plano para prendas como sacos, blusas y otros similares (ver tabla N° 01). Un estudio de Prompyme también identifica estas características. “Aproximadamente el 56% de los confeccionistas utiliza el tejido plano, mientras que el 31.16% confecciona tejido de punto y sólo cerca del 13% de los empresarios fabrica ambos tipos de tejido para la confección de prendas de vestir”.

Tabla N° 1: Tipo de prendas confeccionadas. Conglomerado de Gamarra – La Victoria. 2016

Confecciones principales	N°	%
Polos box, t-shirts	199	52%
Sacos, blusas, vestidos	77	20%
Polos box	46	12%
Batas	15	4%
Buzos	17	4%
Chalecos	12	3%
Pantalones	15	4%
Otros	3	1%
Total	384	100%

Fuente: Encuestas a empresarios.

Elaboración: propia

Se puede observar en el cuadro anterior que se confecciona en forma mayoritaria polos box y t-shirts. Según señalaron los empresarios estas prendas se confeccionan generalmente en algodón.

Si pretendemos que estas empresas se asocien para exportar se puede partir de la experiencia adquirida en este tipo de confecciones ya que los suéteres y t-shirts son nuestros productos más vendidos y tienen una buena participación en el mercado mundial.

5.3.2 Mercado actual de las pymes

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

A la pregunta sobre el destino de sus ventas, los empresarios señalaron tener puntos de venta local para el consumo final pero esto se cumple en el caso de los empresarios de Gamarra. En la tabla N° 02, se puede observar que las ventas a grandes empresas es importante. Estas ventas se dividen en ventas a empresas de confecciones para la exportación como ventas a empresas privadas para uso de sus trabajadores (uniformes y ropa de trabajo). También es importante la venta a mayoristas en confecciones, incluso algunos empresarios manifestaron realizar viajes al interior del país para sus ventas de este tipo.

Tabla N° 2: Principal Tipo de mercado al que dirigen sus ventas. Gamarra

Tipo de consumidor	N°	%
Consumidor final	93	24%
Minoristas	47	12%
Mayoristas	103	27%
Industriales	126	33%
Entidades públicas	15	4%
Total	384	100%

Fuente: Encuestas empresarios

Elaboración: propia

Cabe hacer notar que estas empresas que confeccionan para empresas grandes son aquellas que pueden participar en una articulación empresarial porque tienen experiencia de trabajo con estándares internacionales. Estas son empresas que participan con mediano éxito en la cadena productiva de las confecciones textiles.

Tabla N° 3: Distribución geográfica de mercado

Zona de influencia	N°	%
Local	142	37%
Regional	38	10%
Nacional	125	33%
Internacional	79	21%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta empresarios.

Según la tabla anterior se observa que un 21% de empresas ya confecciona para mercados internacionales pero no exporta en forma directa. Según explican los empresarios, la mayoría de experiencias de este tipo provienen de ventas a grandes empresas.

Se les preguntó a los empresarios sobre la utilización de información de mercados en sus decisiones cotidianas; un 68% señaló no utilizar ningún tipo de información mientras un 32% declaró utilizar información procedente de la búsqueda en internet, revistas especializadas de modas y la comunicación con sus clientes, esto se da sobre todo en las empresas que confeccionan para el mercado local. Las empresas que confeccionan para las grandes empresas de exportación se limitan a trabajar bajo las especificaciones que se les entrega. Ninguna empresa de las entrevistadas ha realizado investigación de mercados.

5.3.3 Estructura organizacional

Preguntados sobre las características de su estructura empresarial, solo 89 empresarios señalaron tener definido el cargo de gerente comercial. Señalan que dicha función es normalmente ejercida por ellos mismos (propietarios), realizando las actividades de búsqueda de clientes, control de producción, control de personal y demás. Incluso algunos manifestaron no contar con personal asistente para actividades cotidianas. Esta multiplicidad de funciones del empresario genera dificultades en cuanto a búsqueda de mercados más atractivos y capacitación. Según señalaron, les resulta imposible asistir a los

cursos que brindan algunas instituciones y que podrían redundar en una mejor

Por otro lado el 84% afirmó no contar con sistemas de información en la empresa porque desconocen la manera de implementarlos así como su utilidad en el negocio. Sin embargo todos tienen una computadora en centro de trabajo. El 16% de empresarios manifiesta que utiliza la computadora para aspectos muy puntuales tales como: cálculo de costos, manejo de planillas y pagos, además de avances de producción.

5.3.4 Capacidad productiva

Según se muestra en la tabla N° 04, el 44% de los empresarios entrevistados manifiesta tener entre más de 10 máquinas. Sin embargo, se observó que algunos productores con menos maquinaria son más competitivos que aquellos que las poseen en mayor número, ya que logran mayores volúmenes de producción, trabajando con dos turnos diarios incluso en algunos casos.

Tabla N° 4: Número de máquinas por empresa. Gamarra

Confecciones principales	Nº	%
De 5 a 10	215	56%
De 11 a 15	85	22%
De 16 a 25	18	5%
De 26 a 35	46	12%
De 36 a 45	8	2%
De 46 a 55	6	2%
De 56 a 65	6	2%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta empresarios.
Elaboración: propia

La mayoría de las máquinas de estas empresas tiene generalmente más de 5 años de antigüedad, pero la totalidad de los entrevistados afirmaron tener al menos 3 máquinas con tiempos menores a esa cantidad de años. Al respecto, comentaron

que generalmente los préstamos obtenidos tienen como fin el incremento de la capacidad productiva, es decir, la compra de maquinarias y equipos de trabajo.

Entre los empresarios entrevistados se encontraron volúmenes de producción desde 60,000 hasta 200,000 prendas por año.

Tabla N° 5: Control de calidad en las empresas

Puntos de control	N°	%
Corte	23	6%
Habilitado	54	14%
Linea	38	10%
Costura	76	20%
Acabado	99	26%
Final	94	24%
Total	384	100%

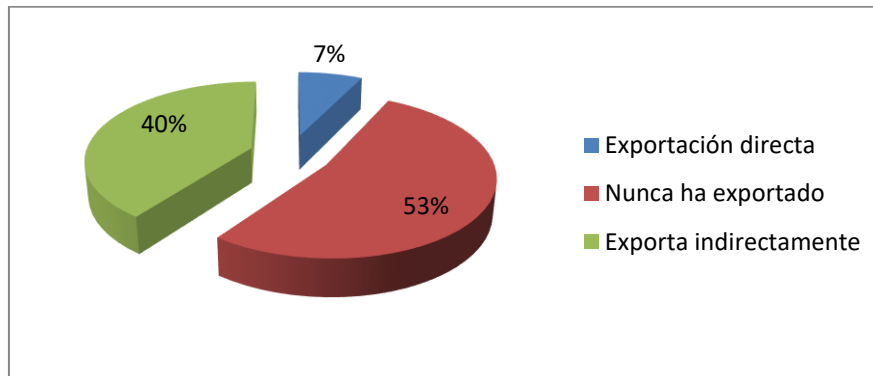
Fuente: Encuesta empresarios.
Elaboración: propia

El 76% de los entrevistados manifestó contar con controles de calidad en algunas partes del proceso que consideraron de importancia como se muestra en la tabla N° 5. Vemos que la principal preocupación está en el proceso de costura, acabado y final consistente en el empaclado de las prendas. Algunos empresarios manifestaron preocupación por cuanto no contaban con un control establecido formalmente dado que desconocen las herramientas adecuadas para su implementación y además el personal no está preparado para la mayoría de estas actividades.

5.3.5 Exportación

Al preguntárseles si exportaban de manera directa, el 52% de los empresarios manifestó no haber exportado nunca, aunque varias de ellos confeccionan para empresas exportadoras e intermediarios externos. El 7% de los empresarios afirmó haber exportado en años pasados pero actualmente no tienen pedidos de exportación directa, estos señalaron como países de destino a España y

Gráfico N° 1: Experiencia de exportación de empresas



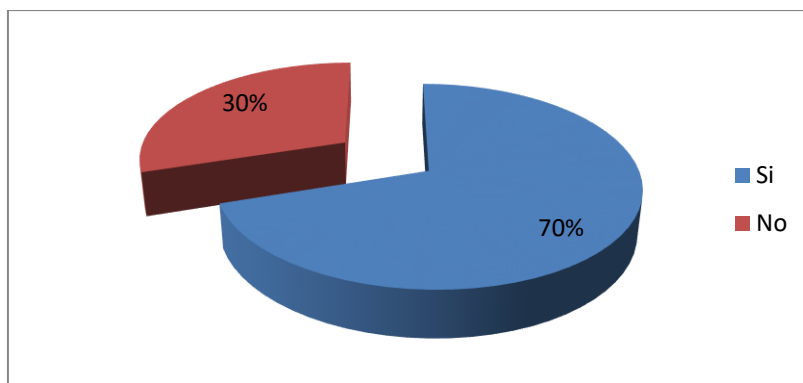
Fuente: Encuesta empresarios.
Elaboración: propia

Preguntados sobre las principales razones por las cuales no exportan directamente los empresarios señalaron como principales; el desconocer los mecanismos de contacto con clientes externos o agentes y la producción en volúmenes insuficientes para el mercado externo. También identifican a la falta de preparación en cuestiones de tipo logístico, comercial y desarrollo de productos adecuados como limitantes para la exportación.

5.3.6 Financiamiento

Se les preguntó a los empresarios sobre solicitudes de préstamos bancarios en los 2 últimos años, al respecto el 30% manifestó no haberlo solicitado (ver gráfico N° 2) ya que prefieren trabajar con dinero propio o en su defecto préstamos de familiares para solventar sus necesidades de financiamiento. El 70% de los empresarios manifestó no tener problemas para obtener préstamos del sistema financiero señalando que la tasa de interés promedio es de 25%.

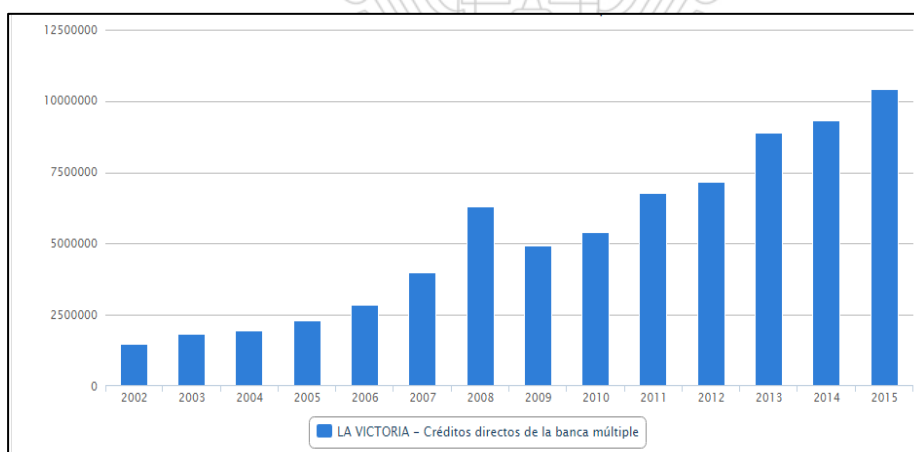
Gráfico N° 2: Solicitud de Financiamiento



Fuente: Encuesta empresarios.
Elaboración: propia

En el siguiente gráfico se observa la evolución creciente de la solicitud de créditos en la Victoria. Gran parte de este crecimiento está dado por la necesidad de financiamiento por parte de las empresas confeccionistas de Gamarra.

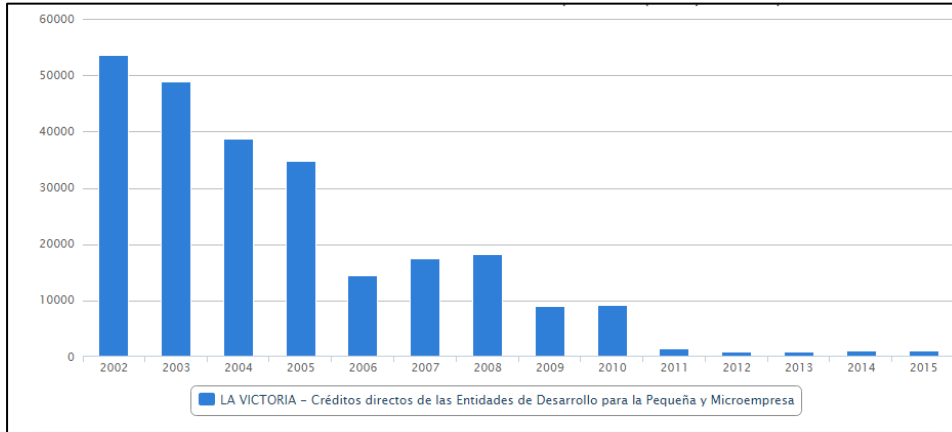
Gráfico N° 3: Créditos directos de la Banca múltiple. La Victoria - Lima



Fuente: INEI

También podemos observar que las entidades de apoyo a las pequeñas y micro empresas han disminuido sus aportes en créditos a las MYPES (Gráfico N° 4).

Gráfico N° 4: Créditos directos de las Entidades de Desarrollo para las MYPES. La Victoria - Lima



Fuente: INEI

5.3.7 Desarrollo productivo y comercial

Con respecto a la mejora de productos y/o procesos ninguno de los entrevistados ha implementado un área de desarrollo de productos ni mejora de procesos, pero manifiestan que siempre están atentos a todo aquello que les permita mejorar el producto o las técnicas de trabajo sobre todo en la atención de pedidos para grandes empresas. Les interesa sobre todo las mejoras en el diseño (empresarios con puntos de venta local) y las labores de patronaje y acabado a aquellos empresarios que trabajan con grandes empresas.

Preguntados sobre como calificarían a su producto en cuanto a calidad, un 72% consideró que su producto era similar al de la competencia, mientras el 100% asume que sus precios están en el promedio con respecto a la competencia.

Por otro lado, la mayoría de los entrevistados (tabla N° 7) manifestó no haber elaborado un plan de negocios y, aquellos que lo han hecho afirman tener planes rudimentarios. Como se puede observar en el cuadro, el área más importante para los empresarios en la elaboración de un plan de negocios básico, es la del

Tabla N° 6: Áreas tomadas en cuenta para plan de negocios

Áreas	N°	%
Producción	53	14%
Comercialización	57	15%
Financiamiento	140	36%
Ninguna	134	35%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta empresarios.

Elaboración: propia

El 66% de los empresarios entrevistados manifestó que el principal factor a tomar en cuenta para planificar su producción es la capacidad de producción, mientras el 44% restante señaló no planificar su producción⁶.

Tabla N° 7: Factores tomados en cuenta para planificación de producción

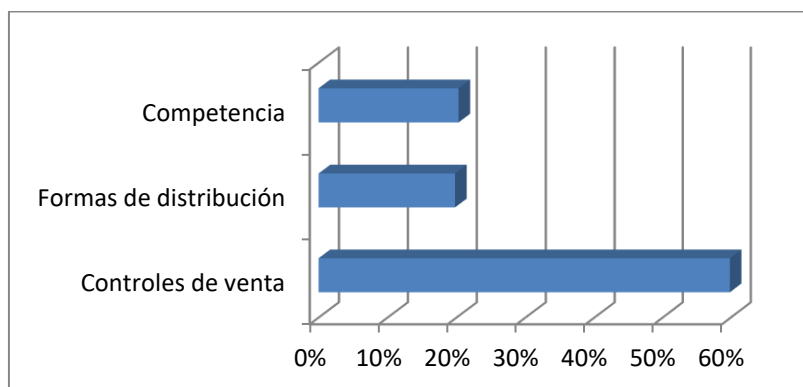
Áreas	N°	%
Información de demanda	84	22%
Disponibilidad de recursos	47	12%
Capacidad de producción	253	66%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta empresarios.

Elaboración: propia

Se les preguntó a los empresarios sobre los factores que toman en cuenta para la planificación de sus ventas, las respuestas se muestran en el gráfico N° 7. En primer lugar, muy pocos empresarios planifican sus ventas ni llevan controles a través del tiempo así como tampoco analizan sus posibilidades de ventas futuras (72% de los empresarios entrevistados). En segundo lugar aquellos que planifican sus ventas toman en cuenta sus controles del periodo anterior. En el cuadro solo se ha considerado las respuestas afirmativas con respecto a este tema.

Gráfico N° 5: Factores tomados en cuenta para planificación de ventas



Fuente: Encuesta empresarios.
Elaboración: propia

La compra de insumos está en relación directa con los pedidos que realizan los clientes para el 52% de los empresarios. No existe en estos casos independencia en la toma de decisiones para la planificación de compra de insumos. El 44% de los empresarios toman en cuenta la situación del mercado, pero este análisis está basado principalmente en sus percepciones de las ventas en el corto plazo.

Tabla N° 8: Factores tomados en cuenta para planificación compras de insumos

Compras de insumos	N°	%
En base a un plan de negocios	15	4%
De acuerdo a pedidos de clientes	199	52%
De acuerdo a situación de mercado	170	44%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta empresarios.
Elaboración: propia

5.3.8 Actividades de sub contratación

De los 384 empresarios entrevistados solo el 24% de ellos manifestaron subcontratar servicios de confección por tratarse de trabajos con especialidad diferente de su competencia técnica, pero también por falta de tiempo y falta de maquinaria.

