

«La Subcontratación y los Consorcios para la Exportación en el Perú»



117
1275



**«LA SUBCONTRATACION Y LOS CONSORCIOS
PARA LA EXPORTACIÓN EN EL PERÚ»**

**ERIKO TOGO
RAMÓN PONCE
ALFREDO CORONEL**

LIMA, MARZO DE 1998

AUSPICIADO POR:

ppme

Programa de Pequeña y Micro Empresa
Convenio MITINCI - AECI - COSUDE - GTZ

PAPI / AID

Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI).

Programa de Pequeña y Micro Empresa (PPME)

Dirección Calle Uno Oeste N° 50 piso 11 Urb. Corpac, San Isidro, Lima - Perú.

Teléfonos: (511) 224-3347 anexo 263 , 245

Fax: (511) 224-3402

E-mail: ppme@mitinci.gob.pe

Este libro fue elaborado gracias al auspicio del Proyecto PAPI - Comercio AID

Editor: Juan José Beteta

Caratula: Jaime la Hoz.

Producción Gráfica: Servicios Gráficos Squadrito E.I.R.L.

Derechos Reservados. El texto puede ser citado o reproducido parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente.

El Programa de Pequeña y Micro Empresa del MITINCI agradece a:

la Agencia Española de Cooperación Internacional-AECI

la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo-COSUDE

la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo-Swisscontact,

Proyecto PAPI-Convenio AID, GTZ Cooperación Técnica Alemana y Proyecto SUD

por su valiosa contribución a las acciones en favor de la promoción y el desarrollo de las pequeñas y micro empresas del Perú, uno de cuyos frutos es el presente documento.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN, por <i>Agnes Franco</i> , Viceministra de Industria.	6
RESUMEN EJECUTIVO.	7
INTRODUCCIÓN.	10
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO GENERAL.	12
Capítulo 1	
La cooperación interempresarial.	13
La organización industrial versus el mercado.	13
Hacia una estrategia exportadora.	14
El tamaño de las empresas peruanas.	15
Condiciones para incrementar la cooperación interempresarial.	19
SEGUNDA PARTE: LA SUBCONTRATACIÓN EN EL PERÚ.	20
Capítulo 2	
Breve reseña histórica.	21
Capítulo 3	
Características del mercado para la pequeña y micro empresa.	24
1. La estacionalidad.	24
2. La reducida capacidad adquisitiva del consumidor final.	26
3. La preferencia del precio sobre la calidad.	27
Capítulo 4	
Las ventajas de la subcontratación para la pequeña empresa	30
Capítulo 5	
La subcontratación y la gran empresa.	32
Capítulo 6	
Modalidades de subcontratación.	35
1. Servicios básicos (extensivos en mano de obra simple).	35
2. Servicios de especialización tecnológica.	35
3. Servicios de proceso completo.	36

Capítulo 7	
Barreras para el desarrollo del mercado de subcontratación.	38
1. Barreras externas al proceso.	38
2. Barreras internas al proceso.	42
3. Retos del mercado externo para la subcontratación.	48
Capítulo 8	
Posibilidades de la subcontratación.	51
1. Situación actual de la subcontratación en los sectores estudiados.	51
2. La experiencia de la Bolsa de Subcontratación de Lima.	52
3. Sistema de agentes privados de subcontratación.	53
4. Ámbitos de acción para los posibles agentes privados.	54
5. Central de riesgos de subcontratación.	56
6. Arbitraje.	57
7. Calificación técnica.	57
TERCERA PARTE: LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN.	59
Capítulo 9	
Los consorcios y sus ventajas.	60
1. Los consorcios de exportación.	60
2. Las ventajas de los consorcios.	61
Capítulo 10	
Modalidades de consorcios.	64
1. Por su formación.	64
2. Por su forma legal.	66
3. Por las actividades que realiza.	67
4. Por su duración.	68
5. Por su gestión.	68
Capítulo 11	
Barreras a la formación de consorcios.	69
1. Barreras de organización (o institucionales).	69
2. Barreras de financiamiento.	73
3. Barreras para acceder al mercado externo.	75
4. El fortalecimiento de un ambiente competitivo.	76

Capítulo 12	
Algunas perspectivas para la promoción de consorcios.	77
1. Experiencias institucionales.	77
2. Equipo técnico.	78
3. Mercado interno previo.	78
4. Consorcios para la subcontratación.	79
5. Vigencia del sistema de promoción italiano.	79
ANEXOS	80
Nº 1 Relación de entrevistas realizadas.	81
Nº 2 Ejemplo de financiamiento para mejorar la productividad y el proceso de prueba en el sector confecciones.	83
Nº 3 El liderazgo y la resolución de conflictos en los consorcios.	85
Nº 4 La experiencia del distrito de Rafaela, Argentina.	88
Nº 5 La política de promoción de la subcontratación en Japón.	91
1. Ley de promoción de la pequeña y mediana empresa.	92
2. Ley de prevención de demora de pago para la subcontratación y otros temas relacionados.	95
Nº 6 Características de los consorcios en Italia.	97
1. Marco general de entorno cultural y socioeconómico.	97
2. Política de fomento de las exportaciones y las pequeñas y medianas empresas.	97
3. Política de descentralización.	98
4. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas italianas.	99
5. Política común con la Unión Europea.	99
6. Las pequeñas y medianas empresas italianas y sus pares peruanas.	99
7. La experiencia de los consorcios italianos.	100
BIBLIOGRAFÍA	105

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI), a través de su Programa de Pequeña y Micro Empresa (PPME) tiene como política permanente el fomento de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, elevando los niveles de productividad y calidad de sus productos con la finalidad de lograr su inserción y crecimiento sostenido en el mercado.

Para ello se busca crear un entorno favorable para el desarrollo de este sector, facilitándole el acceso y provisión de servicios financieros y de desarrollo empresarial. En suma, se trata de promover una cultura de competitividad basada en la confianza y la cooperación.