Preguntados sobre si ellos a su vez eran subcontractados, el 60% de los empresarios señalaron ser subcontractados por grandes empresas, distribuidores y agentes de venta externos. Generalmente se atienden pedidos de varias empresas, es decir no se trabaja de manera exclusiva para ninguna.

5.3.9 Asociatividad

El 28% de los empresarios entrevistados ha participado en una asociación empresarial, tal como la red de consorcios de prompyme e iniciativas particulares y gremiales. En su mayoría califican la experiencia como interesante, pero manifiestan que los tiempos extremadamente largos para la consolidación de la asociatividad y la falta de preparación y tiempo de los dirigentes dificultan el trabajo en común. En el caso de las redes de Prompyme señalan la falta de políticas claras al respecto y los cambios permanentes de rumbo en la gestión con cada cambio de personal encargado en la zona de trabajo. Sin embargo, todos manifiestan sentir la necesidad de aglutinar fuerzas para lograr mayores volúmenes de producción y conocer mediante la interrelación empresarial, nuevas técnicas para el proceso de producción y mejora del producto, entienden que esto puede dar como resultado el generar una oferta exportable que les permita ingresar con éxito a los mercados externos.

Nosotros pensamos que estas empresas reúnen las condiciones para formar parte de una cadena de articulación porque tiene al menos 5 años en el mercado y muchas de ellas han trabajado bajo condiciones de exigencia para exportación mientras que otras tienen experiencia de competencia en el medio local. Algunas de las empresas encontradas están bien gestionadas y son dinámicas, con ellas

5.3.10 Formalización

La formalización para los comerciantes y productores de Gamarra implica registrar sus empresas en los Registros Públicos y tener un RUC asignado. Lo primero implica responsabilidad ante los demás y seguridad para el mismo empresario mientras que lo segundo implica responsabilidad tributaria. El Estado ha venido desarrollando campañas de formalización en esta zona y se han obtenido resultados de pequeña magnitud. El hecho de ser informal no permite a los empresarios acceder a préstamos de entidades financieras, ni participar en ventas de gran volumen. Un empresario formalizado tiene ventajas tales como: obtener créditos con tasas más competitivas, ingresar a mercados más grandes en donde colocar sus productos, ingresar al sistema de compras del Estado y por último, poder exportar.

Según la SUNAT, las infracciones más comunes encontradas en los procesos de fiscalización de la entidad en la zona de Gamarra son: locales no declarados, direcciones no actualizadas, no emisión de comprobantes de pago e incluso traslado de bienes sin guías de remisión. Esto es en el caso de los empresarios formalizados pero que incumplen las normas correspondientes. Las campañas de formalización llevadas a cabo por la SUNAT ha llegado a aproximadamente 14000 establecimientos de Gamarra.

5.3.11 Renovación tecnológica

Cuando se aplican prácticas modernas de gestión empresarial, cuando el uso de la mano de obra capacitada es eficiente; se puede mejorar el nivel de

productividad de las MYPES. Los indicadores que se utilizan frecuentemente y

Tesis publicada con autorización del autor

No olvide citar esta tesis que se ha medido en la encuesta aplicada a las mypes en el 2012, son:

UNFV

- a) $\text{Productividad} = \text{Valor de la Producción obtenida} / \text{Valor del Consumo Intermedio}$,
en el periodo de referencia
- b) $\text{Valor de la Producción} = \text{Margen Comercial} + \text{Venta Neta de Productos} + \text{Prestación de Servicios Netos}$
- c) $\text{Consumo Intermedio} = \text{Compras de Materias Primas y Auxiliares, Repuestos, Envases y Embalajes, Suministros Diversos} + \text{Servicios Prestados por Terceros}$
(transporte, mantenimiento, alquileres, electricidad, agua, publicidad, entre otros)

Tabla N° 9: Ingresos de la MYPES por concepto, según capital departamental 2011

Capital departamental	margen comercial	ventas netas de productos	prestación de servicios	otros ingresos
Lima-Callao	0.8	64.7	32.3	2.3
Arequipa	0.7	49.0	49.2	1.1
Trujillo	0.8	58.3	39.7	1.2
Chiclayo	1.8	40.9	54.8	2.5
Huancayo	1.4	48.5	48.6	1.5
Iquitos	0.2	36.6	59.7	3.5
Piura	1.2	37.8	60.7	0.4
Gamarra	1.0	69.3	28.1	2.6

Fuente: INEI Encuesta EMYPE 2012. Encuesta a 384 empresarios de Gamarra

Como se muestra en la tabla anterior, según las encuestas Gamarra está un poco mejor que el promedio de Lima y Callao en productividad. Esto se comprueba con el indicador de productividad que se indicó anteriormente y que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla N° 10: Productividad de las MYPES según capital departamental 2011 y Gamarra 2016

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tesis

Capital departamental

Productividad

UNFV

Lima-Callao	1.4
Arequipa	1.4
Trujillo	1.6
Chiclayo	1.5
Huancayo	1.4
Iquitos	1.5
Piura	1.7
Gamarra	1.5

Fuente: INEI Encuesta EMYPE 2012. Encuesta a 384 empresarios de Gamarra

5.3.12 Capacitación de personal

La capacitación del personal es importante porque permite una mayor competitividad en la organización. En las MYPES de Gamarra, la captación de personal se da mediante una captación y aprendizaje en las llamadas “escuelitas” y mediante la entrada de personas ya entrenadas del medio. En todos los casos las personas que laboran en los procesos productivos ya tienen una experticia adquirida ya sea en la misma empresa o en otras. La capacitación permanente no se da en forma regular pero cuando esta se da puede probarse si esta fue efectiva mediante la comparación entre la productividad anterior y la posterior. El INEI ha preguntado esto en su encuesta y sus resultados se muestran en el siguiente gráfico.

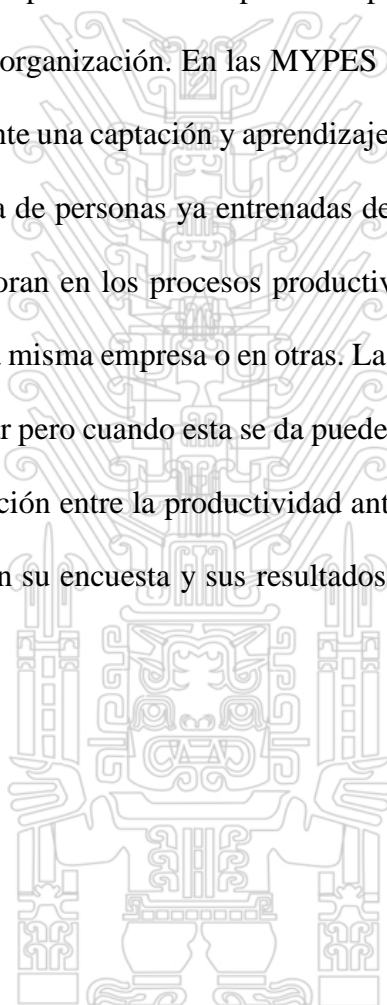
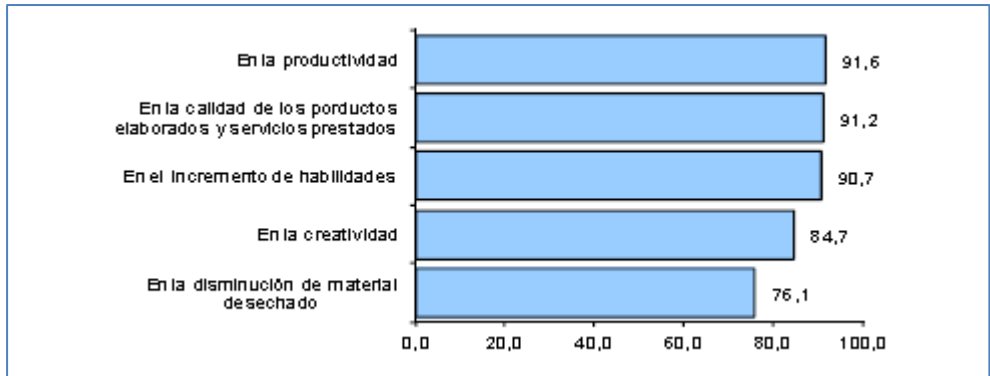


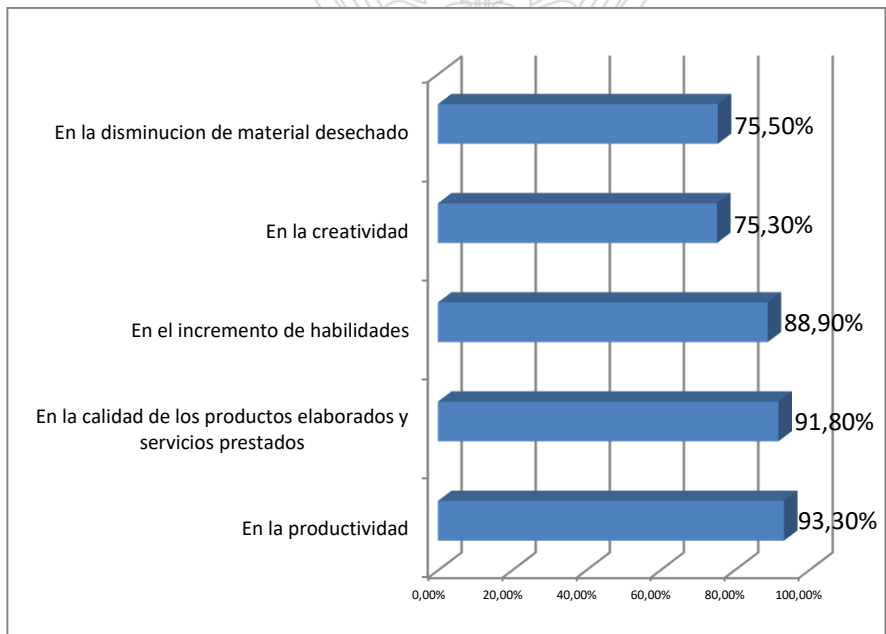
Gráfico N° 6: Mejora en el desempeño de funciones de trabajadores Operarios de las MYPES, después de capacitación. 2011
(Participación %)



Fuente: INEI Encuesta EMYPE 2012

Se ha realizado esta misma pregunta a los empresarios de Gamarra para comparar los cambios en el tiempo y sus respuestas se pueden ver en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 7: Mejora en el desempeño de funciones de trabajadores Operarios de las MYPES luego de capacitación - Gamarra 2016 (Participación %)



Fuente: Encuesta aplicada a 384 empresarios de Gamarra

Se puede observar que el resultado de las capacitaciones se da sobre todo en la calidad de los productos y la productividad. Esto último es lo más importante

según señalaron los encuestados.

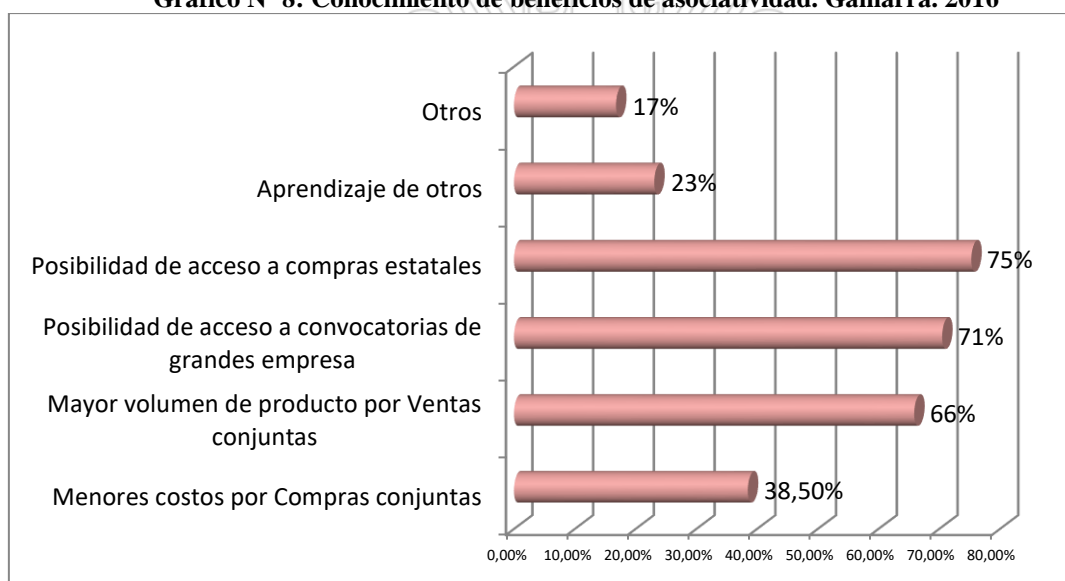
5.4 Características que impiden la asociatividad de las empresas de Gamarra

Según las encuestas recogidas se observan varias condiciones que impiden la asociatividad de los empresarios. Vamos a señalar las más importantes según los empresarios encuestados.

5.4.1 Desconocimiento de los beneficios de la asociatividad

Se les preguntó a los empresarios acerca de los beneficios que asumirían podrían brindarles la asociatividad empresarial para compras y ventas conjuntas. En el gráfico que sigue se pueden observar sus respuestas.

Gráfico N° 8: Conocimiento de beneficios de asociatividad. Gamarra. 2016



Fuente: Encuesta aplicada a 384 empresarios de Gamarra

Como puede observarse, la mayoría opina que se puede acceder a las compras estatales porque allí se necesita grandes volúmenes y las empresas solas no pueden producir las cantidades solicitadas. Otro tema importante son las convocatorias de grandes empresas ya que muchas MYPES son subcontratadas por grandes

conjunto y reconocen que sería bueno tener un mayor poder de negociación con mayores volúmenes. También se reconoce en un 66% las ventas mayores por su margen de rentabilidad. Es necesario destacar que no visualizan mucho los enormes beneficios de las compras conjuntas, lo siguen haciendo por separado por desconocimiento de los ahorros en transporte y la mayor capacidad de negociación con los proveedores.

5.4.2 Falta de visión empresarial

Se les ha preguntado a los empresarios sobre sus planes estratégicos. Al respecto mencionaron que tenían planes pero que no los tenían por escrito. Se pudo notar que no tienen clara su misión y su visión es cambiante de acuerdo a la realidad del momento. Esta falta de visión no les permite planificar de manera adecuada la gestión de la empresa, no se tiene clara la demanda del futuro y por tanto no planifican producción ni costos. Esta es una debilidad que también impide la asociatividad porque no tiene claro el rumbo que su empresa debe seguir.

5.4.3 Desconfianza de los empresarios

Existen muchos casos de fracasos asociativos conocidos. En la mayoría de ellos la causa es la desconfianza entre los empresarios, el celo entre ellos y la percepción de que cada uno puede hacer mejor lo que sabe hacer. Se producen riñas porque se asumen comportamientos deshonestos de los empresarios que forman parte de la asociación. Este es un escollo grande a superar trabajando con líneas claras a fin de evitar suspicacias.

5.5 Requisitos para la asociación empresarial

Estos son los que a juicio de la investigadora hacen falta en el conglomerado de

Tesis publicada con autorización del autor

No olvide citar esta tesis

Gamarra para una adecuada inserción en redes empresariales asociativas.

UNFV

5.5.1 Cultura empresarial

Para tener éxito empresarial se debe empezar por formalizar el negocio, esto genera un compromiso por parte del empresario porque ya se tiene una inversión previa y una estructura definida. Muchas veces el empresario comienza una aventura empresarial basado en su olfato sin ningún estudio previo y sin experiencia en el sector. La gente lo llama emprendedores pero la verdad es que son improvisados y en la mayoría de caso fracasan al cabo de dos o tres años. Debe partirse desde la gestión empresarial porque es la que moverá a toda la organización.

5.5.2 Capacidad de aprendizaje

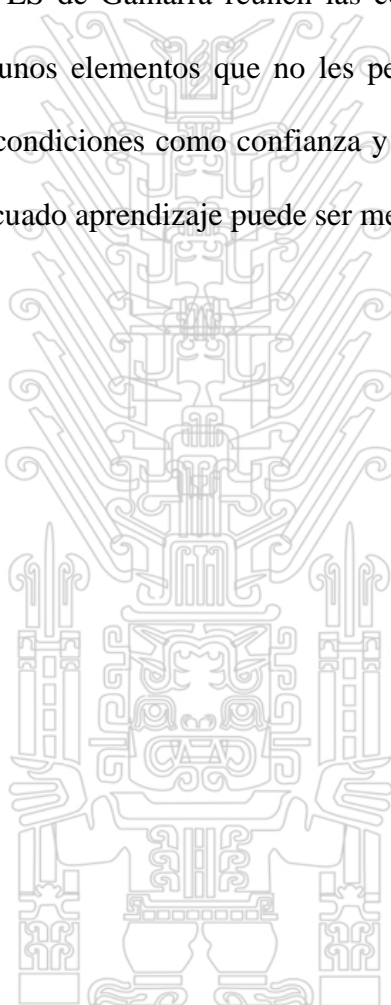
Se tenga la edad que se tenga siempre se puede aprender pero cuando se trata de una empresa no se puede aprender lo esencial en el camino, se debe partir de una experticia dada en el sector. Un empresario puede ser muy preparado o puede tener nula preparación y asumimos que una persona mayor debe tener mayor conocimiento que una persona joven pero no siempre es así. Se debe tener la mente abierta a los cambios que se producen en el sector en el cual nos encontramos. Muchas veces una persona joven puede tener el ímpetu de trabajar pero poca preparación mientras que una persona mayor puede tener el aprendizaje pero es reacia al cambio. Estos son extremos. Las MYPES de Gamarra deben entender que la preparación empresarial es necesaria en todo ámbito de cosas, no solo en la parte operativa también en la gestión.