Los modelos de desarrollo exitosos a nivel internacional demuestran que la competencia y la cooperación son dos caras de la misma moneda y permiten desarrollar las ventajas competitivas de las empresas. Por ello consideramos que las formas de cooperación horizontal y vertical entre empresas son claves para el éxito de las mismas.

La subcontratación es un mecanismo de mercado que permite elevar los niveles de eficiencia, reducir los costos, y aumentar la flexibilidad de las empresas frente a mercados en permanente cambio. El proceso de subcontratación no es un intercambio comercial de suma cero, sino que beneficia a ambas partes, integrando diversas escalas empresariales. Los consorcios, por su parte, permiten superar las barreras de costo, volumen y calidad que tienen las pequeñas y medianas empresas para acceder a mercados más amplios, especialmente los de exportación.

El presente trabajo es el primero de una serie de esfuerzos destinados a contribuir a la discusión, diseño y ejecución de políticas que posibiliten el desarrollo de estos mecanismos de cooperación interempresarial en el Perú.

Mientras se realizaba la investigación y elaboración del presente documento, se ha avanzado en la implementación de un programa piloto de subcontratación en el sector de confecciones. Esta experiencia sin duda proveerá material empírico de gran valor para perfilar las ideas expuestas por los autores, ya que conducirá al diseño de un modelo de promoción de la subcontratación. Inversamente, los aportes en el diagnóstico, identificación y análisis de las barreras que enfrentan estos mecanismos de cooperación enriquecen la experiencia piloto en curso.

Finalmente, esperamos que las conclusiones expuestas por los autores de la presente obra estimulen el estudio y la búsqueda de propuestas para promover la cooperación interempresarial en el país.

AGNES FRANCO

RESUMEN EJECUTIVO

Este libro identifica los obstáculos que enfrenta la cooperación interempresarial en el país. Asimismo sugiere algunas ideas para promoverla a través de la subcontratación y la formación de consorcios para la exportación. El objetivo, en ambos casos, sería la reducción de los costos de transacción inherentes a la falta de un mercado desarrollado.

La obra ha sido elaborada en base a 74 entrevistas extensas con empresarios de las ramas de calzado, confecciones y metal mecánica, pertenecientes a empresas contratistas, subcontratistas y consorciadas; así como expertos de organismos públicos y privados vinculados al tema.

El trabajo se inicia estableciendo un marco teórico que ubica el tema de la cooperación interempresarial en medio de un *continuum* entre la competencia pura del mercado y la integración de empresa, ubicando a la subcontratación como el modelo más evidente de semi integración. Pasa luego a colocar esta forma de cooperación en la perspectiva de un crecimiento económico sostenido a través del liderazgo del sector exportador; e incluye una definición de los dos mecanismos escogidos para el estudio: la subcontratación y los consorcios. Luego ubica estos mecanismos en el esquema de las distintas escalas empresariales, destacando la participación protagónica de las pequeñas y micro empresas.

Este análisis concluye en que la promoción de ambos mecanismos de cooperación interempresarial debería diferenciar las especificidades de las distintas escalas empresariales y los flujos que se dan entre éstas.

1. Diagnóstico.

Concluido el marco inicial, se definen las características del mercado para el que trabajan las pequeñas y micro empresas, a saber: la estacionalidad, la reducida capacidad adquisitiva del consumidor final, y la preferencia del precio sobre la calidad como motivación de compra.

Sobre esta base se procede a demostrar, en términos teóricos, que la subcontratación dirigida hacia el mercado exterior es una buena alternativa frente a las limitaciones de la demanda local, tanto para las empresas grandes (contratistas) como para las pequeñas (subcontratistas).

Las ventajas para los subcontratistas son: 1) acceso a una demanda con características más atractivas, 2) disminución en el costo promedio, 3) transferencia de tecnología, y 4) ahorro de capital de trabajo. Estas ventajas orientan al pequeño productor hacia un patrón de acumulación estable y sostenido, así como al incremento de la calidad y la modernización de los procesos.

Las ventajas para las grandes empresas son: 1) suplir la escasez de capital, 2) bajar el costo fijo promedio, 3) fomentar la especialización productiva, 4) posibilitar la producción de volúmenes elevados con alta rotación, y 5) dar respuesta rápida para una demanda temporal que excede la capacidad instalada de la firma.

El acápite sobre las modalidades de la subcontratación acerca este esquema teórico a las limitaciones concretas, a nivel empresarial, para el desarrollo de la misma. En base a esta

contrastación se contextualizan e identifican las barreras organizativas que enfrenta este mecanismo de cooperación interempresarial.

2. Subcontratación.

Dentro de las barreras ubicadas resalta que la modalidad principal de subcontratación corresponde a servicios productivos intensivos en mano de obra y sin mayor calificación, con un retraso en la especialización tecnológica y de servicios de productos terminados. Esta constatación es el reflejo de la falta de una extensa red de contratistas, al mismo tiempo que de la ausencia de subcontratistas calificados.

El trabajo se detiene, adicionalmente, en una serie de barreras externas e internas, que incluyen temas como la falta de promoción, la calidad, las deficiencias tecnológicas y de especialización, la informalidad organizativa, entre otros.

La recomendación central que se sugiere es un sistema de intermediación basado en agentes de bolsa, similar al existente en el mercado bursátil. Se trataría de agentes privados que «mueven» el mercado, supliendo aquellas tareas de búsqueda, contacto, información, ubicación de oportunidades, asistencia técnica y legal que los empresarios no pueden atender directamente.

Una segunda sugerencia tiene que ver con la calificación especializada de trabajadores y empresas, que estaría a cargo de instituciones técnicas reconocidas por todos los actores comprometidos en el desarrollo de este mecanismo. Dos sugerencias relevantes son la creación de una central de riesgo y de un sistema de arbitraje accesible.

Estas recomendaciones buscan resolver la falta de confianza entre contratistas y subcontratistas (y entre ellos mismos), originada por los problemas de calificación técnica, de capacidad de gestión (incumplimiento) y de productividad que aquejan a las pequeñas y micro empresas.

Como sugerencias para el corto plazo se propone la implementación de un proyecto piloto de subcontratación que ofrezca información empírica para el diseño de políticas de promoción, así como la coordinación y consistenciación de los esfuerzos dispersos que se vienen efectuando tanto en el sector público como en el privado en torno a este mecanismo de cooperación interempresarial.

3. Consorcios.

La obra retoma la definición de consorcios como una respuesta desde la oferta a los cambios en la estructura de la demanda, enfatizando que la formación de los consorcios se hace en base a un objetivo que los determina. Al igual que en el caso de la subcontratación, se reseñan las ventajas de los consorcios, siendo las principales: 1) la ampliación de capacidad productiva sin inversión fija, y 2) la complementación de capacidad humana y maquinaria. Para la formación de consorcios se ha ubicado como barreras centrales, desde el punto de vista organizativo, la existencia de objetivos disímiles entre las empresas que participan, las mismas que suelen «sumar sus objetivos», cuando en realidad tienden a agrupar carencias y no potencialidades. Por esta razón el proceso se da sin calificar o seleccionar las empresas que van a participar en el consorcio.

Asociado a esto, se observa que la mayoría de consorcios analizados ha entrado al proceso sin hacer un cálculo de la capacidad financiera de cada empresa. Este es un aspecto indispensable para afrontar tanto las inversiones requeridas en la organización y operación

del consorcio, como para los cambios que, dentro de la cada empresa, exige la cooperación con otras escalas o el ingreso a nuevos mercados.

Otras barreras giran en torno a liderazgo y resolución de conflictos, la carencia de un ambiente competitivo, y los obstáculos derivados del desconocimiento del mercado externo y el escaso desarrollo de productos.

La recomendación sugerida para el caso de los consorcios es financiar directa o indirectamente la promoción de la asociación entre empresas, orientada al aprovechamiento de las capacidades desarrolladas por los empresarios y buscando la eliminación de los costos de desarrollar alternativas individuales.

Al igual que en el caso de la subcontratación, se sugiere la participación protagónica de una institución técnica consensuada en la calificación especializada de los participantes. Asimismo se destaca la necesidad de un entrenamiento previo en el mercado interno y de contar con el aporte de personal técnico en la administración o en la asesoría de los consorcios.

5. Perspectivas

El interés de la investigación reside en los hallazgos presentes en el análisis de las barreras a la subcontratación y la formación de consorcios, así como en las intuiciones que puedan aprovecharse de las recomendaciones propuestas.

En tal sentido, esta obra aspira a generar un mayor conocimiento de la problemática estudiada, al mismo tiempo que busca apoyar los esfuerzos que hacen las diversas instituciones, públicas y privadas, para fomentar la cooperación interempresarial.

INTRODUCCIÓN

La generación de mayor valor agregado en la economía peruana está íntimamente vinculada con el incremento de la cooperación interempresarial. De allí la importancia de identificar los obstáculos para su desarrollo en el Perú, de tal forma que se puedan formular políticas de promoción que adapten el esquema teórico de esta cooperación a la experiencia concreta de las empresas peruanas.

Sobre esta base, el presente estudio hace un diagnóstico de dos mecanismos de cooperación que pugnan por desarrollarse en el país, y que tienen referentes exitosos en el extranjero: la subcontratación y la formación de consorcios.

Para ello se identifican y analizan las barreras organizativas que frenan el desenvolvimiento de ambos mecanismos en el Perú. Además se mencionan aspectos económicos, sociales, teóricos y legales involucrados en el estudio de estas barreras. Todo ello considerando que la estructura empresarial del país se caracteriza por la predominancia de la pequeña y micro empresa.

El trabajo se divide en tres partes. La primera está dirigida a revisar planteamientos generales sobre el rol de la cooperación interempresarial, y las relaciones entre estos mecanismos y las características del empresariado en el Perú.

La segunda está referida a la subcontratación, sus ventajas y modalidades, presentando los obstáculos encontrados y haciendo recomendaciones para mejorar y repotenciar el uso del sistema.

La tercera se dedica al tema de los consorcios de la pequeña y micro empresa; y, al igual que en el caso anterior, presenta el análisis de la información recogida y sugerencias para la búsqueda de soluciones a los impases encontrados.

Esta división no es rígida ya que varios aspectos de diagnóstico en las dos primeras partes son válidos también para la tercera, específicamente para la comprensión de las barreras que limitan el desarrollo de consorcios. Y en cuanto a las perspectivas de estos dos mecanismos de cooperación interempresarial en el país, se comparten varios elementos referidos a su potencial como elementos de una estrategia exportadora. En este sentido los puntos referidos al mercado externo en ambos casos pueden considerarse complementarios.

Aparte de estos puntos comunes, el estudio incluye también sucintas reseñas históricas e institucionales, así como descripciones de experiencias (sobre todo de consorcios) y hasta aspectos propedéuticos de estos negocios.

Se considera también una sección de Anexos, donde tiene interés particular la información sobre diversas experiencias internacionales, con acento en la de Japón, para subcontratación, y la de Italia, para consorcios. Estos casos han sido tomados en cuenta durante la investigación.

Finalmente se incluye una bibliografía referencial que será de utilidad para quien desee profundizar más en el tema.

Conviene aclarar que las sugerencias incluidas en este libro no tienen valor normativo ni legal, por lo tanto, tampoco involucran a las instituciones que puedan mencionarse aquí a título únicamente referencial. El interés de la investigación reside en los hallazgos presentes en el análisis de las barreras a la subcontratación y la formación de consorcios, así como en las intuiciones que puedan resultar de las recomendaciones, a fin de diseñar las políticas de promoción que se requieren.

En tal sentido, esta obra está dirigida a un público de consultores, investigadores, académicos y funcionarios interesados en el tema de las pequeñas y micro empresas, y de la cooperación interempresarial. Un público más amplio de personas interesadas en estos temas también encontrará un enfoque global a la problemática tratada e información de primera mano a nivel de experiencias nacionales e internacionales.