5.5.3 Capacidad de financiamiento.

El financiamiento es importante porque permite lograr los objetivos trazados en

y esto les limita en el crecimiento porque necesitan el financiamiento y si pueden obtenerlo lo hacen con altas tasas de interés. Hay que cuidar que el financiamiento no sea excesivo de tal manera que nuestro margen de rentabilidad solo sirva para pagar intereses. Por otro lado es necesario tener siempre un fondo de contingencia para casos imprevistos.

Como podemos ver las MYPES de Gamarra reúnen las condiciones para trabajar en asociatividad pero tienen algunos elementos que no les permiten acceder de manera eficaz en esta. Sin embargo, condiciones como confianza y cultura empresarial pueden ser elementos que con un adecuado aprendizaje puede ser mejorados.



CAP- VI: PROPUESTA DE FORMA ASOCIATIVA

El mundo está en un franco proceso de apertura comercial, dentro de algunos años los aranceles dejarán de ser un mecanismo de protección, es por ello, que se tiene el desafío de transformar la forma de trabajar de las pymes, lo cual significa cambiar los comportamientos de éstas y las pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas para poner en práctica nuevas capacidades competitivas.

Una manera de lograr desarrollar más rápidamente las capacidades competitivas en las pymes es trabajando en forma conjunta, es decir en asociaciones empresariales. Para ello existen diversos mecanismos de articulación tales como: redes productivas, desarrollo de proveedores, subcontratación, consorcios y otros, que juegan un papel importante en la promoción de las asociaciones. Antes de ello, debemos ver si existe una demanda creciente por parte del mercado. En este caso se ha optado por el mercado norteamericano y chileno en los cuales se tienen ventas históricas interesantes en estos últimos años.

6.1 Aspectos previos

Estos son los siguientes:

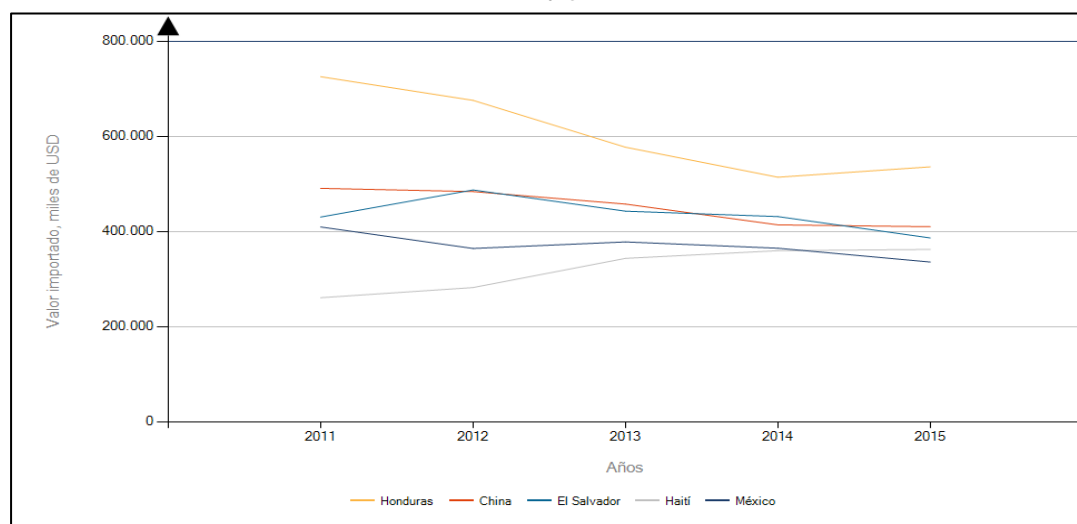
6.1.1 Demanda internacional de T-shirts de algodón – EE.UU

Debido a la variedad de productos exportables, se ha considerado el producto bandera de exportación peruano; t-shirts y camisetas de punto de algodón con la partida arancelaria N° 610910

Se puede observar en el grafico que sigue que el Peru no figura entre los principales países exportadores hacia los Estados Unidos de Norteamerica, a pesar de que tenemos muy buen algodón. Esto se debe a nuestra fragilidad empresarial

con empresas muy pequeñas con niveles de estandarización reducidos para hacer frente a un mercado exigente como es el norteamericano.

Gráfico N° 9: Lista de principales países proveedores del mercado norteamericano. Tshirts y camisetas. 2011 - 2015



Fuente: Trade Map

En la siguiente tabla podemos comparar los valores importados por Estados Unidos desde Perú.

Tabla N° 11: Importaciones Estados Unidos de Norteamérica desde Perú y el mundo. 2013 -2016

Código del producto	Descripción del producto	Estados Unidos de América importa desde Perú			Estados Unidos de América importa desde el mundo		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
6109100012	MEN'S COTTON OTHER T-SHIRTS	62.941	72.89	72.622	1.450.395	1.497.361	1.643.781
6109100040	WOMEN'S COTTON T-SHIRTS	40.159	44.041	31.347	684.651	638.779	607.105
6109100014	BOYS' COTTON OTHER T-SHIRTS	9.814	10.875	11.451	251.053	250.671	259.78
6109100070	WOMEN'S OR GIRLS' OTHER ARTICLES SIMILAR TO T-SHIRTS	14.525	10.754	10.272	158.09	211.101	210.045
6109100027	MEN'S OR BOYS' OTHER ARTICLES SIMILAR TO T-SHIRTS	18.362	12.46	7.984	208.776	200.998	256.425
6109100060	WOMEN'S COTTON TANKTOPS	6.23	6.063	7.273	393.149	321.248	311.631
6109100045	GIRLS' COTTON T-SHIRTS	3.341	5.493	5.76	130.364	142.134	130.307
6109100018	MEN'S COTTON TANKTOPS AND OTHER SINGLET S	1.464	1.098	848	101.34	96.033	86.098
6109100065	GIRLS' COTTON TANKTOPS	605	491	746	74.815	66.761	60.412
6109100004	MEN'S OR BOYS' COTTON T-SHIRTS	59	432	349	512.248	500.912	485.889
6109100037	WOMEN'S OR GIRLS' COTTON UNDERWEAR	2	58	166	25.173	19.807	19.61
6109100007	MEN'S OR BOYS' COTTON UNDERWEAR SINGLET S	239	50	117	97.555	89.437	86.249
6109100023	BOYS' COTTON TANKTOPS AND OTHER SINGLET S	408	1	57	10.491	13.388	14.329
6109100011	MEN'S OR BOYS' COTTON THERMAL UNDERSHIRTS	5	62	0	24.792	32.076	27.639

Fuente: Trade Map

En algunos productos se tiene una tendencia creciente y en otras decreciente. Esto último tiene como causa principal la caída del consumo por parte de los Estados Unidos como producto de la crisis internacional de la que aún no se recupera del todo. Sin embargo, este mercado es muy grande y es el principal importador de nuestro país en el sector de confecciones. Por tanto, la exportación hacia este país puede lograrse si se tiene una estrategia adecuada de llegada.

6.1.2 Conocimiento de oportunidades de mercado internacional

En la encuesta realizada, se les preguntó a los empresarios sobre sus conocimientos de los mercados internacionales. Al respecto se les preguntó sobre el uso del internet para conocer el mercado y en un 75% respondieron que no sabían como utilizar el internet para investigar mercados. También se les preguntó sobre si asistían a los talleres que lleva a cabo el SIICEX pero en su mayoría no asisten (78%) por ello tampoco tienen personas capacitadas en búsquedas de oportunidades. De los 384 entrevistados solo 3 habían ido a una feria internacional bajo el auspicio de SIICEX. Manifestaron que habían conseguido ventas interesantes pero habían tenido muchos problemas para lograr la producción que se les pedían. Para completar los pedidos tuvieron que tercerizar a otras empresas pero tuvieron problemas con el estándar requerido razón por la cual no pudieron seguir con el cliente encontrado.

A continuación veremos la propuesta planteada para el acceso a mercados internacionales de manera eficiente y exitosa.

6.2 Propuesta de Consorcio para acceso a mercados internacionales

La propuesta de consorcio implica una serie de pasos previos a efectos de lograr un aprendizaje serio por parte de los empresarios.

6.2.1 Estructura formal asociativa

El objetivo de este estudio es proponer una asociatividad empresarial conformada por pymes de confecciones textiles que tengan la aspiración de llegar al mercado internacional. La necesidad de diseñar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las pymes (Rosales, 1997). Estamos a puertas de un TLC que generará un estado de competencia muy fuerte en el mercado, es urgente generar una mayor competitividad en las pymes.

En esta investigación estamos analizando el caso del sub sector de confecciones textiles. Este es un sector muy dinámico, generador de riqueza y empleo, pero con un mercado interno actualmente saturado por la competencia china y coreana. La exportación de prendas de vestir muestra un crecimiento importante en los últimos años y la oferta exportable proviene principalmente de las grandes empresas por su producción a escala y su capacidad de gestión de los recursos así como un mayor nivel de inversión.

Las pymes que exportan lo hacen a través de la subcontrata a grandes empresas exportadoras o mediante intermediarios, esto les da cierta experticia en lo referente a procesos y calidad de productos pero no en negociación internacional ni en desarrollo de telas y prototipos, por tanto esta transferencia resulta siendo insuficiente para potenciar una oferta exportable por parte de las pymes.

Las pymes pueden llegar al mercado externo con mejores posibilidades pero se necesita una gestión empresarial estratégica; la asociatividad empresarial puede brindar las herramientas necesarias para el desarrollo de estas empresas. La propuesta que se desarrolla en este trabajo, plantea un tipo de asociatividad empresarial en la cual se ponga de manifiesto el compromiso del empresario en la búsqueda de una mayor competitividad mediante una planeación estratégica que abarque temas como mejora de procesos y productos así como negociación.

Los expertos proponen toda una gama de formas asociativas para el desarrollo de la competitividad empresarial, todas ellas han sido probadas en distintas realidades (Europa, Asia) y han dado resultados. En algunos países latinoamericanos se están implementando algunas de estas metodologías de trabajo asociativo pero es un tema relativamente nuevo para nuestras pymes, es por ello que los pequeños empresarios no participan de manera espontánea en este tipo de experiencias. Siendo así, el trabajo de fomento y promoción de la asociatividad por parte de los actores institucionales tanto privados como públicos es muy importante.

Los expertos coinciden en señalar que los factores de éxito para una asociatividad son: tener una visión compartida, construir relaciones de confianza, realizar el trabajo asociativo por proyectos, conservar la identidad de cada empresa y tener una red de apoyo institucional; pero también existen algunos factores que pueden interferir en el éxito de las mismas, estos son: modelos mentales rígidos y el marco cultural, la falta de compromiso y constancia por parte de los empresarios, dificultad para estandarizar y homologar, la falta de una definición de estructuras

En el modelo asociativo que proponemos, involucramos algunos de estos aspectos. El principal es el planteamiento de una forma administrativa asociativa que propenderá hacia una gestión especializada en aspectos productivos y comerciales sin dejar de lado una gestión estratégica exportadora. La falta de resultados y logros tangibles también constituyen un obstáculo para la asociatividad porque desalienta a los empresarios, por ello proponemos partir de proyectos específicos sustentados en planes de negocios sofisticados programados en el tiempo.

El apoyo de los actores institucionales es importante porque se trata de asociaciones de pequeñas empresas que por lo general tiene poca capacidad de inversión y los planes de negocios deben ser financiados. Podemos adaptar la metodología de trabajo de ICEX (España): el programa que pone en marcha el ICEX para ayudar a las pequeñas y medianas empresas (pymes), tiene una duración de cuatro años. Durante los dos primeros años, se subvenciona el 50% del presupuesto estimado de los gastos de estructura (excluido el impuesto), que se generan tanto en España como en el exterior, así como la promoción exterior. En cambio, durante el tercero y el cuarto año es subvencionable sólo el 40% del presupuesto estimado (excluido el impuesto), de los mismos conceptos. La red de apoyo no solo participará en el financiamiento sino también en la asesoría, capacitación e información pertinente.

Un tema de especial interés es la forma asociativa a proponer, la mayoría de instituciones de apoyo a las pymes, tanto del Estado como ONG y otros, han

pero hay algunas experiencias de trabajo bajo esta figura que dejan dudas sobre su idoneidad para la realidad pyme peruana. Para trabajar mediante consorcios es necesario que cada empresa conformante esté dispuesta a aportar el capital necesario para las actividades conjuntas como: la estandarización de productos y procesos, la capacitación tanto del gerente como del personal, la investigación de mercados, la adecuación del trabajo conjunto, entre otros. El problema del consorcio es su carácter temporal, al empresario le parece demasiada inversión (en tiempo y dinero) para una actividad que no le da seguridad, dado que la entrada y la salida son libres. Los empresarios ven al consorcio como una solución de corto plazo y si no se obtienen contratos en ese lapso de tiempo, no arriesgan su inversión. Se necesita una forma asociativa de naturaleza contractual que genere relaciones de confianza suficientes.

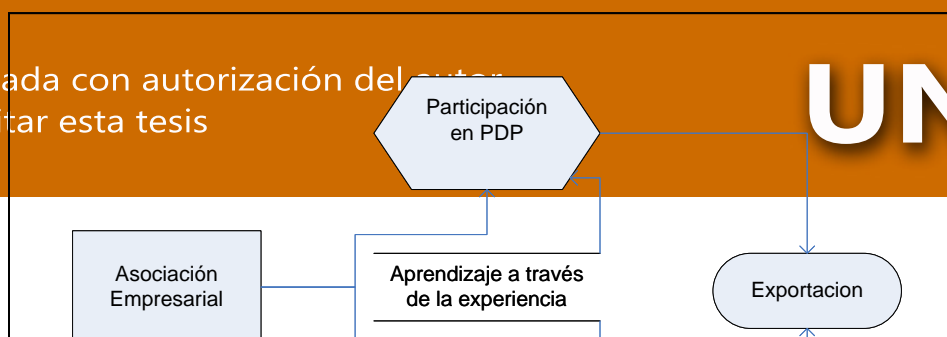
El artículo 80 del Código Civil indica que una Asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Bajo el término de Asociación Empresarial, se agrupa a empresas de cualquier tamaño para insertarse competitivamente en el mercado y proponer mejoras para su desarrollo, logrando objetivos comunes para sus miembros. En el Art. 20° de la Ley de Promoción Mype, se declara con respecto a la Asociatividad Empresarial; “Las mype, sin perjuicio de las formas societarias previstas en las leyes sobre la materia, pueden asociarse para tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales. Todos los beneficios y medidas de promoción para que las mype participen en las compras estatales incluyen a los Consorcios que sean establecidos entre las MYPE”.

La Ley General de Sociedades N° 26887 identifica a los grupos asociativos bajo la modalidad de contrato asociativo, aquel que crea y regula relaciones de participación e integración en negocios o empresas determinadas, en interés común de los intervinientes. El contrato asociativo no genera una persona jurídica, debe constar por escrito y no está sujeto a inscripción en el Registro. La mayoría de articulaciones asociativas no se encuentran tipificadas en la ley y no generan personería jurídica esto puede ser un problema cuando se tienen negocios conjuntos. La propuesta en este caso es partir de conformar una empresa societaria conformada por 5 a 8 empresas para el ingreso a mercados externos, sin perjuicio de seguir produciendo en forma individual para el mercado interno.

En las siguientes líneas desarrollaremos la estructura organizativa de la asociación empresarial planteada, en donde hemos puesto énfasis en la etapa de preparación tecnológica y de gestión por parte de las pymes integrantes de la asociación empresarial.

Para que esta Asociación Empresarial logre cumplir con sus objetivos de ofrecer un producto competitivo en mercados externos, es necesario un proceso de desarrollo previo en cuanto a experiencias de trabajo y adecuación de su estructura productiva y organizacional. Para ello consideramos las siguientes etapas: aprendizaje mediante relaciones con empresas más dinámicas y mayor experiencia, aprendizaje mediante ventas al Estado y aprendizaje mediante PDP.

Ilustración 9: Proceso de desarrollo de una Asociación Empresarial



Elaboración: propia

6.2.2 Aprendizaje a través de la experiencia e interrelación con pymes dinámicas y ventas al Estado

La Asociación Empresarial que planteamos al estar conformada por empresas en su mayoría sin experiencia de exportación debe pasar por un proceso de aprendizaje que le permita generar una oferta exportable. Este aprendizaje se dará a través de la experiencia de trabajo con otras empresas con mayor experiencia, con la participación en los procesos de licitación del Estado y el trabajo para grandes empresas exportadoras cuya forma y mística de trabajo sean transferidos a las empresas conformantes de esta asociación empresarial a fin de hacerla más competitiva y estable en el tiempo. Este proceso se llevará a cabo mediante:

6.2.2.1 Interrelación con pymes dinámicas

En el medio productivo se encuentran empresas exitosas que pueden dinamizar el sector mediante el eslabonamiento con las demás pymes propiciando mejores técnicas productivas y desarrollo de productos. Pretendemos aprovechar estas relaciones buscando que las pymes exitosas contagien a las

Tesis publicada con autorización del autor

No olvide citar esta tesis

que no todavía no han encontrado la forma de crecer en forma eficiente.