Para la realización de este trabajo los autores recogieron información a través de entrevistas estructuradas a distintos tipos de empresarios según su rol o participación en las actividades de subcontratación y consorcios. Adicionalmente se entrevistó a funcionarios de organismos gremiales y estatales, así como a especialistas en el tema (en el Anexo N° 1 se presenta una lista de los consultados). En total se entrevistó a 74 personas, entre empresarios y expertos.

El estudio se centró en tres ramas productivas: calzado, confecciones y metal mecánica; desarrollándose en Lima para las tres ramas, y en Trujillo, para completar el caso de calzado.

El origen de este libro es el informe final de la consultoría "*Aspectos organizativos en el diseño de estrategias de desarrollo y mecanismos de subcontratación y consorcios*". Fue elaborado entre noviembre de 1995 y marzo de 1996, a solicitud del MITINCI y fue financiado por el «Proyecto de Análisis, Planeamiento y Ejecución de Políticas» (PAPI) del convenio entre la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y el gobierno peruano.

La investigación fue realizada por Ramón Ponce, responsable del equipo, Eriko Togo y Alfredo Coronel Zegarra. Se tuvo el apoyo permanente del equipo del PAPI y del PPME del MITINCI, con quienes se discutió y analizó los resultados a fin de llegar a puntos comunes y un texto concertado. Igualmente se coordinó con el equipo de consultores que analizaban los aspectos legales del tema. Asimismo se contó el apoyo del equipo e infraestructura de la consultora Recursos S.A., especialmente de la Sra. Carmen Minaya y el Sr. Rodrigo Inga. La edición del texto estuvo a cargo del Sr. Juan José Beteta. Los autores extienden su agradecimiento a todos ellos.

PRIMERA PARTE:

MARCO TEÓRICO GENERAL

CAPÍTULO 1 LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL.

La cooperación interempresarial es un tema que ha sido tocado desde diferentes enfoques en distintos momentos del desarrollo de la economía de la empresa. Algunos de los temas usualmente tratados han sido el mejoramiento de los niveles de producción, cómo tomar las decisiones organizacionales, la participación en la integración vertical u horizontal, en relación con economías de escala y la reducción de costos de transacción, entre otros.

Hoy día la globalización internacional, la apertura de mercado, las líneas matrices de la política macroeconómica del gobierno y el reconocimiento de un vasto sector de la población vinculado a experiencias de pequeña empresa, le otorgan a estas propuestas un carácter distinto. Esto implica lograr nuevos conocimientos, recibir transferencia tecnológica, aumentar la competitividad, desarrollar sistemas de alianzas estratégicas y superar la incertidumbre del entorno.

1. La organización industrial *versus* el mercado.

En el marco de economía libre, la cooperación interempresarial se puede ubicar en el medio del continuum entre la competencia pura del mercado en un extremo, y la integración (vertical y/u horizontal) de empresa, en el otro extremo.

En la literatura japonesa, se refiere a esta organización interempresarial intermedia como semi integración, y el modelo prominente de ésta es la subcontratación.

La subcontratación es aquella actividad por la cual una empresa establece relaciones con otra, para que la segunda fabrique o realice partes o un proceso completo. Se diferencia de la compra directa en el mercado, por la entrega de parte del contratante de especificaciones técnicas y materiales al subcontratista; asimismo porque el contratante establece las condiciones de producción y supervisa el proceso. Y, finalmente, por la existencia de un agente principal: el contratista.



Pero volviendo a esta disyuntiva, ¿por qué no utilizar el mercado o la integración de la empresa?

La explicación del «no» al mercado es sencilla. Las ventas de exportación de las grandes empresas no son ventas de *stock* sino ventas programadas de acuerdo a pedidos específicos. El producto final tiene que satisfacer las especificaciones técnicas del cliente en el exterior. Por lo tanto, todo el proceso de producción tiene que estar de acuerdo a éstas. La especificación empieza desde el tipo de materia prima, los insumos y materiales, el etiquetado, hasta llegar al empaque. En este tipo de venta, no es posible comprar el producto específico en el mercado.

También el tiempo de entrega está programado. Es necesario una doble coincidencia de producto demandado y el momento en que se necesita. Para esto, el proveedor en el mercado tendría que estudiar el mercado todo el tiempo y tener una variedad de *stock* grande con un costo muy alto. En suma, el mercado libre simplemente no es una alternativa viable para productos específicos y especializados.

¿Habrá problemas de colusión y oligopolización del mercado? La respuesta es negativa. Primero, la mayoría de las grandes empresas que son exportadoras se han especializado y no tienen presencia en el mercado doméstico ni en la venta de productos finales (o su presencia es muy reducida). Segundo, la estructura de la industria en el Perú, medida por el índice de concentración, demuestra que en general es desconcentrada (excepto algunos casos evidentes, como alimentos o servicios financieros, y, en todo caso, esta situación está cambiando con la apertura, las privatizaciones y las nuevas inversiones).

Las razones para el "no" a la integración son conocidas, sin embargo conviene reseñarlas brevemente para entender luego algunos obstáculos para la subcontratación en el país.

La clave de la integración es que la cadena de producción opera íntegramente dentro de la misma empresa. Este modelo normalmente es más rígido e inflexible, en el sentido de que no permite responder rápidamente a los cambios del mercado. De otra parte genera altos costos fijos, derivados del mantenimiento de plantas gigantescas y un gran volumen de personal; esto último supone también una estructura burocrática que generalmente obstaculiza la innovación. Finalmente un esquema de integración puede derivar en ineficiencia, ya que las pérdidas en una fase de la cadena productiva pueden ser cubiertas por otros procesos, generándose un mecanismo de subsidios (al interior de la empresa) para cubrir despilfarro o ineficiencias.

No obstante, el esquema de integración ofrece algunas ventajas que derivan del control total del proceso productivo. Este control reduce los costos de transacción, tales como la búsqueda de proveedores, el gasto de transporte y los riesgos cuando hay incertidumbre en el mercado, es decir, cuando se desconoce el nivel de calificación de las posibles contrapartes. Estas ventajas aún mantienen su atractivo en un mercado con escaso grado de cooperación interempresarial, y serán descartadas cuando se superen los obstáculos, que se han identificado en esta obra, para el desarrollo de los mecanismos de cooperación en el Perú.

2. Hacia una estrategia exportadora.

Por otro lado, un objetivo político de mediano plazo en el país es lograr el crecimiento económico sostenido a través del liderazgo del sector exportador.

Sin embargo, la base industrial exportadora en el Perú es aún muy reducida y es necesario lograr una ampliación de esta base en el corto plazo. Esto puede lograrse de dos formas. Por un lado, a través de inversión (incluyendo tanto infraestructura económica y social, como capital físico y humano), o por otro lado, incorporando la capacidad instalada ociosa (capital físico y humano de la misma planta y de otras empresas) existente en el país. Con el todavía bajo nivel de ahorro interno que tiene el Perú y la limitación de poder conseguir crédito en el mercado internacional (debido al alto índice de endeudamiento y la consecuente alta tasa de interés), la segunda alternativa parece ser la opción más racional. Por ello, es

importante pensar en cómo incorporar a las pequeñas empresas en la estructura de una organización industrial orientada hacia la exportación.

En este caso los temas relevantes son, definitivamente, los de la cooperación interempresarial mediante la subcontratación y la agrupación de empresas bajo la forma de consorcios.

El consorcio está definido como una forma de asociación entre empresas, sean (o no) de la misma escala o rubro, vendan en los mismos mercados (o no), o se dediquen a actividades complementarias. Lo que tienen en común es la búsqueda de algún objetivo que no pueden conseguir independientemente, pero que podrían obtener realizando acciones conjuntas; y logrando, en este proceso, beneficios económicos para las empresas involucradas. A diferencia de las asociaciones gremiales o reivindicativas, los consorcios buscan mejorar su posición en el mercado (nacional o internacional) a través de acciones económicas que les permitan elevar su competitividad, como empresa y como grupo.

A continuación se examina el tema de las escalas empresariales existentes en el país y qué características presenta la cooperación interempresarial entre estas distintas escalas.

3. El tamaño de las empresas peruanas.

La cooperación interempresarial se realiza tanto entre compañías de la misma escala como entre empresas de diferentes tamaños.

El estimado a nivel nacional de unidades económicas en función a la información del censo de 1993 es de 3'100,000¹. Sin embargo, de estas unidades, 504,281 se encuentran registradas como empresas a mayo de 1995 en el registro unificado del MITINCI.

Con esta información, y añadiéndole el estimado de unidades agrícolas, se puede hacer la diferenciación por escalas que se aprecia en el Cuadro N° 1².

¹ Estimado por el PPME del MITINCI.

² Los datos así como la estimación y el cuadro se han obtenido de PONCE, Carlos Ramón, "La pequeña y micro empresa en el Perú. Definiciones básicas y magnitud". Documento de Trabajo. Recursos S.A. Miraflores, Lima, Perú. Junio de 1995.

CUADRO N° 1

LAS ESCALAS EMPRESARIALES EN EL PERU

TAMAÑO	CANTIDAD DE EMPRESAS	%	VENTA ANUAL US\$	ACTIVOS US\$
GRANDE Y MEDIANA ³	2,892	0.5	> 750,000	>300,000
PEQUEÑA	103,271 ⁴	19.3	40,000 a 750,000	de 20,000 a 300,000
• Superior	1,600	1.6	330,001 a 750,000	
• Medio	2,008 ⁵	1.9	150,001 a 330,000	
• Inferior	99,663	96.5	40,001 a 150,000	
MICRO ⁶	429,008	80.2	< 40,000	<20,000
• Acumulación	107,252	25.0		
• Supervivencia	321,756	75.0		
TOTAL	535,171	100.0		

Fuentes: Se indican en las notas a pie de página.

Se pueden diferenciar 6 escalas distintas: 1) mediana y grande, 2) pequeñas de la capa superior, 3) pequeñas de la capa media, 4) pequeñas de la capa inferior, 5) micro empresas de acumulación, y 6) micro empresas de supervivencia.

Graficado en función al número de empresas en cada escala, se presenta una estructura de forma piramidal, donde la mayor cantidad de empresas se encuentra en la base y a medida que se sube de escala la cantidad de empresas se reduce.

³ No existen formas vigentes aceptadas en el Perú para diferenciar mediana y gran empresa.

⁴ Diversos estudios estiman entre 100,000 y 150,000 el número de pequeñas empresas de todos los sectores económicos, incluyendo el sector primario. Se ha tomado la estimación del trabajo realizado por CENTROS DE SERVICIOS EMPRESARIALES. TC-94-09-12. Memorandum de propuesta. Documento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Fondo de Inversiones Multilaterales. Marzo de 1995.

⁵ Hasta este nivel existe información aportada directamente por las empresas. A mayo de 1994, según la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), 6,500 empresas presentaron balances auditados, debido a una disposición que obliga a presentarlos a las empresas con ventas anuales del orden de US\$ 150,000 (a precios de 1994). De éstas tenemos empresas grandes, medianas y pequeñas; no hay microempresas.

⁶ Diversos autores e instituciones (F. Villarán, E. Chávez, Agencias y Organismos Multilaterales) consideran tres estratos:

• **Sector que acumula.**- Es el que obtiene resultados que superan la inversión.

El 75 por ciento de las restantes microempresas se ubica "entre la supervivencia y la acumulación"; este porcentaje está dividido en dos niveles diferentes:

• **Sector que se mantiene entre la acumulación y la supervivencia.**- Es el que no identifica sus eficiencias, actúa en mercados no estables, con eventual posibilidad de ampliar su producción de bienes y/o servicios.

• **Sector de supervivencia.**- Son empresas que por su escasa productividad no acumulan.

Esto significa no sólo que las empresas son más grandes en términos de volumen de ventas, sino que también tienen mayores niveles de inversión, mejor calificación empresarial y una aproximación más cercana al conocimiento del mercado y de las oportunidades que ofrece.