UNFV

Algunas de estas empresas exitosas sostienen relaciones de subcontrata o tercerización de parte del proceso productivo con las grandes empresas, esto les facilita el aprendizaje tecnológico y de gestión productiva y comercial, permitiéndoles ingresar al mercado externo con mejores posibilidades (Muñoz, 2007).

Las pymes dinámicas son aquellas que ya tienen experiencia de trabajo, estas empresas muestran una mayor destreza en la estandarización de la calidad, organización productiva y su manejo de costos e interrelación con sus clientes es eficiente. Una pequeña o mediana empresa que ya realiza trabajos de subcontrata para una gran empresa sobre todo si es exportadora, tiene una experiencia adquirida en el trabajo; ésta experiencia debe ser trasladada a las pymes que no la tienen; se trata de acortar los tiempos de aprendizaje. Es aconsejable que cada Asociación Empresarial que se forme tenga entre sus integrantes algunas empresas de este tipo a fin de darle mayor dinamismo a su actividad.

6.2.2.2 Participación en ventas al Estado y grandes empresas privadas

Participar en los procesos de venta al Estado como a otras grandes empresas le permitirán a la Asociación Empresarial conocer sus deficiencias y fragilidades como grupo productivo. El Estado tiene un relativo nivel de exigencia en las prendas dado que el precio es el componente más importante, mientras las

grandes empresas tienen una mayor exigencia en calidad y acabados (por ejemplo, empresas que compran uniformes para sus trabajadores).

Para conocer las oportunidades en las ventas al Estado se tiene la programación de compras a inicios de año para los diversos sectores entre los cuales se encuentra el sub sector de confecciones textiles.

Para participar en las compras estatales se debe tener en cuenta el proceso de habilitación de la Asociación Empresarial que involucra requisitos de índole legal y financiero cuya exigencia puede ser asumida sin mucho esfuerzo por las pymes agrupadas. También debe tomarse en cuenta que el Estado fomenta la participación de las pequeñas y micro empresas en las compras, otorgándoles preferencia en los procesos de licitación pública sobre otras organizaciones empresariales.

6.2.2.3 Aprendizaje mediante experiencia en el PDP

El Desarrollo de Proveedores implica una integración hacia atrás de las grandes empresas que subcontratan o tercerizan en forma parcial o total su proceso productivo. El Estado a través del Ministerio de la Producción ha puesto en marcha la implementación de un Plan de Desarrollo de Proveedores a efectos de integrar a las pequeñas y medianas empresas productivas con las grandes empresas subcontratantes. Para ello lleva a cabo un proceso que abarca el diagnóstico empresarial, corrección de problemas e integración de la oferta (pequeñas y medianas empresas que ofrecen sus servicios) y demanda empresarial (grandes empresas subcontratantes). El objetivo de este plan es

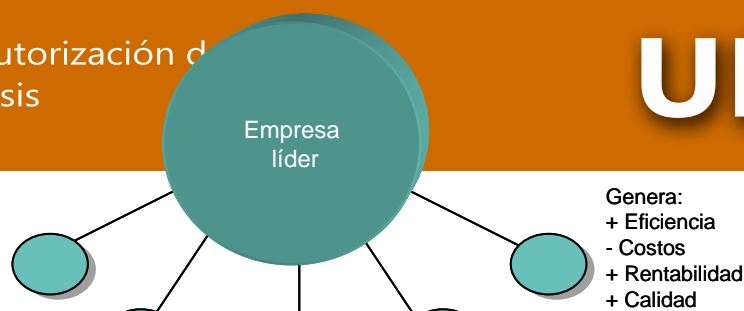
pyme que realiza el trabajo a fin de implementar los estándares de trabajo de la gran empresa en la empresa subcontratada que replicará lo aprendido en su actividad productiva logrando una mejor performance en la producción y gestión de la empresa.

La gran empresa genera una oferta exportable de calidad porque tienen dentro de su staff expertos que contribuyen al mejoramiento de los procesos y productos, sus operarios tienen una capacitación acorde al cambio tecnológico y la disciplina de trabajo es más efectiva. Esto ha sido posible con un alto nivel de inversión y un tiempo de aprendizaje afianzado con empresas consultoras de nivel internacional, esto ha permitido que se obtengan prendas de exportación para mercados exigentes como el norteamericano.

Las grandes empresas tienen todo un paquete tecnológico que al ser transferido mediante una experiencia de trabajo hacia las empresas de la Asociación Empresarial, permitirá acortar la curva de aprendizaje de estas últimas permitiéndoles mejorar procesos y productos. Como resultado la Asociación empresarial será más eficiente en sus procesos así como en el manejo de materiales y personal. Esto permitirá reducir costos mejorando la rentabilidad, la calidad del producto y servicio y por tanto mejorará la competitividad de la Asociación empresarial.

Ilustración 10: Beneficios de articulación mediante Desarrollo de Proveedores

- Define responsabilidad ante clientes finales
- Fija estándares y procedimientos
- Apoya la implementación y el cambio en las pymes participantes

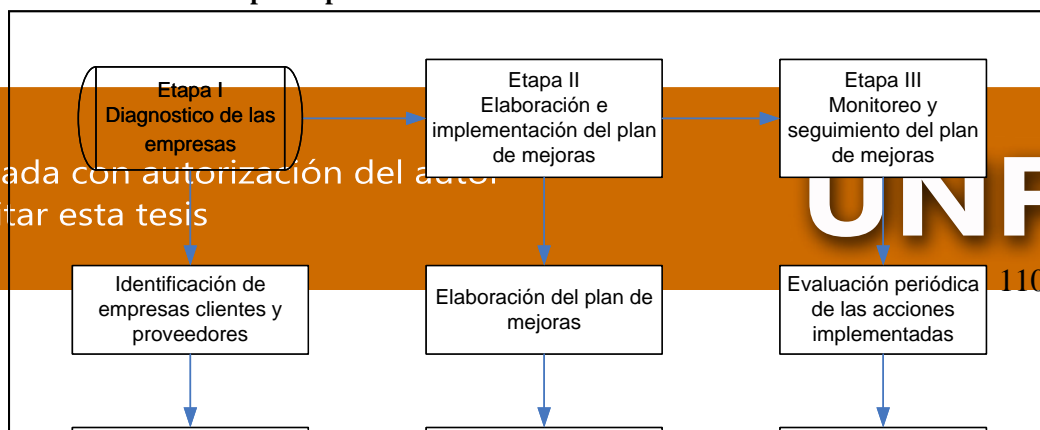


Fuente: Desarrollo de Proveedores y Distribuidores FUNDES. México 2005

Para participar en este proyecto se debe pasar por un proceso basado en la metodología del PNUD. Se realiza un análisis de las posibilidades reales de las pymes en mejora en procesos, calidad, costos, servicio al cliente y otros, además se toman en cuenta las relaciones que pudieran darse entre los clientes y los potenciales proveedores en términos de confianza y respeto mutuo, así como su disposición para la articulación planteada. Para determinar las posibilidades reales de las empresas se realiza un diagnóstico, el mismo que permite identificar las alternativas de mejoras a implementarse, esto luego debe ser plasmado en un plan de negocios.

Son tres actores principales los que participan en este proceso: los proveedores, los clientes y el ente consultor (Centro de Desarrollo de proveedores); adicionalmente participan las instituciones de cooperación y fomento del Estado.

Ilustración 11: Proceso: participación en el Plan de Desarrollo de Proveedores del Estado



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo de Proveedores FINCYT

Si las empresas participan como Asociación Empresarial se puede garantizar que la transferencia tecnológica será uniforme para las pymes integrantes.

Las grandes empresas como demandantes potenciales de los productos que producen las pymes, son generalmente empresas que venden al mercado externo, en su mayoría hacia los Estados Unidos que como sabemos está conformado por clientes exigentes en cuanto a calidad. En la siguiente tabla se muestran las principales empresas exportadoras del país muchas de las cuales tercerizan parte de su producción con las pequeñas y medianas empresas. Como se observa, estas grandes empresas tienen un porcentaje importante de participación en las exportaciones peruanas de prendas de vestir.

Tabla N° 12: Principales empresas exportadoras de confecciones textiles. 2016

Ruc	Empresa
20327003700	ALMACEN SANTA BEATRIZ S.A.C.
20101500735	ALMERIZ S A

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

20113076128	<u>ALPAKA FASHIONS E.I.R.L.</u>
20468268508	<u>ANAZER S.A.C.</u>
10083902294	<u>ARENAS VERAMENDI SAUL CRISOSTOMO</u>
20262842526	<u>BRUNT SPORT WEAR SRL</u>
20144048301	<u>CANGALLO & CIA. SA</u>
20515735446	<u>CARSYL EXPORTACIONES SAC</u>
20455481393	<u>CGS GENERAL DISTRIBUTION S.A.C.</u>
20519948924	<u>COMERCIAL FLORETE EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</u>
20101362702	<u>CONFECCIONES TEXTIMAX S A</u>
20451498461	<u>CONFECCIONES TRENTO S.A.C.</u>
20549144153	<u>CORPORACION M & G E.I.R.L.</u>
20545459320	<u>CORPORACION MUNDOTEX E.I.R.L</u>
20509344460	<u>COSPER S.A.C.</u>
20512291776	<u>COTEPNA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA</u>
20535829820	<u>COTTONWEL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA</u>
20538862992	<u>CREACIONES NAZARAY S.A.C.</u>
20524036852	<u>DK TEXTILES SAC</u>
20517769763	<u>DREAM MAX SAC</u>
20514734934	<u>EASY CORP S.A.C.</u>

Fuente: SIICEX Perú

Para trabajar con estas empresas en forma de subcontrata o tercerización se debe tener en cuenta que es muy importante el cumplimiento de los tiempos y la calidad en el acabado así como la utilización adecuada de los materiales.

6.2.3 Estructura de la Organización

Estructurar de forma eficiente la Asociación Empresarial, corre en forma paralela a las experiencias de trabajo mediante PDP y ventas tanto al Estado como a empresas privadas y sus proyectos específicos de desarrollo.

La sostenibilidad de una Asociación Empresarial puede lograrse solo si tiene una estructura organizativa gerencial permanente que le permita aprender de las experiencias de los negocios emprendidos y llevar adelante procesos más grandes y complejos de comercio exterior.

6.2.3.1 Proceso de conformación de la Asociación Empresarial

La conformación de una Asociación Empresarial necesita algunas condiciones al inicio y durante su periodo de afianzamiento como grupo exportador. Estas condiciones son:

- a) Un promotor que oriente y organizar el establecimiento de la Asociación Empresarial.
- b) Características de las empresas. Para formar parte de una Asociación Empresarial se debe considerar algunas condiciones en las empresas.
 - Los empresarios deben tener un firme propósito de exportar y con un claro sentido de la inversión porque será necesario su aporte económico al fondo de la Asociación Empresarial a fin de hacer frente a los gastos y costos iniciales de las actividades de exportación.
 - Aconsejable que algunas empresas conformantes tengan experiencia en exportación
 - Debe existir una relación fluida entre los miembros de la Asociación Empresarial.
 - Las empresas que participen de la Asociación Empresarial deben tener una buena reputación, sin problemas de morosidad a nivel financiero ni problemas legales.
 - Los empresarios deben tener disponibilidad de tiempo y capacidad de inversión. Disponibilidad de tiempo para capacitación en gestión (dueño o gerente) y disponibilidad de recursos para aportes al fondo de la Asociación Empresarial.

- c) Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades de la Asociación Empresarial

Cada empresa participante deberá proceder a la elaboración de un plan de negocios que contemple las acciones futuras y las aspiraciones y posibilidades de ingreso en el mercado internacional. Para ello será necesario que los empresarios participen en talleres de capacitación sobre estos temas.

Este estudio de viabilidad ayuda a asegurar que los objetivos determinados cuenten con los recursos suficientes para llevarlos a cabo. Contiene una descripción de los procedimientos y de los recursos humanos y financieros necesarios. Luego de esto se plantea el plan de actividades de dicho plan.

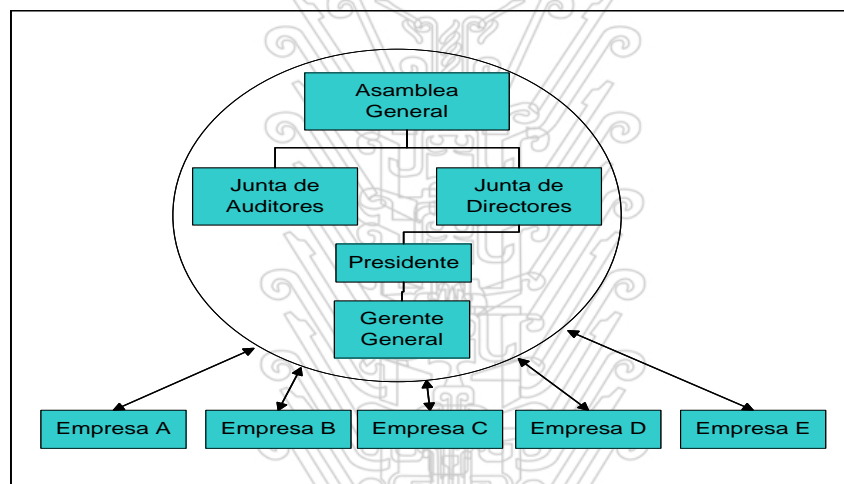
6.2.3.2 Constitución Jurídica

Para formar una Asociación Empresarial se debe elaborar un contrato asociativo. Se considera contrato asociativo a aquel que crea y regula relaciones de participación e integración en negocios o empresas determinadas, en interés común de los intervinientes (Ley general de sociedades). El contrato asociativo no genera una persona jurídica, debe constar por escrito y no está sujeto a inscripción en el Registro.

Por otro lado se debe elaborar un documento mediante el cual se toma el compromiso de aceptar y respetar el estatuto de la Asociación Empresarial, además de las formas de interacción, la elección del personal directivo, las contribuciones financieras, los mercados a los cuales se piensa acceder entre

En la ilustración N° 12, se muestra la estructura orgánica de esta asociación empresarial, la misma que debe contar con un Director ejecutivo que se encargue de las operaciones normales de la misma; éste cargo no puede ser ocupado por ninguno de los empresarios y debe ser un experto en materia de exportaciones y gestión de empresas del sector de confecciones.

Ilustración 12: Propuesta de Estructura organizativa de la Asociación Empresarial

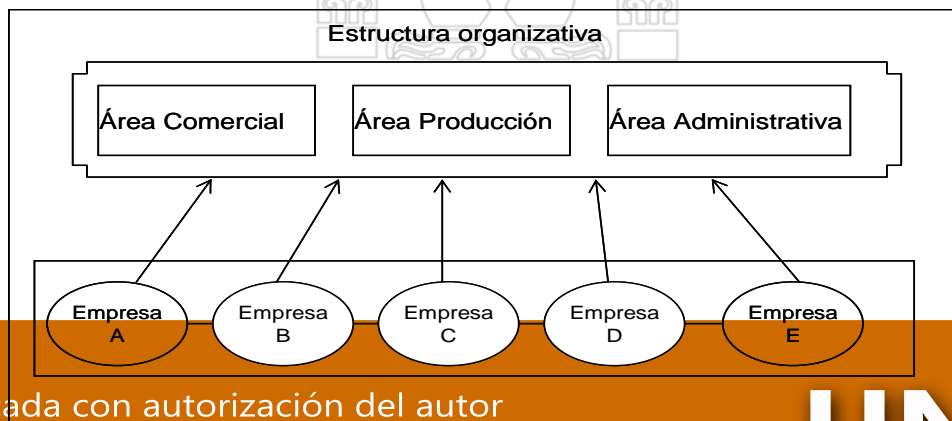


Elaboración: propia

6.2.3.3 Propuesta de Asociación Empresarial para trabajo definitivo

En esta investigación estamos planteando una estructura organizacional jurídica y operativa que dé soporte efectivo al trabajo de las empresas en el tiempo, por ello proponemos tres áreas definidas de actividad: Administración, Producción y Comercialización. La estructura se muestra en el esquema siguiente:

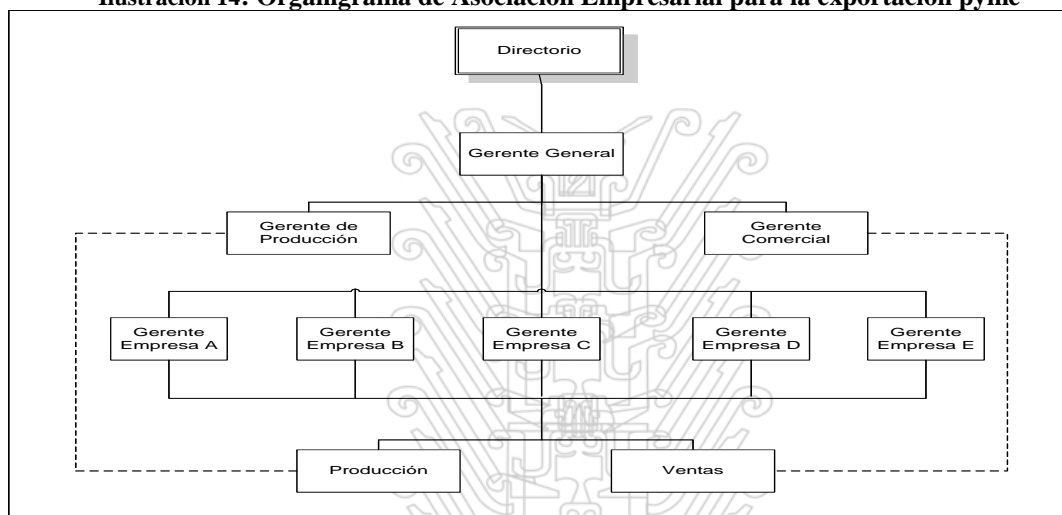
Ilustración 13: Propuesta de Asociación Empresarial de exportación pyme



Elaboración: propia

Las áreas que se detallan en el esquema obedecen a una estrategia que abarca la búsqueda de mercados en el exterior, la homologación y estandarización de procesos y productos en el área operativa y la gestión adecuada de los recursos a través del área de administración.

Ilustración 14: Organigrama de Asociación Empresarial para la exportación pyme



Elaboración: propia

Las áreas u oficinas de trabajo de la Asociación Empresarial son: Producción, Comercialización y Administración. Esta última será la encargada de gerenciar la asociación. Las funciones de las áreas son las siguientes:

a) **Área Productiva**

Esta será el área encargada de planificar, controlar y entregar en óptimas condiciones el producto que será exportado. Por tanto su Gerente deberá procurar la selección de una tecnología apropiada para el nivel de producción proyectada. El principal factor de éxito de una empresa exportadora es la calidad y precio de sus productos además del cumplimiento de las entregas, pero cuando una empresa no tiene experiencia el controlar estos elementos se convierte en un escollo. Es por ello importante contar con un experto en la dirección de las actividades

productivas. En este ítem hemos tratado de responder a las preguntas: ¿Cuáles deben ser las tareas que debe llevar a cabo una Gerencia de Producción en una organización exportadora? ¿Cómo debe ser organizado el trabajo productivo en una Asociación Empresarial donde cada una de las empresas produce en su propia planta? ¿Cuál es el papel que debe cumplir el Gerente de Producción de esta Asociación? Al respecto se han definido los siguientes aspectos:

Las principales funciones o tareas de esta área serán:

- Identificar las necesidades técnico productivas (procesos, insumos, maquinaria y personal)
- Realizar planes de mejora, planes productivos, diagramación de los flujos productivos, programación y control de la producción.
- Propiciar la homologación y estandarización de procesos y productos.

En el inicio del trabajo de articulación empresarial será necesario que el responsable elabore un diagnóstico de las capacidades productivas en términos de maquinarias, equipo y recursos humanos. Esto permitirá elaborar un plan productivo factible de llevar a cabo tomando en cuenta el requerimiento estándar internacional. De este diagnóstico surgirán los planes de mejora, estos serán discutidos en conjunto y se tomaran decisiones al respecto. A medida que se genere un mayor crecimiento, este diagnóstico será replicado.

Al frente de esta área se debe tener de preferencia a un Ingeniero industrial

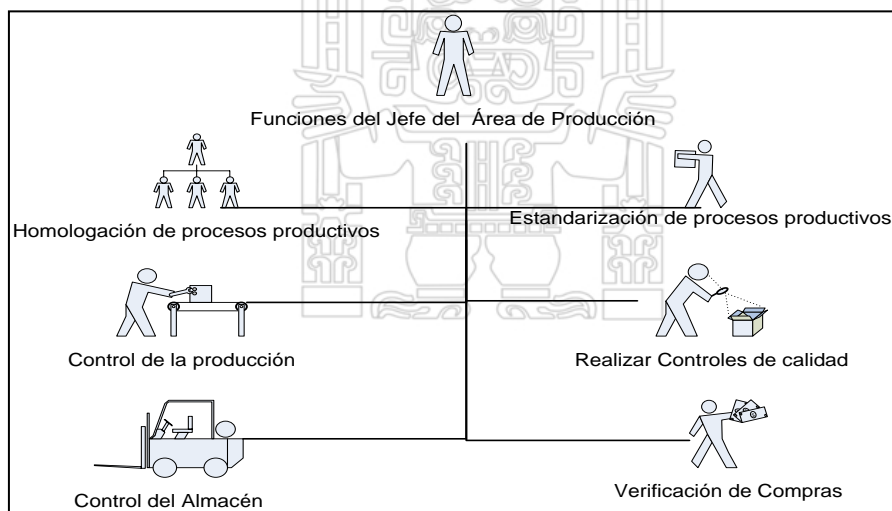
organización de la producción, desarrollo de productos, homologación e innovación, en todo ello debe tener experiencia comprobada.

El equipo técnico de trabajo de esta área debe estar conformado por:

- Asistente de producción: con formación técnica en confecciones textiles y experiencia en el ramo.
- Técnico con experiencia en maquinaria de nueva generación, tanto de tejido de punto como plano.
- Supervisores de línea para el control de la producción, estos pueden ser los trabajadores de cada planta que vienen desarrollando esta labor, pero deben ser capacitados para lograr la estandarización del trabajo.

Las tareas que tendrá a su cargo el jefe de esta área se muestran en el esquema siguiente.

Ilustración 15: Actividades del área de Producción – procesos continuos



Elaboración: propia

Las funciones continuas que se detallan serán realizadas de manera continua por el Gerente del Área de Producción. Estas son las siguientes:

UNFV

- **Homologación y estandarización**

Estos dos factores son muy importantes cuando se trata de generar una oferta exportable y debe verse desde dos aspectos: en los procesos y en los productos. Si tenemos en cuenta que esta asociación trabajará con 5 empresas en promedio, entendemos que cada una de ellas tiene un proceso de confección diferente y por tanto los productos y los tiempos programados de trabajo se ven afectados de diversas maneras en cada una de ellas. Por otro lado, sabemos que las prendas de vestir que se venden en el mercado local proveniente de la oferta de pequeñas empresas no están estandarizadas en cuanto a tallas y otras características. Estos problemas deben ser superados si se quiere exportar y para ello se necesita un profesional con experticia en este tipo de trabajo. Algunas acciones a tomar en cuenta para llevar a cabo tanto la homologación como la estandarización son:

- Sistematización de las experiencias obtenidas mediante la participación en el PDP y su aplicación para el mejoramiento de métodos, procesos y desarrollo de productos.
- Generación de un plan de homologación y estandarización en procesos y productos y en el mejoramiento de las destrezas de los operarios. Para ello se debe establecer en forma previa un diagnóstico situacional.
- Estar al día con los desarrollos tecnológicos de equipos y máquinas, considerando sus capacidades y modelos.

- **Control de calidad en procesos y productos**

Calidad es cumplir con las especificaciones de los clientes, para ello se deben establecer normas y estándares que permitan lograr un alto nivel de satisfacción en el consumidor. Esta satisfacción está determinada por las características específicas del producto o servicio.

Para llevar a cabo las actividades de control, es necesario tener implementado un sistema de calidad. En este sistema se especificarán los requisitos que debe reunir una empresa con el fin de cumplir con los estándares de calidad que el cliente exige, sobre todo el cliente externo (que puede ser una gran empresa exportadora o el consumidor externo) para un producto o proceso. Es necesario elaborar un documento en el cual se establezcan las reglas a cumplir, los procedimientos que abarcan desde el diseño hasta la distribución y servicio post venta.

Una actividad de control implica vigilar a lo largo de todo el proceso de producción para el cumplimiento de las instrucciones de trabajo, para que se respeten las especificaciones técnicas del producto en proceso y terminado. Esto permitirá que el producto llegue al cliente en las condiciones pactadas y además se podrá evaluar los procesos de mejora continua que se implementen.

- **Desarrollo de productos**

Tiene que ver con las tareas siguientes:

- Revisión de la Orden de producción. A fin de tomar nota de especificaciones requeridas por el cliente, esto permitirá asegurar la calidad de las prendas.
 - Manejo de los aspectos técnicos del producto a fin de generar eficiencias en el proceso desde la selección de los materiales hasta la terminación del producto. Todo esto debe estar planteado en un documento que contemple todas las acciones a seguir a fin de cautelar los intereses tanto del productor como del cliente y evitar problemas futuros.
 -
 - Evaluación de la capacidad y experiencia técnica del proveedor. Algunas veces se subcontratan procesos específicos y no se tienen los elementos para confiar a priori sobre los resultados de los procesos. Es por ello importante que el proveedor tenga experiencia en el trabajo a fin de generar calidad y eficiencia.
 - Control de materias primas y productos: asegurando que estos se manejen en condiciones apropiadas desde la recepción, almacenamiento y manipulación asegurando su aprovechamiento óptimo.
- **Mantenimiento de maquinaria, equipos y otros**
- Los sistemas de manufactura modernos establecen como factor esencial para incrementar la competitividad de la maquinaria, equipos, infraestructura física y servicios; el establecimiento de programas de mantenimiento preventivo, correctivo y general elaborados con base

en el análisis del comportamiento y desempeño de los mismos, esto permitirá evitar cualquier problema de descomposturas que puede afectar el normal desempeño de la producción.

- **Mantenimiento preventivo y correctivo:** Es el mantenimiento por reparación y sustitución por accidentes o roturas no previsibles de la maquinaria y equipo, se recomienda trabajar con un experto en forma permanente para reducir los paros en la producción por cambios de piezas y otros.
- **Mantenimiento general.-** Este se refiere a la conservación del edificio y de los servicios que permiten el correcto funcionamiento de las máquinas y los suministros en la calidad y cantidades calculadas.

- **Programación y control en la producción**

En esta área el proceso se inicia cuando se recibe el encargo de desarrollar un producto específico, ya sea para el mercado interno (compras estatales), o externo (compras directas de cliente extranjero o compras a través de intermediarios o brokers).

Al respecto y dado que la Asociación Empresarial estará conformada por empresas sin experiencia en desarrollo de productos se pueden plantear dos alternativas de trabajo en esta etapa:

- Implementar la actividad específica de desarrollo de productos, esta trabajará en cada pedido que necesite llevar a cabo esta fase de la producción, pero se debe tomar en cuenta que puede resultar

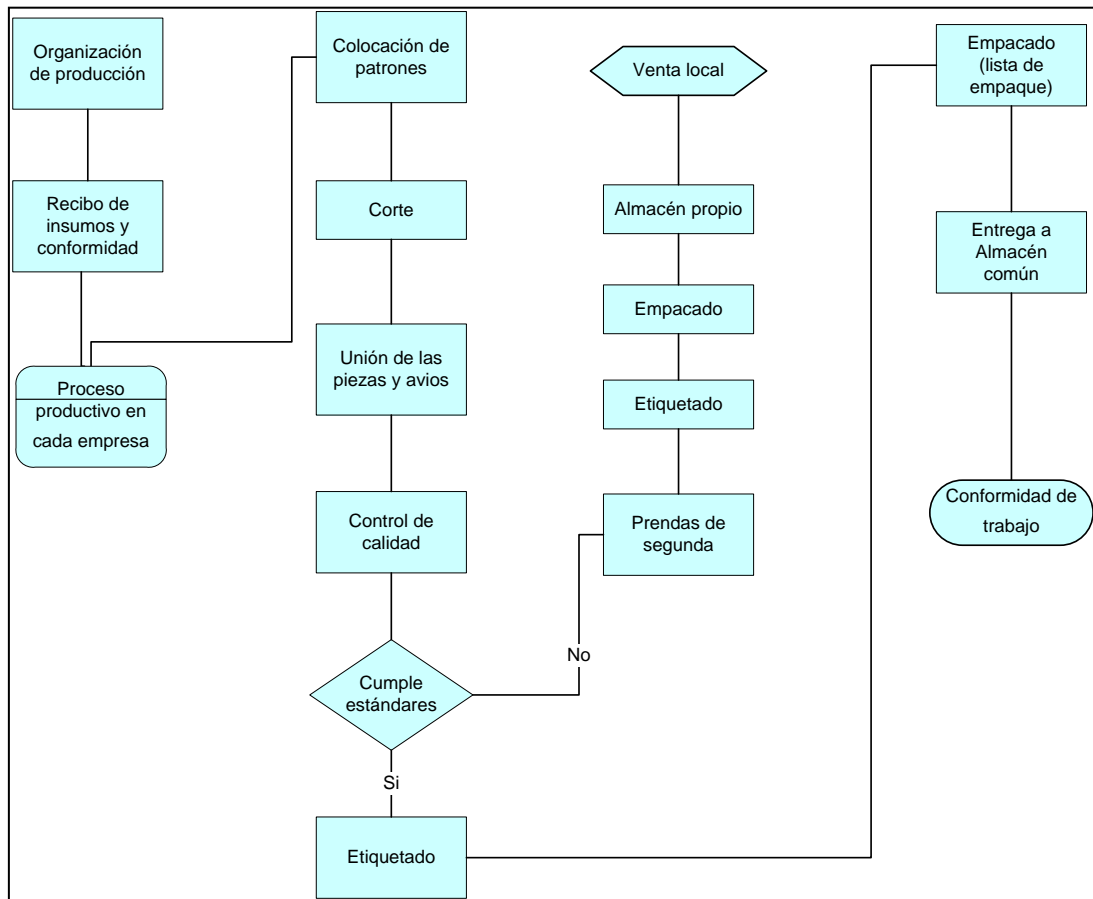
costoso porque se necesita contar con expertos en la materia. Aquí se trabaja no solo sobre el modelo de la prenda sino también sobre las técnicas de trabajo y los materiales empleados.

- Encargar el desarrollo del producto a un Trader especializado (algunas grandes empresas del medio trabajan con este método). Si el trabajo no es permanente y además es muy especializado sería más prudente contratar los servicios de expertos para esta labor. Recomendamos esta última opción al inicio de las actividades de la Asociación Empresarial.

En la ilustración N° 15 se muestra el proceso a seguir para el cumplimiento de un pedido del exterior. El proceso productivo propiamente dicho se realiza en los talleres de las empresas conformantes de la Asociación Empresarial, pero existen actividades que deben realizarse en un área común; en este caso el Almacén. El jefe del Área de producción es el responsable de la organización y control de la producción así como de la conformidad de la entrega del producto a ser exportado.

Al respecto, es necesario señalar que es necesario evaluar en cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la maquinaria y equipo considerada, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que puede involucrar cada producto o variante que se pretenda realizar.

Ilustración 16: Flujo de actividades en el área de Producción – pedidos del exterior



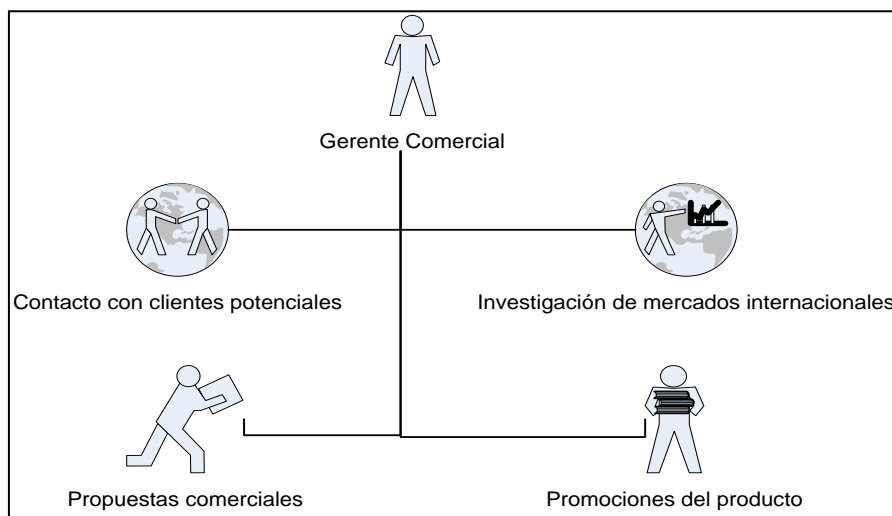
Elaboración: propia

b) Área Comercial

El trabajo en esta área deberá ser desarrollado en un inicio por el Gerente General de la Asociación Empresarial, ya que al comenzar sus actividades estas no serán excesivas, en el mediano plazo podrá contratarse a un gerente

especializado para ésta área. Las actividades de la Gerencia Comercial se muestran en el esquema siguiente:

Ilustración 17: Actividades del área Comercial



Elaboración: propia

Son competencias de esta área la preparación de planes y estrategias en lo referente a:

- **Marketing, análisis de mercados**

Uno de los problemas señalados por los empresarios es el desconocimiento de las oportunidades de mercado en el exterior. El trabajo de esta área consiste en identificar mercados, requisitos, costos y mecanismos de exportación.

Existen diversas organizaciones tanto del Estado (SIICEX, Ministerio de relaciones exteriores y otros), como privadas (ADEX, Cámaras de Comercio, ONG y otros), que pueden servir de fuentes de información sobre los mercados de interés con demanda potencial. Se debe trabajar con estudios preliminares, contactos y bases de datos existentes ya que los costos de estudios de mercado a nivel internacional resultan muy altos para empresas de este nivel. Esta información debe ser analizada por el Área Comercial de la Asociación Empresarial. La información más relevante para el trabajo está compuesta por:

- Las nuevas formas de hacer publicidad, ventas, precios y diseños.
- Tendencias de la moda (en tipos de productos y uso de insumos)
- La segmentación y potencialidad de los mercados a los cuales se puede acceder
- Perfiles de consumidor de la demanda existente y potencial
- Los países con mayor demanda potencial para nuestros productos
- Requisitos y certificaciones exigidas por los demandantes del producto
- Análisis de convenios y tratados comerciales si estos existieran para determinar si afectan o contribuyen con el negocio
- Los canales de distribución en los países de destino del producto

Es necesario participar en actividades que permitan establecer contacto ya sea personalmente o por cualquiera de las vías de comunicación establecidas a fin de identificar mercados potenciales y

realizar planes o propuestas comerciales. Estas actividades pueden ser rondas comerciales, participación en ferias y misiones comerciales. Algunas de estas son propiciadas por instituciones privadas.