Ahora bien, el flujo de las relaciones de cooperación interempresarial se presenta en distinta intensidad dependiendo de las escalas. A medida que se desciende de arriba hacia abajo, y que las escalas se van reduciendo, el proceso se hace más complejo.

A nivel general se dan relaciones de subcontratación relativamente fluidas entre las escalas colindantes, especialmente entre los estratos más cercanos; así, las grandes empresas tienen relaciones fluidas de subcontratación con las medianas empresas, éstas a su vez con las pequeñas empresas y éstas últimas con las micro empresas.

Esto se explica por los volúmenes requeridos en cada segmento, la calidad, el tipo de mercado final al cual se dirige el contratista, los costos de intermediación, los plazos de entrega, la localización, conocimiento, confiabilidad y supervisión, entre otros factores.

Las relaciones entre segmentos de empresas no colindantes son los que presentan mayores costos y se dan con menor fluidez, debido a que los costos van creciendo a medida que se baja de un estrato superior a uno inferior.

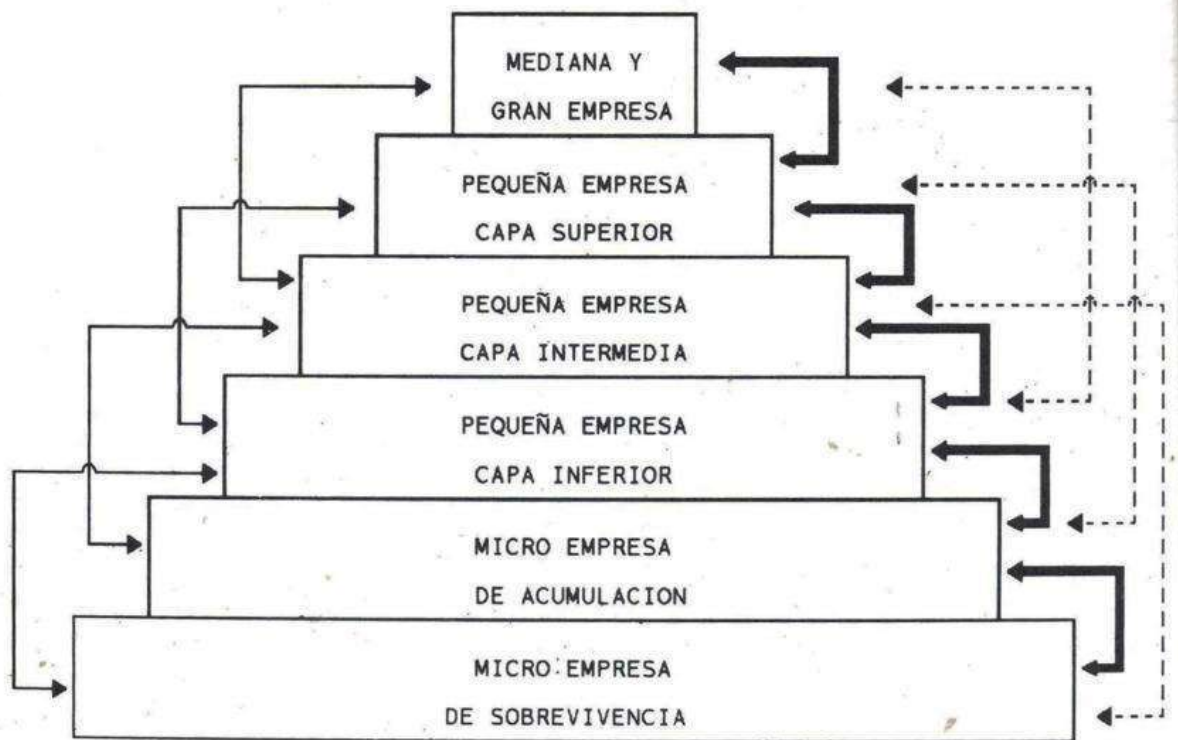
Así, a una gran empresa se le hace más costoso ubicar pequeñas empresas que ubicar medianas empresas para contratar, porque el tamaño de su mercado exige mayores volúmenes y calidad. Desde el punto de vista de la gran empresa, hay mayor economía de escala al trabajar con medianas empresas que con las pequeñas; y estas dificultades se agudizarían si decidiera trabajar con micro empresas.

Igualmente, para una empresa mediana es menos costoso trabajar con pequeñas de estrato superior, que con las del estrato inferior, y más aún con micro empresas.

Entonces, a medida que la diferencia en tamaño de las empresas es mayor, el costo de transacción de las operaciones de subcontratación también es mayor.

El Gráfico N° 1 ilustra lo anterior señalando los grados de fluidez en la relación de cooperación entre diferentes escalas.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL PERU
RELACIONES DE FLUIDEZ EN LAS REDES DE COOPERACION



FLUIDEZ DE RELACIONES

- ▶ ALTA
- ▶ INTERMEDIA
- - -▶ BAJA

4. Condiciones para incrementar de la cooperación interempresarial.

La única forma de modificar este cuadro sería, por un lado, intervenir en la reducción de costos de transacción (e intermediación) mediante la calificación de empresas, la agrupación de oferta y la implementación de programas de mejora de la calidad de los servicios y productos finales en los escalones inferiores de los sectores empresariales. De otro lado, habría que potenciar las relaciones existentes mejorando los flujos entre los actores que hoy ya están dispuestos a subcontratar con escalas inmediatamente superiores o inferiores.

La posibilidad de acceder a mercados de exportación es muy reducida para la pequeña y micro empresa. Cambiar esta situación implica hacer una inversión por parte de las distintas empresas y mejorar las condiciones de base para entrar a cadenas entre escalas no continuas.

Las probabilidades de establecer cadenas de subcontratación muy largas dependerá de la relación costo-beneficio del proceso, incorporando a éste el costo institucional (de transacción) de las operaciones.