- **Promoción del producto**

La promoción es importante para lograr ser reconocidos en el mercado. Se debe tomar en cuenta aspectos como: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, y también considerar el valor que tienen las etiquetas y el empaque de la prenda. A partir de un adecuado programa de promoción, se debe dar a conocer los productos que ofrece la Asociación empresarial.

Para llevar a cabo las actividades de promoción se debe desarrollar catálogos y folletería en donde se muestren las posibilidades productivas de la Asociación Empresarial. Estos pueden ser distribuidos a las grandes empresas del medio y repartidos entre los concurrentes a las ferias y misiones internacionales en el exterior, su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y la presentación de los mismos. También se debe desarrollar una página Web en donde se publicite los productos, las formas de servicio, brindar información institucional y otros. Hoy en día es importante tener presencia en la red porque podemos ser visibles en múltiples mercados.

Una vez que se ha logrado establecer contacto con un cliente sea este real o potencial, es necesario que esta área mantenga contacto

continuo con el mismo, mediante el envío de propuestas en forma periódica así como la información de las innovaciones producidas. Es necesario propiciar la fidelidad del cliente externo.

- **Diseño de planes o estrategias comerciales.**

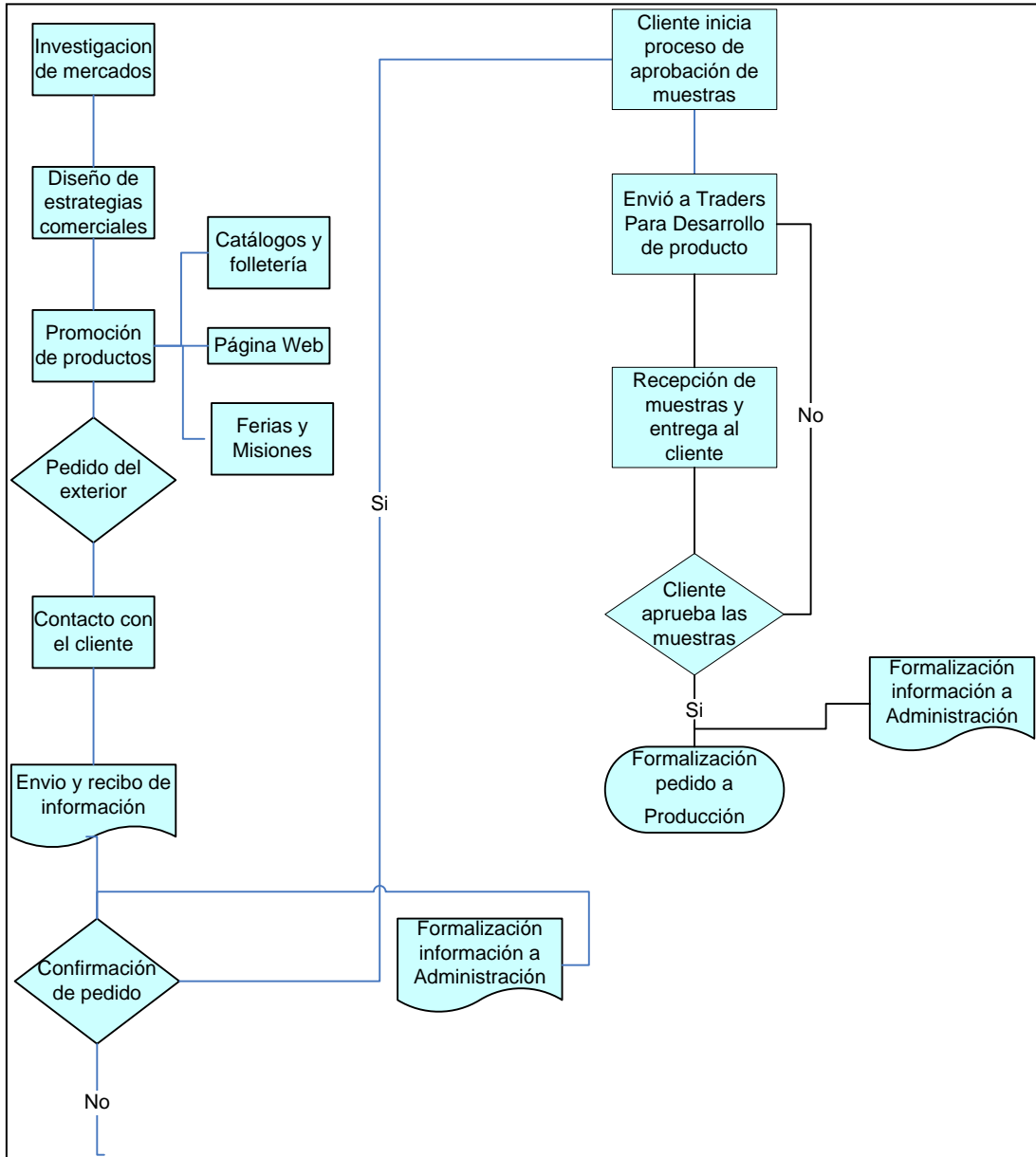
En forma periódica se deben elaborar las estrategias comerciales basándose en datos históricos de lo actuado por la asociación Empresarial y la información de mercado existente. Para ello se debe: generar indicadores útiles de análisis de mercados y manejar bases de datos (con información del exterior), evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo entre otros. El objetivo es lograr el diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo en el ámbito comercial. Esto implica:

- Planear el sistema de distribución
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de producción y Administración)
- Definir el mercado meta en cada etapa de crecimiento como Asociación Empresarial
- Planear y definir las metas de esta área

- **Flujo de actividades en el área Comercial**

Cuando se realiza un pedido se genera un proceso interno, el mismo se muestra en el siguiente esquema.

Ilustración 18: Flujo de actividades en el área Comercial – pedidos del exterior



c) Área Administrativa

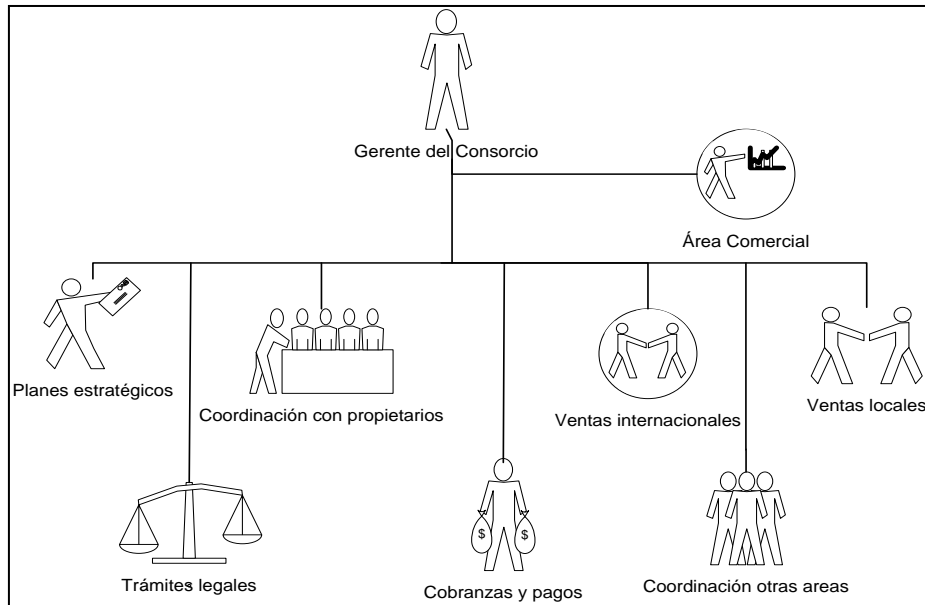
Los elementos prioritarios para generar una oferta exportable son: calidad del producto, precio competitivo en el mercado de destino, capacidad de producción para los volúmenes solicitados por el importador y realizar el

servicio posventa, cuando sea necesario. Para lograrlo se requiere de un compromiso con la calidad, ser creativo y actuar con profesionalidad. Es por ello que es importante la selección del jefe del Área Administrativa el cual gerenciará a la Asociación Empresarial y establecerá las estrategias para el desarrollo de la misma, previa coordinación con el Directorio conformado por los empresarios de la Asociación.

Entre las principales funciones a desarrollar por esta área se encuentran: la vinculación con el entorno local y externo, la determinación de la viabilidad de las actividades tomando en cuenta el financiamiento existente, la coordinación de los planes de mejoras y el cumplimiento de los mismos. Esta área llevará a cabo los procesos de venta (mercado local y externo) y los procesos de compra conjunta de insumos y maquinaria, además de los pagos y transferencias a las empresas conformantes de la asociación como producto de cada venta externa.

Al frente de esta área debe estar un profesional (economista o ingeniero industrial) experto en gestión de empresas de confecciones textiles, con experiencia en negocios internacionales.

Ilustración 19: Actividades del área Administrativa



Las principales actividades propias de esta área son las siguientes:

- **Coordinación**

Labor que consiste en vincularse con el entorno interno (área productiva y comercial) y, externo (Estado, Organismos privados, Organismos no gubernamentales, Universidades y otros organismos), coordinación para el Desarrollo de proveedores. También se debe verificar el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y se efectúa la rendición de cuentas ante los propietarios después de cada negocio culminado.

- **Contabilidad y finanzas.**

Esta función comprende las siguientes actividades básicas: proveer los recursos monetarios adecuados (cuantía y origen) para efectuar las inversiones necesarias, así como desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa; establecer y tener en funcionamiento una base de datos,

sobre todo financieros y de costos, con el fin de mantener informados a los propietarios de los aspectos económicos de sus operaciones.

- **Obtención de financiamiento**

Mediante la determinación de necesidades de recursos y búsqueda de recursos mediante financiamiento interno (entidades financieras privadas o del Estado) y externo (organismos de cooperación internacional). Algunas fuentes son:

- Fondo común (generado por los socios)
- Fondos de garantía
- Seguro de exportación
- Factoring
- Capital propio
- Préstamos bancarios o de otras organizaciones

- **Elaboración de presupuestos**

Formulación de presupuestos para la asignación de recursos económicos y financieros a cada área operativa, por ejemplo, la comercialización, la producción y las compras.

- **Determinación de Costos y gastos**

Determinación de los costos y gastos ocasionados por la producción y administración, por ejemplo: costos de mano de obra, costos por proceso, costos estándar, costos por distribución y ventas, costos administrativos, costos de exportación entre otros.

- **Control de los resultados contables**

Establecimiento del sistema de control interno para el manejo de registros contables que permitan generar información financiera

confiable, como el estado de posición financiera, el estado de resultados y los estados financieros proforma, flujo de caja y bancos. El tratamiento de estos datos se encargará como es usual a un agente externo.

- **Determinación de Créditos**

Determinación de tipos de crédito, plazos y formas de pago con los que debe comprometerse la Asociación Empresarial.

- **Realización de cobranzas**

Consiste en controlar los pagos y créditos de la Asociación Empresarial.

- **Facturación y tributación**

Elaboración y revisión de facturas. Control de pagos de tributos como Asociación Empresarial.

- **Control de Caja**

Llevar un manejo adecuado del efectivo, recepción de cobros, pagos y manejo de cuentas de cheques.

- **Realización de Compras**

Suministrar a la asociación de una corriente continua de insumos con la calidad y precios convenientes.

- **Control de inventarios.**

Determinar los tipos de inventarios a realizar (materia prima, artículos en proceso, productos terminados, herramientas, refacciones), el tamaño de los inventarios, los costos asociados (instalaciones de

almacenaje, deterioro y obsolescencia, seguros, manejo, intereses), los sistemas de control de inventarios (UEPS, PEPS, costo identificado, costo promedio, detallistas), los inventarios de seguridad, lotes económicos, perspectivas sobre precios futuros, tiempo de reabastecimiento y tránsito, lapso de los procesos, grado de integración al producto y política de servicios.

- **Relación con los Proveedores**

Es necesaria la evaluación, selección y desarrollo de proveedores de acuerdo con su confiabilidad, servicios, ubicación, condiciones de venta, fechas de entrega, transferencias de derechos, descuentos en la compra, descuentos en la cantidad, descuentos por pronto pago y alianzas estratégicas. Ello contribuye a la minimización de costos.

- **Planificación comercial**

La tarea es unificar los planeamientos individuales (planes de negocios de cada empresa) a fin de lograr planes conjuntos en lo referente a producción, ventas y compras de recursos necesarios (en bienes y servicios). Para ello es necesario realizar un análisis exhaustivo. Esta planificación se realiza a corto, mediano y largo plazo.

Los planes de negocios son elaborados tomando en cuenta: inversiones, financiamiento, ventas y compras. Primero se trabaja en forma individual, después en forma conjunta y luego se realizan los ajustes necesarios para el plan general. También pueden elaborarse diagnósticos de posibilidades empresariales y generación de cambios organizacionales.

- **Procesos de exportación e importación**

Los contratos de venta serán efectuados por esta área y esto implica realizar trámites aduaneros, contactos vía telefónica o email con los clientes, trámites de visas de negocios para los empresarios que viajaran a Ferias o Misiones, entrega de pedidos y recepción de conformidad del cliente, cobros por ventas y pago a las empresas según su participación. Además, si es necesario; también debe efectuar las compras de bienes y/o servicios tanto del exterior como de proveedores locales.

Una labor importante es determinar los mecanismos de pago y formas de transacción en medios internacionales como por ejemplo: Orden de pago post embarque, Letra de pago, Orden de pago anticipado, Carta de pago irrevocable a la vista, Transferencia vía electrónica o Carta de crédito irrevocable a la vista entre otros. De allí la importancia de la experiencia y preparación que debe exigirse al profesional que estará al frente de esta área.

6.3 Estrategia de exportación

Al iniciarse las actividades de la Asociación Empresarial es conveniente pensar en un mercado como el chileno con un alto nivel de exigencia pero de más fácil acceso que otros mercados como el norteamericano cuyas condiciones de ingreso tienen mayores niveles de dificultad. Cuando se haya adquirido experticia en los procesos de venta internacionales debe accederse a otros mercados más competitivos como el norteamericano. En los siguientes ítems pretendemos identificar los productos con

posibilidades de exportación por una asociación del tipo que planteamos, los canales a utilizar y los costos involucrados en el proceso.

6.3.1 Productos a exportar

Dentro de estos podemos ubicar dos tipos de productos: para consumo en segmentos medios y para segmentos o nichos de mercado con mayor capacidad adquisitiva. En este último caso el Perú tiene buenas perspectivas dada la calidad del algodón y otros materiales como el pelo fino. La labor es identificar que productos tienen potencial de exportación, en este caso para el mercado norteamericano.

Para identificar los productos potenciales a exportar, se debe tomar en cuenta:

- La necesidad de contar con ventajas relativas en el abastecimiento del producto a exportar o en las materias primas o insumos necesarios para producir la mercancía que se pretende exportar. Estas ventajas están dadas por la calidad de nuestra fibra de algodón y las fibras de pelo fino; la flexibilidad que puede tener la Asociación Empresarial para atender pedidos de volúmenes variados y de tamaño relativamente pequeños.

- La calidad de los productos deberá ser la requerida por los mercados objetivos y/o por los patrones internacionales de comercio. Al respecto se está planteando un área específica para el proceso productivo de la Asociación Empresarial, esta dará garantías de la calidad de las prendas. Además, se ha requerido que dentro del perfil profesional del gerente general se encuentre el conocimiento de las condiciones de exportación en el sector.

- Ofrecer solamente lo que se está capacitado para producir en forma estable y continua. En el comercio internacional, las demoras o los incumplimientos parciales o totales en el despacho de las órdenes por volumen y calidad implican la pérdida casi segura del cliente. La estructura del consorcio dará permanencia en el tiempo a los negocios emprendidos.

- Contar con los medios necesarios para transportar, almacenar y embarcar el producto a exportar. Es por ello que planteamos una inversión inicial por parte de los empresarios a fin de ir implementando paulatinamente la infraestructura que permita trabajar adecuadamente. Sin embargo se aconseja la adecuación o habilitación de un ambiente de almacén único con las condiciones necesarias para el mantenimiento y control de las prendas.

- El producto debe cumplir con las especificaciones requeridas en los mercados de destino para su ingreso. El área de producción implementará controles de calidad antes, durante y al final del proceso productivo.

- Informarse sobre la existencia de barreras arancelarias y para arancelarias. Para ello se debe contratar a un agente aduanero con experiencia probada en el negocio. Además el trabajo del área comercial es buscar información al respecto y evaluar las condiciones de acceso.

6.3.2 Estrategias y Canales de comercialización

El proceso de exportación se puede llevar a cabo por dos métodos: directo e indirecto, cada uno tiene ventajas y desventajas asociadas, debemos determinar cuál es la mejor forma de trabajo para el consorcio que se plantea.