Habría que diferenciar en términos de plazos de intervención para cada segmento del mercado y esto exige distintos planteamientos, costos y resultados.

De igual manera se puede plantear el mismo proceso para la formación de consorcios. A medida que las empresas a consorciarse están más arriba en la pirámide empresarial, les es más fácil llegar a un punto de encuentro común: las inversiones son menores, la definición de objetivos, liderazgo y mecanismos de dirección se hacen más fluidos y la posibilidad de establecer requisitos rigurosos es mayor.

A medida que se va bajando por la pirámide el proceso se hace más complejo y difícil, como se verá a lo largo del presente trabajo. Paradójicamente es en estos sectores, la pequeña y micro empresa, donde se hace necesario un mayor desarrollo de mecanismos de cooperación interempresarial.

Finalmente, hay que considerar lo anterior al hacer el análisis de las relaciones de subcontratación y de la formación de consorcios. Como se puede apreciar en cada caso, el establecimiento de políticas de promoción debería diferenciar estrategias para los distintos tipos de escalas empresariales y los flujos que se dan entre estos.

El conocimiento de la estructura de organización industrial actual y un análisis objetivo de la misma, es clave para difundir la subcontratación.

SEGUNDA PARTE:

LA SUBCONTRATACIÓN EN EL PERÚ

CAPITULO 2

BREVE RESEÑA HISTORICA.

A continuación se hace un recuento de los antecedentes de la subcontratación en el Perú.

Desde su inicio y hasta mediados de este siglo las empresas en el Perú se manejaban con un marcado modelo de integración vertical. Dentro de las empresas se realizaban el conjunto de actividades para la producción, no sólo porque este modelo regía en el mundo, sino también porque en el país no había oferta industrial de estos servicios⁷.

La maquinaria de estos complejos requería un nivel de desarrollo del sector metal mecánico (el sector subcontratista por antonomasia), para proporcionar partes y piezas, mantenimiento, rectificaciones y ajustes. Estos servicios, originalmente, se hacían dentro del complejo; posteriormente fueron independizándose lentamente de las empresas madres, convirtiéndose en proveedores especializados.

En la época de la sustitución de importaciones en el Perú, entre los años 50 y 70, muchas de las grandes empresas crearon algunas empresas subcontratistas importantes. Es el caso de la Cerro de Pasco Copper Corporation y las empresas MEPSA, en fundición, y Metal empresa, en metal mecánica; o la relación de la empresa Volvo y la empresa MODASA (fabricante de motores).

En forma paralela a la iniciativa de las grandes empresas, se inició un proceso de «salida» de las «maestranzas» de las fábricas. En la mayoría de los casos, éstas son hoy compañías independientes que dan servicios externos a las empresas⁸.

En las grandes ciudades la tendencia ha sido a que estos servicios paulatinamente se contraten a terceros. Esta vía de desarrollo empresarial explica el crecimiento de pequeñas y medianas empresas en el sector metal mecánico, y en menor medida de micro empresas, éstas últimas más vinculadas a tareas de mantenimiento y reparaciones.

El crecimiento del sector automotriz potenció el desarrollo de la subcontratación industrial en metal mecánica, fundición, plásticos, marroquinería, cromados, acabados, etc. Lo propio sucedió con el desarrollo de la línea «blanca», de artefactos para el hogar.

En el caso de confecciones y calzado también se desarrolló una subcontratación extensiva, motivada por dificultades laborales durante los años 70 y la consiguiente necesidad de bajar costos.

⁷ Un ejemplo en la naciente industria textil de principios de siglo fue la empresa La Victoria, en el distrito del mismo nombre, propiedad de la familia Pardo. La fábrica compraba el algodón en rama ya que no había servicio externo de desmotado de algodón; por tanto la empresa tenía su propia desmotadora y fabricaba también el aceite de pepita de algodón en la misma planta.

⁸ Se suele llamar maestranza a los distintos grupos de personal con maquinaria y equipo de una fábrica o complejo, sea éste azucarero, minero, y/o industrial, que realiza diversas tareas de montaje, mantenimiento, reparación de maquinaria y equipo, preparación de matrices, servicios de torneado, fresado, prensado, servicios de análisis y pruebas, de rectificado, de fundición, soldadura, mecánica de banco, galvanotecnia, servicios eléctricos, carpintería metálica, cepillado de metales, embreado, y enarenado de máquinas y equipos, y doblado de planchas y tubos metálicos.

En confecciones, la subcontratación funcionó en la industria a domicilio. Se trataba de las grandes cadenas de tiendas comerciales que compraban licencias y marcas, y subcontrataban los procesos completos; o entregaban telas, haciendo labores de supervisión.

En calzado, la fábrica Bata subcontrató intensivamente. Fue un amplio proceso de abastecimiento de *stock* que distribuía a través de su red de tiendas a nivel nacional. Para ello se contrató una gran cantidad de empresas y se trabajó bajo especificaciones y controles de calidad rigurosos. Allí aprendieron muchas de las empresas que hoy son líderes del sector. Muchos de los hoy exitosos empresarios de calzado se formaron bajo esta modalidad. En todos los casos recibieron transferencia tecnológica, supervisión, normas, control de calidad, financiamiento y un mercado nuevo. La empresa Diamante también tuvo esta experiencia.

El sector metal mecánico sufrió una depresión sostenida desde fines de los años 80, luego del cierre de las plantas de ensamblaje de automóviles y de la eliminación del mercado sobreprotegido a partir de 1990. Hoy experimenta una lenta recuperación gracias al crecimiento dinámico de diversos sectores que demandan estructuras metálicas, como construcción, pesca y minería.

El sector construcción, por ejemplo, creció un 34.7 por ciento en 1994, frente a un crecimiento de la economía de 13 por ciento en ese mismo año; se estima un crecimiento de seis por ciento anual para los próximos cinco años, en este sector. La industria de la construcción «arrastra» también el crecimiento de sectores como la industria del cemento, materiales de construcción, tuberías de PVC, sanitarios, cerámica y vidrios.