- **Método directo:** La empresa se hace cargo de todas las operaciones de exportación, desde la captación de clientes hasta la cobranza por cualquiera de los mecanismos establecidos. Para la Asociación Empresarial que planteamos, conformado por empresas de tamaño mediano y pequeño con escaso capital de inversión, podría no resultar beneficioso ya que se necesita recurrir a contactos en el exterior. La ventaja es que se entabla contacto directo con el importador y pueden negociarse los contratos y especificaciones de manera directa así como las condiciones de pago y precios.
- **Método indirecto:** Aquí la relación con el cliente es indirecta y en algunos casos esta relación no existe ya que se trabaja a nivel de intermediarios internacionales. La desventaja es que se establece una relación de dependencia entre la empresa que produce y quien contacta con el cliente, por tanto la capacidad de negociación se limita al intermediario pero no al cliente final. La ventaja es que evita gastos adicionales porque hay expertos que ya conocen el mercado. Los principales mecanismos utilizados son:
 - A través de un agente exportador, pueden ser empresas o comerciantes independientes que ponen en contacto al consorcio con los potenciales compradores, trabaja con varias empresas. Se debe pagar una comisión por la venta.

- A través de un traider. Es una empresa que compra el producto y lo vende al exterior, como intermediario también compra de otras organizaciones empresariales. La principal desventaja es que los precios son menores a los pagados por los clientes finales.

Lo recomendable para una Asociación Empresarial pyme que recién se inicia, es entablar contacto con un agente para llegar al mercado y en un mediano plazo optar por el método directo de venta mediante el área comercial.

6.3.3 Estrategias de presentación del producto

Para llegar a otros mercados con efectividad y posicionar nuestro producto debemos tomar en cuenta que éste sea de buena calidad, precio adecuado y una marca que lo identifique (el cliente puede reconocer y solicitar la prenda por su nombre), planteamos por ello que este consorcio debe obtener una marca colectiva. Otro elemento es el empaque que debe tener la prenda.

Una marca colectiva sirve para distinguir el origen u cualquier otra característica común de productos o de servicios de empresas diferentes que utilizan la marca bajo el control del titular (gremio o asociación). Es un signo adoptado por una entidad colectiva, por ejemplo, una asociación de productores, fabricantes, u otra organización de personas legalmente establecidas y que sirve para distinguir los productos o servicios producidos o prestados por los miembros de la asociación o grupo. Según la legislación peruana es “... todo signo que sirva para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o servicios pertenecientes a empresas diferentes y que lo utilicen bajo el

control de un titular.”⁷ En las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con los EE.UU, el Perú ha colocado la marca colectiva como propiedad intelectual. INDECOPI es el organismo encargado de registrar las marcas a través de su oficina de Signos Distintivos. Una vez obtenido el registro de marca colectiva, el Consorcio deberá informar a la Oficina competente de cualquier cambio que se produzca en cualquiera de los documentos con posterioridad al registro.

Las ventajas de tener una marca colectiva son:

- La asociación empresarial se enfrenta al mercado en forma conjunta, obligándose a contar con una estrategia común.
- La marca es explotada y promocionada por varias personas.
- El uso común de una marca obliga a unificar calidad y características de los productos marcados.
- Usar una marca colectiva no impide utilizar marcas individuales o propias.

Otros elementos que contribuirán a diferenciar al producto o servicio de la Asociación Empresarial, de los ofrecidos por otras organizaciones, son el logotipo (figura o símbolo específico y original) y el slogan (frase o grupo de palabras, también originales, que presentan la imagen de la empresa o producto de la misma).

a) Costos de exportación

El precio de exportación es aquel que permite al fabricante o exportador recuperar los costos y gastos (productivos, administrativos, financieros, comerciales, etc.), más un razonable beneficio que incluye un retorno del esfuerzo empresarial realizado y del

⁷ (Art. 180 D. 486 – Art. 196 D.L. 823)

riesgo en función del capital comprometido. Por esta razón se necesita tener en cuenta los costos de exportación, a fin de identificar los resultados del proceso de exportación.

Los costos de exportación están representados por la suma de costos y gastos originados por mantener la actividad de exportación. Estos varían dependiendo de factores como INCOTERMS, medios de pago establecidos, financiamiento pre o post embarque y condiciones establecidas en el contrato de compra venta internacional. Los principales costos de exportación pueden ser clasificados en dos categorías: costos fijos de exportación y costos variables de exportación.

b) Costos fijos de exportación

Son originados al mantener un área o gerencia de exportación de manera permanente, aun cuando no se exporte de manera continua y fluida. Considera el pago a los expertos con contrato fijo o a plazo, los viajes programados de negocios, gastos del correo internacional, el teléfono, Internet, comisiones y otros gastos por representación en el extranjero (si fuera el caso).

c) Costos variables de exportación

Compuesto por el costo variable de producción sumado a todos los demás costos y gastos generados por el cumplimiento de un pedido. Incluyen los gastos de la distribución física internacional (servicios de soporte brindado por operadores logísticos y agentes relacionados) más los costos adicionales para adaptar el producto al pedido del exterior y a las condiciones del contrato de compra venta internacional.

Algunos costos involucrados en el proceso son:

- Fletes internos e internacionales

- Comisiones de venta (agentes)
- Gasto de Despachante de Aduanas
- Certificados especiales y gastos consulares
- Gastos bancarios (telex, financiamientos, confirmaciones)
- Otros gastos (envases, embalajes, fax, teléfonos, courier, almacenaje, gastos portuarios, etc.)

Se deben analizar todos los costos independientemente de quién los pague. La responsabilidad del pago de los distintos costos de la distribución física internacional (DFI) dependerá del INCOTERM acordado. Cada uno de los INCOTERMS tiene un costo, es por ello que es importante verificar cual es el compromiso en el contrato, usualmente se trabaja con un valor FOB pero este implica un transporte marítimo. Si el transporte es terrestre se debe trabajar con alguno de los INCOTERMS considerados.

6.3.4 Participación de actores institucionales

Las instituciones juegan un papel preponderante en la promoción asociativa de pequeñas empresas porque son ellas las que cuentan con instrumentos de apoyo empresarial. Entre estas consideramos a: las instituciones públicas, las instituciones privadas y las organizaciones gremiales.

- Empresas interesadas. Los primeros involucrados son los empresarios mediante su participación con sus tiempos y el financiamiento de los gastos inherentes a la implementación de la asociación.
- Estado: Instituciones de fomento pyme como Prompex, SIICEX mediante asesoría y capacitación. El Estado tiene diferentes instituciones comprometidas con el desarrollo empresarial, especialmente de las micro y pequeñas empresas. La falta de información

del empresario genera que los eventos de formación empresarial no cumplan con el objetivo de llegar de manera efectiva al grueso de la colectividad empresarial interesada. En este caso es necesario buscar una conexión permanente entre la Asociación Empresarial y las instituciones de apoyo.

- Centros tecnológicos de aprendizaje. Se puede realizar convenios con estos centros a fin de propiciar la adquisición de destrezas y competencias de los trabajadores de la Asociación mediante la capacitación.
- Grandes empresas, a través de transferencia de paquete tecnológico. Esta transferencia será posible si la Asociación Empresarial se interrelaciona con la gran empresa mediante la subcontratación o tercerización productiva.
- Instituciones privadas de tipo empresarial como ADEX, SNI, Cámaras de Comercio, cuya participación es útil en el establecimiento de contactos con empresas experimentadas del medio y conocimiento de oportunidades de mercado en el exterior.
- Articulador o promotor, agente externo que contribuirá con el proceso de consolidación de la empresa común o consorcio.

6.4 Recursos necesarios para conformación de la Asociación Empresarial

Encontramos tres tipos de recursos que son necesarios para la marcha eficiente de la Asociación Empresarial: las máquinas, equipo y sistemas; el personal y el capital de inversión inicial para cubrir los costos que devengan de la actividad exportadora.

6.4.1 Maquinaria, equipo y sistemas

Maquinaria productiva: Estas serán adecuadas a las líneas de trabajo operativo y cada empresa deberá contar con las máquinas y equipos necesarios para soportar el volumen productivo necesario. En la siguiente tabla se tienen las máquinas típicas para el trabajo en prendas de vestir de tejido de punto y de tejido plano. Es recomendable que las empresas cuenten con al menos 6 máquinas de trabajo.

Tabla N° 13: :Tipo de maquinaria necesaria - Tejido de punto y plano

Maquinaria
Costura recta electronica
Costura recta estandar
Remalladoras
Recubridora base cañón
Remalladora polera
Ojaladora
Botonera
Cortadora
Recubridora corte automatico
Recubridora base plana
Collareta base plana
Recubridora puntada de seguridad

Elaboración Dpto. de Investigaciones de la UCSS

Se necesita al menos una computadora para tener acceso al sistema de información de la empresa. Se debe trabajar con un sistema hecho a la medida para la conexión de red e instalar algunos software's para el diseño de prendas, así como para los trámites y declaraciones de exportación autorizado por la SUNAT denominado PDB Exportadores. Este software se encuentra a disposición de los empresarios interesados en SUNAT Virtual y para instalar el software se deben seguir las instrucciones establecidas por la misma.

¿Cuál será el impacto de una herramienta de información?

- Mejorará la gestión de la Asociación Empresarial y de las empresas en forma individual

- Mejorará la planificación con la programación efectiva de los planes de producción y otros
- Se obtendrá mayor rentabilidad porque se puede llegar a mercados externos como producto del registro de información y data de marketing.
- La página web logrará el mejor posicionamiento de marca de la Asociación Empresarial
- Se puede lograr una mayor competitividad en el proceso de intercambio de información entre los usuarios internos (empresarios, Asociación Empresarial) y externos (proveedores y clientes).

6.4.2 Personal

Los recursos humanos son un factor importante para la Asociación Empresarial porque el proceso de internacionalización requiere de un capital humano de calidad. El personal necesita tener un nivel de capacitación en competencias no solo operativas sino de gestión productiva, dado que se trabajará con un mayor nivel tecnológico desde las máquinas hasta los software's de diseño y comunicación entre otros. El personal operativo debe estar disponible en dos turnos de trabajo y debe tener disponibilidad de tiempo para la capacitación a nivel operativo.

6.4.3 Inversión

Cuando se inician las operaciones se necesita contar con un capital semilla que cubra los gastos y costos ocasionados por las mismas. Los costos asociados a la instalación de la Asociación Empresarial e inicio de actividades del mismo tienen como principales componentes:

a) Gastos de articulación

Aquel que resulta de la elección de las empresas adecuadas y el consultor o articulador para el grupo.

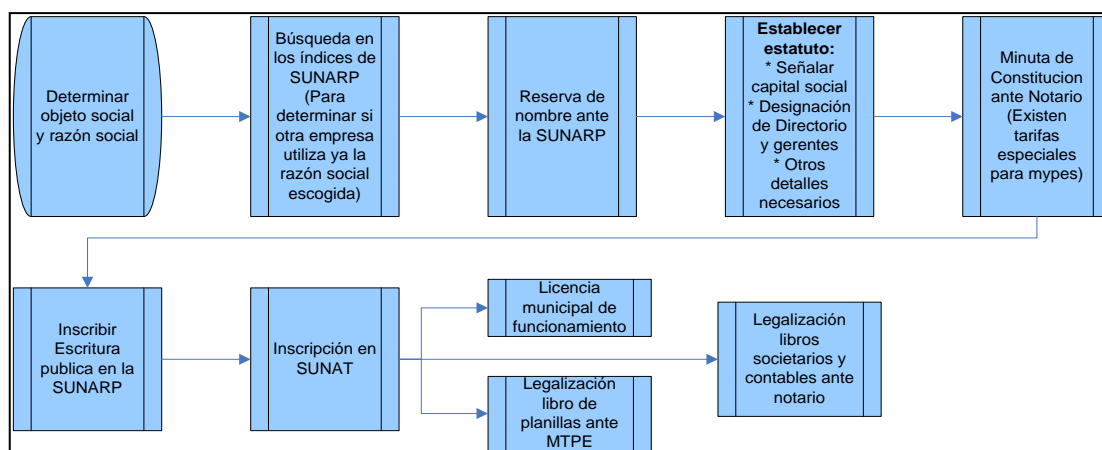
Para las reuniones a realizarse para la selección de empresas con potencial se necesita un local o ambiente adecuado; el mismo debe contar con mobiliario y equipo multimedia (sillas y otros). Puede utilizarse los locales de las entidades de apoyo, aunque también puede ser brindado por algún empresario interesado. En todo caso se debe tener asignado un valor simbólico para eventualidades (S/. 50.00 c/reunión).

Otro aspecto importante es el pago al articulador que debe ser asumido por un agente externo, esto en razón que al inicio no se sabe a ciencia cierta que empresas serán eliminadas del proyecto por no cumplir con los requisitos de potencialidad necesarios.

b) Gastos de conformación de la Asociación Empresarial

Estos tienen que ver con el pago de derechos de formalización de la Asociación Empresarial, dado que estamos planteando una organización empresarial, será necesario seguir el procedimiento de constitución de sociedades que se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 20: Etapa para formalizar una empresa societaria



Fuente: Guía para el desarrollo de la pequeña y micro empresa PROINVERSION

Los costos asociados a la formalización están en función del número de hojas, el monto del capital y el tipo de asesoramiento pactado con el abogado o estudio de abogados. Dado que estos son montos que varían con el correr del tiempo conviene acceder de antemano a la información, esta es brindada en las páginas Web de las instituciones (SUNARP www.sunarp.gob.pe, SUNAT www.sunar.gob.pe).

c) Pagos del personal Gerencial

En este punto consideramos a los gerentes contratados para las labores del Área Administrativa y de Producción. Dado que son profesionales con experiencia se debe tener presente que los honorarios o sueldos deben ser adecuados al trabajo que se realizará en la Asociación Empresarial. Como valor referencial los sueldos promedio pagados en el país oscilan desde S/.2,500 hasta \$3,000 para un Gerente General

d) Pagos por concepto de servicios a terceros (Asesorías y otros)

Hay actividades de alta especialización que en un inicio deben ser desarrollados por asesorías externas, este es el caso del proceso de desarrollo de productos para exportación, además de otros que pudieran ser objeto de tercerización.

Otro factor a considerar es el equipamiento de las oficinas de administración y organización de la producción así como el local donde funcionarán, aunque en un inicio este último punto puede ser solucionado si uno de los empresarios conformantes del Consorcio cede por un tiempo prudente algún local de su propiedad.

e) Gastos de investigación de mercados, promoción y contactos con clientes

Hemos dicho que al iniciar las actividades la Asociación Empresarial no podrá asumir el pago al profesional que se encargue de la publicidad e investigación de mercados, estas son labores que pueden ser encargadas a terceros en forma de consultorías; pero también pueden ser desarrolladas realizadas mediante el apoyo de instituciones gremiales (por ejemplo la Cámara de Comercio, ADEX) o las instituciones de fomento y promoción del Estado (Prompyme, Prompex y otros). Aquí también consideramos costos a cubrir para implementar los sistemas de información (Ver Anexo 2).

Al respecto cabe señalar que los servicios de desarrollo empresarial vinculados al comercio exterior son los siguientes:

- Servicios de información
- Servicios de capacitación
- Sistemas de articulación empresarial

f) Costos de exportación:

Entre los costos se deben considerar los costos directos (fletes, costos de maniobras, derechos y tarifas especiales, entre otros) e indirectos, como los relativos a los almacenajes; y los costos financieros, por los tiempos de espera.

El seguro se constituye de una serie de coberturas que tienen como objetivo resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran las mercancías objeto de transporte por cualquier medio, la combinación de éstos o los tiempos de espera. Los riesgos a cubrir y la magnitud de los mismos es una cuestión que será decidida por el Gerente y los miembros de la Asociación Empresarial.

Los objetivos propuestos para el consorcio necesitan determinadas capacidades que deben ser desarrolladas por los expertos bajo el soporte de los recursos adicionales para ello.

Esto se muestra en el cuadro resumen siguiente

Objetivos	Recursos necesarios	Responsables
Estandarizar productos y procesos	Experto en desarrollo de productos u organizaciones gremiales del medio	Área Producción
Establecer mecanismos de promoción de exportaciones a mercado chileno	Página Web Contactos externos folletería, catálogos	Área Comercial
Evaluar y planificar actividades	Plan estratégico y Plan de negocios	Área administrativa
Identificar demanda de mercado chileno	Estudio de mercado básico y otras investigaciones	Área administrativa o Área Comercial
Consolidar empresa común	Gerentes de empresas seleccionadas	Articulador y Gerentes del consorcio.

Es necesario realizar un plan de inversiones a corto y mediano plazo para asegurarse de cubrir los costos y gastos necesarios, este plan debe ser realizado por cada empresa en forma individual y luego en forma conjunta por la Asociación Empresarial.

6.5 Factibilidad de la Asociación Empresarial

El tipo de asociación planteada solo será factible si se superan obstáculos como la falta de confianza entre los empresarios y la insuficiencia de recursos económicos para hacer frente a las mejoras propuestas. Los dos factores señalados limitarían la participación efectiva en el proceso de articulación y su inserción en el proceso de exportación.

La confianza es importante porque una articulación empresarial no solo es económica sino también amical, dado que los empresarios como cualquier individuo tienen empatías y afinidades; estos grupos deben ser cohesionados por un vínculo de confianza que entra en el terreno emocional humano.

Los recursos económicos son los necesarios para:

- Cubrir costos iniciales de proceso de conformación de la Asociación Empresarial tales como reuniones, gastos notariales y otros que resulten de la formalización empresarial así como de la marca.
- Cubrir costos iniciales de investigación de mercados, esto permitirá identificar oportunidades de negocio conjunto a largo plazo en base a un análisis estratégico que involucre la prospección de tendencias, innovaciones, oportunidades, visiones, vocaciones, comportamientos de consumo, clientes, productos nuevos, tendencias, geoestrategia, entre otros. De allí saldrán los proyectos orientados al mercado y al negocio.
- Cubrir remuneración de gerentes expertos los cuales tendrán como objetivos la investigación, planificación y ejecución de estrategias exportadoras.

- Cubrir equipamiento básico para el trabajo de las oficinas centralizadas así el local donde se ubicará la razón social de la Asociación Empresarial.

También será necesario el apoyo externo para llevar a cabo acciones de fomento y capacitación tal como propone Cerdan (2006). Debe existir un centro especializado que tenga el propósito de generar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios de las PYMEs y otros actores. Otras de sus funciones serían:

- Eliminar los obstáculos que se interponen a la construcción de la asociación
- Estimular y guiar el proceso de integración de las empresas
- Absorber los costos iniciales de transacción de las empresas
- Acelerar los procesos de aprendizaje de las empresas generando relaciones entre empresas e instituciones.
- Apoyar instrumentación y gestión de negocios conjuntos.
- Crear y desarrollar redes horizontales y verticales
- Generar alianzas con gobiernos e instituciones de apoyo
- Contribuir con el fortalecimiento del capital social empresarial

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Existen ciertas limitaciones en las empresas pymes como falta de confianza, escaso capital para inversión que tenga como fin la exportación, falta de capacitación del personal y nulo conocimiento de la innovación y diseños en las prendas, es por tanto, necesario el aporte de instituciones gremiales, instituciones de cooperación e instituciones del Estado para el fomento de estas organizaciones, esto no significa asistencialismo sino participación como contraparte en opciones de inversión.
- Así como existen limitaciones también se tienen ciertas ventajas como: flexibilidad en cuanto a cantidad y variedad de pedidos; capacidad de adaptarse a los cambios por su tamaño, entre otras. Es por ello que creemos que es factible establecer una articulación productiva para la exportación de prendas de vestir ya que aunada a las ventajas reseñadas, está la demanda creciente por el producto peruano en el mercado externo.
- El tipo de articulación empresarial más favorable es el consorcio por agrupar a las empresas sin perder su individualidad, pero es conveniente ajustar una estructura que le otorgue sostenibilidad en el tiempo y por ello planteamos que el ente ejecutor sea un gerente externo con dos soportes importantes en el área productiva y comercial.
- Se necesita establecer relaciones de confianza entre los empresarios, es una de las principales razones por la que la etapa de articulación inicial debe ser manejada por expertos a fin de construir relaciones sostenibles en el tiempo. Las iniciativas llevadas a cabo por algunas instituciones han carecido de políticas de mediano y largo plazo

para el desarrollo de articulaciones empresariales, esto ha generado pérdida de interés por parte del empresario.

- Los empresarios reconocen su vulnerabilidad en el mercado y tienen interés en manejar una oferta exportable, pero no se tiene mucho conocimiento sobre este tema.

ANEXOS

Anexo N° 1

1. Plan de negocios

En este se debe explicar y detallar el proyecto de la nueva conjunta empresa, se trata de establecer en concreto: Qué oportunidad de negocio se quiere aprovechar, Porqué se considera que existe la oportunidad, Cómo se piensa aprovecharla, Cuándo se va a realizar, Quién y quiénes son los promotores y realizadores del proyecto.

¿Porque elaborar un plan de negocios? Porque se necesita una guía que vaya indicando que hay que hacer en cada fase, como hacerlo y porqué. Además al buscar recursos económicos, ya sea de un banco o de una sociedad de capital de riesgo, al establecer una relación con un banco, es bueno informarle de su propio proyecto mediante la presentación de un Plan de Negocios o partes del mismo.

El plan de negocios nos permitirá inferir las posibilidades que tiene la oferta representada por la asociación de acceder a una demanda efectiva del mercado externo considerando los recursos con que cuenta o las formas de obtener el recurso de una manera eficiente.

Formato del plan de negocios

Resumen ejecutivo. Este debe contener:

Fecha de fundación de la firma

Servicio o producto que proporciona

Propietarios de la tecnología

Capacidades que le dan lugar en el mercado

Progreso de la compañía en los últimos años

- La industria, la empresa y su producto o servicio.
- Análisis e investigación del mercado
- Plan de mercadeo
- Planes de diseño y desarrollo del producto
- Planes de manufactura y operaciones
- El equipo de empresarios
- Plan impacto ambiental

- Plan de inversiones

El plan financiero (datos elementales)

1.1 Descripción y visión del negocio

- a) Descripción del producto y del negocio
- b) Visión
- c) Misión del negocio

1.2 Análisis de mercado:

- a) Análisis del sector
- b) Análisis de la competencia

1.3 Planeamiento estratégico:

- a) Análisis de la ventaja competitiva
- b) Análisis FODA

1.4 Estrategia de comercialización y venta

- a) Estrategia de producto (Productos a ofrecer, Ventaja del producto, Tipos de prendas)
- b) Estrategia de precio
- c) Estrategia de promoción
- d) Estrategia de plaza

1.5 Análisis del proceso productivo

- a) Diseño del producto o de un servicio
- b) Proceso productivo
- c) Distribución del espacio en el área de trabajo
- d) Cálculo de materiales
- e) Determinación de máquinas, herramientas y equipos
- f) Organización de las personas en el proceso productivo

1.6 Análisis económico - financiero

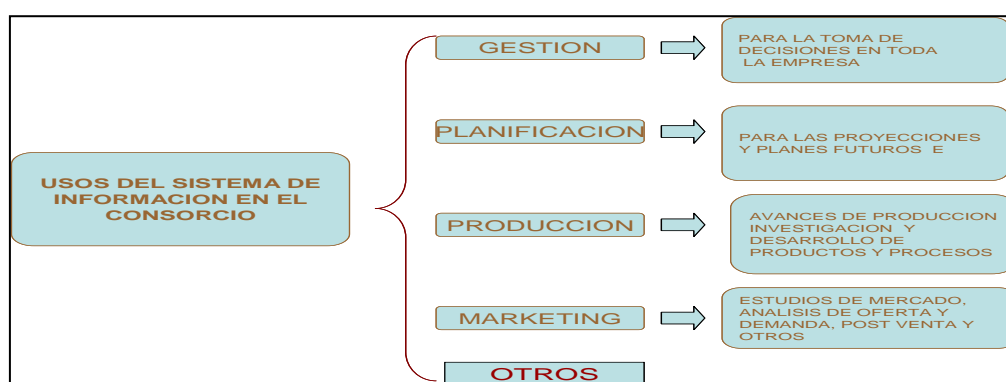
- a) Presupuesto de ventas e ingresos
- b) Presupuestos de costos
- c) Presupuesto de inversiones

- d) Cálculo del costo total unitario y del precio
- e) Cálculo del punto de equilibrio
- f) Análisis económico y financiero

2. Sistema de información

Toda empresa necesita tener un sistema de información que le permita conocer el estado y avances de la misma más aun un consorcio dado que necesitan estar interconectadas las empresas conformantes. En un sistema de información se necesita contar con un conjunto de datos debidamente validados, procesados y sistematizados utilizando Tecnologías de la Información:

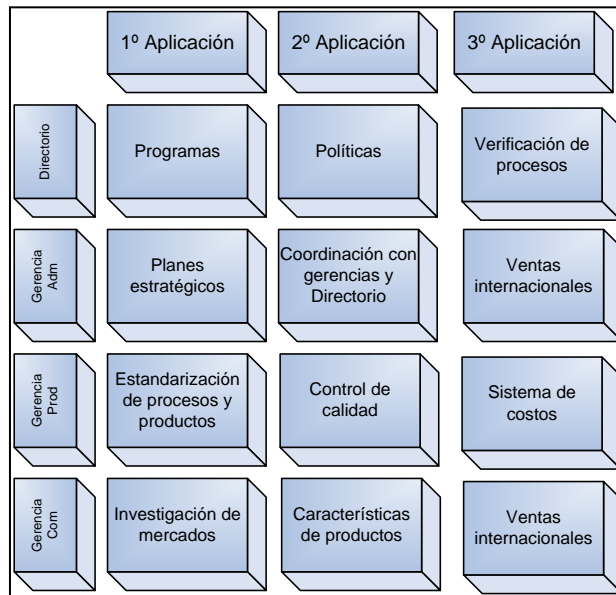
Usos del sistema de información en el Consorcio



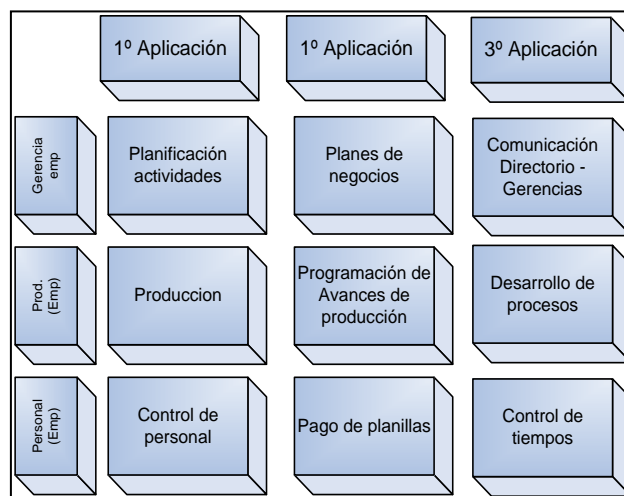
¿Por qué es necesario tener sistemas de información?

- La falta de conocimiento de la demanda externa imposibilita el crecimiento del Consorcio, se necesitar realizar investigación de mercados aunque al inicio solo sea con fuentes secundarias. (se necesita acceso a internet) Permite que las organizaciones sean conocedoras de lo que sucede en el entorno y el mundo. Además posibilita conocer el comportamiento de otras empresas, países y mercados globalizados.
- La falta de coordinación entre las empresas conformantes del consorcio dificulta la estandarización de los procesos y productos (se necesita un Sistema de información con extranet, correo electrónico, redes, intranet).
- Se necesita sistematizar las experiencias de negocio acumuladas por los empresarios (se necesita integrar bases de datos y experiencias). Facilita el trabajo de investigación, planeamiento y la gestión misma.
- La falta de promoción de los productos genera estancamiento de las ventas (se necesita página Web).

Aplicaciones en la asociación



Aplicaciones en las empresas



Para tener un sistema de información con las características de internet, página web, intranet y extranet se necesita contar con el equipamiento pertinente en computadoras y una Asesoría especializada, ésta tendrá a su cargo las siguientes actividades:

- Diagnóstico de las necesidades de las empresas, consorcio y Directorio
- Programación de sistemas y pagina web
- Instalación y puesta en marcha

Referencias bibliográficas

- Ronald Coase. Artículo: The nature of the firm. Universidad de Cambridge. 1937
- ONUDI. Guía de los consorcios de exportación. 2004
- ONUDI. Desarrollo de conglomerados y redes de pyme. 2005
- Dini Marco . Experiencias en América Latina en los 90. Chile 2002
- Dini Marco. “Como apoyar la articulación productiva”. 2002
- Dini Marco. “Plan Operativo para el fomento de clusters en Perú”. 2002
- Vert, Camille. Marketing Integrado, Ed Monitor, 1991
- Alfred Marshall. Principios de Economía. Cambridge 1920
- Michael E. Porter. “Competitive Strategy 1980
- Michael E. Porter. Competitive Advantage”. 1985.
- M. Peteraf - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, (Journal of Management, 1991
- Porter Michael E. Artículo “Clusters y la nueva economía de la competitividad” 1998
- Joseph Ramos. La estrategia de desarrollo en torno a los complejos productivos. CEPAL 1998.
- Tommaso Ciarli y Roberta Rabellotti. ICTs in Industrial Districts: An Empirical Analysis on Adoption, Use and Impact in an Italian Textile District. 2004
- Giancarlo Corò e Mario Volpe. “Processi di integrazione internazionale della produzione in un distretto del tessile-abbigliamento: problemi di analisi e implicazioni di policy”. Dipartimento di Scienze Economiche, Università Ca’ Foscari di Venecia. 2004
- Ciarli, T., Rabellotti, R. “ICTs in industrial districts: an empirical analysis on adoption, use and impact in an Italian textile district” 2004
- Khalid Nadvi. Enterprises small medium programme ONUDI. “ Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth And Innovation”. 1995
- Antonio Elizalde Hevia. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). “Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local”. Santiago de Chile, febrero de 2003
- S. Holly, , A New Approach to Training and Training Policy Design, ACEnet papers, Appalachian Center for Economic Networks, Athens, Estados Unidos. 1994
- Empire state development.. The fashion, apparel and textiles industry cluster in New York State. 2004

- Fernando Villarán “Las nuevas tendencias mundiales: oportunidades para lo pequeño y lo diverso”. Lima 2005
- Fernando Villarán “Condiciones para desarrollar el espíritu empresarial” Conferencia dictada en la Escuela Superior de Administración de Negocios para Graduados (ESAN). Julio 2002, Lima, Perú
- C. López Cerdan. Instrumentos de internacionalización. 2002
- Paola Lopez Cerdan. IBERPYME. Aspectos conceptuales de la Asociatividad y cooperación Empresarial en pymes. Venezuela 2005
- Proexpansión. Estudio sobre cluster y asociatividad para Prompyme – MPE. 2004
- Francesc Pares. Interstrategies S.A. Barcelona - España
- María Del Rosario Cota Yánez. “Estructura organizacional de las empresas de la Confección de Zaplotanejo – Jalisco”. Departamento de Estudios Regionales del Instituto de Estudios Económicos y Regionales (INESER), Universidad de Guadalajara. 2004
- Virginia Morí, Gabriel Yoguel y otros. Buenas prácticas de las pyme exportadoras exitosas: el caso chileno. 2002
- Marco Antonio Loayza Meza – COPEME. “Maquicentro Textil de Huaycán. Una experiencia exitosa de asociatividad mype para la articulación al mercado de la subcontrata y compras estatales”. 2007
- Ramón Rosales. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. SELA 1997
- UCSS. “Estudio Apoyo al desarrollo productivo y soporte empresarial en zonas marginales”. Varios autores. 2005
- William Muñoz M, “Internacionalización textil”, UCSS, 2006
- Confección en Chile. Izaskun Guruceaga Navarro. 2000
- Antonio C. Maeso Ruiz. “Alianzas estratégicas empresariales, herramienta válida para la competitividad. Encuentro sobre: oportunidades de negocios para empresas latinoamericanas de la industria de la construcción“ construir sin fronteras “ Uruguay. 2004
- Angel Neyra Olaychea . Director Ejecutivo del Cite Atem Peru y Director del Consejo Directivo de Prompex. Presentación “El Reto de hacer Empresa en el Perú”. COMEX. 2007
- Mario Figallo. PROMPEX. Presentación: “Servicios de logística internacional”. Prompex. 2006

- Blanca Rebeca Ramírez Investigadora del Departamento de Teoría y Análisis de la División de Ciencias y Artes para el Diseño de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México. “Krugman y el regreso a los modelos espaciales:¿La nueva geografía?” 2001
- Ministero delle Attività Produttive “La posizione competitiva dell’Italia nell’economia internazionale” Conferenza Nazionale sul Commercio con l’Estero
- Joseph Antoni Ybarra. “la experiencia española en distritos industriales. Realidad de un concepto para la pyme y el territorio”. Universidad de Alicante
- Patrizio Bianchi, Lee M. Miller, Silvano Bertini. “The italian SME experience and possible lessons for emerging countries”. UNIDO. 1997.
- Boscherini, F. - Yoguel, G. – “La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMES exportadoras” – CEPAL. 1996.
- Sabel, Ch. F. “Confianza estudiada: Elaboración de nuevas formas de cooperación en una economía volátil, en Pyke .y Sengenberger, C. Econ. y Soc., M de Trab. Seg. Soc. España-1993
- Ministerio de la Producción. Plan Nacional de Desarrollo de Proveedores. Perú. 2005
- Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, Decreto Supremo N° 013-2001-PCM. Numeral 8 del artículo 2°
- Informe de rendición de cuentas 2000-2006. Secretaria de Economía del Gobierno mexicano.
- Reporte del Programa de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Mejorando la competitividad y el acceso a los mercados de exportaciones agrícolas por medio del desarrollo y aplicación de normas de inocuidad y calidad - El ejemplo del espárrago Peruano
- Documento de trabajo sobre los principales resultados hallados en la Encuesta a los Empresarios de Gamarra” Preparado para PROMPYME por El Centro de Consultoría de la Universidad del Pacífico. 2004
- PROINVERSION. “Mypequeña empresa crece. Guía para el desarrollo de la pequeña y micro empresa”. 2006
- Pablo Furnari, Presentación por el día de la exportación. Presidente de la Cámara de Exportadores de la República Argentina. 2005
- Jaime Nole D. Analista de Compras Estatales. Presentación: “Los consorcios empresariales alternativas para las mypes”. Prompyme. 2004

- P. López Cerdán. Presentación. “Aspectos conceptuales de la asociatividad y cooperación empresarial pymes”. IBERPYME. 2005
- Bain - Teoría de la Organización Industrial (1968)

Páginas web

- www.icex.es (Instituto de Comercio Exterior de España).
- www.cityc.es (Centro de información textil y de la confección CITYC)
- www.ice.gov.it (Italian Institute for Foreign Trade.)
- www.florbrasil.com (Consortio brasileño de prendas de vestir para la exportación)
- www.prompyme.com.pe
- www.consucode.com.pe
- www.aduanet.gob.pe