El sector pesquero es otro sector que está potenciando al sector metal mecánico, pues creció 31.5 por ciento en 1994, reactivando la construcción de embarcaciones⁹

En lo referente a la minería, las inversiones más importantes de 1995 y lo comprometido hasta 1997 experimentan un crecimiento sostenido.

Las nuevas inversiones en el sector manufacturero por parte del capital extranjero, potenciarán también el desarrollo de la demanda de servicios de especialización.

⁹“Según información del Ministerio de Pesquería, las inversiones en 1991-1993 fueron de US\$ 425 millones, desagregados en aproximadamente US\$ 400 millones en plantas de harina de pescado y en modernización y renovación de flota, US\$ 20 millones en el rubro de consumo humano directo y US\$ 5 millones en pesca artesanal”. Para 1994 y 1995, las Sociedad Nacional de Pesquería calcula una inversión de US\$ 404 millones. PROMPERU, “Perú, oportunidades de inversión en pesquería”. Lima, Perú, 1995; página 27.

En resumen, las señales de la economía son favorables para el desarrollo del mercado de subcontratación. Lo cual significa buenas oportunidades para una pequeña franja de empresas básicamente medianas y pequeñas, aunque no necesariamente para micro empresas, salvo que éstas últimas puedan ofertar servicios productivos especializados con alto nivel de rendimiento.

CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO PARA LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA.

La apertura de la economía y el fin de la política de subsidios e incentivos que distorsionaba el mercado cambió dramáticamente el escenario también para las pequeñas empresas. Con las políticas anteriores las tasas de utilidad que tenían las empresas eran elevadas artificialmente y no reflejaban su verdadera competitividad. Con el término de estas políticas muchas empresas quebraron, o redujeron sustancialmente su actividad y capacidad productiva.

En este entorno, y según los pequeños empresarios, el problema principal es el mercado y el reducido tamaño de la demanda nacional.

Las características principales del mercado nacional son: 1) alto grado de estacionalidad, 2) baja capacidad adquisitiva de la población (lo que redundaría en el reducido tamaño del mercado), y 3) una fuerte preferencia por el precio con respecto a la calidad en la motivación de compra de los consumidores.

1. La estacionalidad.

La estacionalidad de la venta nacional es una característica muy marcada en el mercado de bienes de consumo final y está fuertemente determinada por las características de pago de bonificaciones salariales y celebraciones como las del Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad.

En términos de estadística agregada, el circulante en poder del público puede servir como indicador aproximado del movimiento económico. El siguiente párrafo está tomado de la *Memoria* del Banco Central de Reserva del año 1994:

«La demanda por circulante depende básicamente del nivel de transacciones de la economía y de la tasa de inflación... las fluctuaciones de corto plazo de circulante obedecen a factores estacionales, asociados a períodos de mayor nivel de transacciones en la economía como, por ejemplo, en julio y diciembre en nuestro país.

Asimismo, dentro de cada mes, se observa una caída del circulante durante la primera quincena revirtiéndose esta tendencia en la segunda, lo que se explicaría por la concentración del pago de remuneraciones durante esta última. Adicionalmente, la demanda del circulante se incrementa los días viernes y en la víspera de los feriados».¹⁰

¹⁰ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. "Memoria 1994". Lima, Perú, 1995; página 74.

En el Cuadro N° 2, se aprecia la fuerte caída del crecimiento de circulante en los meses enero y agosto, después de las altas tasas de los meses diciembre y julio, manteniéndose un bajo nivel en los meses abril, mayo, octubre y noviembre, a excepción de octubre de 1993.¹¹

CUADRO N° 2

VARIACIÓN PORCENTUAL DEL CIRCULANTE

(fin de período)

AÑO	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
1993	-6.6	10.7	-1.6	3.0	-6.2	3.4	21.0	-9.2	-2.0	10.4	-4.1	24.8
1994	-11.8	4.6	10.0	0.7	0.5	5.5	28.9	-15.1	2.6	1.9	-2.4	23.7
1995	-9.2	5.9	8.6	-1.7	-5.2	4.0	16.3	-9.9	2.1	1.1	-2.6	19.9
1996	-14.3	0.4	2.2	1.8	-0.8	3.2	10.1	-4.8	-5.5	-0.2	1.0	16.5

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Nota Semanal, 15 de Diciembre de 1995. Lima, 1995. Y Nota Semanal, 22 de agosto de 1977. Lima, 1977. (Resaltados nuestros.)

Asimismo, a nivel microeconómico, una constante encontrada en las entrevistas realizadas a los empresarios (especialmente de confecciones y calzado), fue que las ventas suben en las campañas de Navidad, escolar, del Día de la Madre y de Fiestas Patrias.

Es difícil cuantificar la fluctuación real de las venta durante el año, pero las entrevistas indican que la mayoría de empresas vive en condiciones de inestabilidad debido a esta tendencia. Varias empresas indicaron que venden muy poco entre cuatro y seis meses al año. Estas fechas son consistentes con las fluctuaciones de circulante mencionadas anteriormente. Las empresas acumulan durante la época alta y «se comen» la acumulación durante las épocas bajas. Por ello, en las empresas que «se comen» más o igual que lo que han acumulado, no hay acumulación de largo plazo. A veces el *punte* de la acumulación no alcanza hasta la siguiente época alta y muchas empresas se encuentran en dificultades al no contar con capital de trabajo para empezar una nueva campaña; otras simplemente quiebran.¹²

Estas fluctuaciones no se presentan en el caso de los exportadores debido a que la estacionalidad de sus ventas se refleja en el modelo del producto y no en la adquisición del mismo por el consumidor, como ocurre en el caso del mercado doméstico. Por lo tanto, sus ventas y por lo tanto sus ingresos son más estables y bien programados. Aunque es cierto que las pequeñas empresas también tiene sus productos diferenciados de acuerdo a la estación¹³, no pueden vender productos continuamente debido a las características del flujo de ingresos de su mercado objetivo.

¹¹ Es probable que el proceso electoral para el referéndum que aprueba la constitución propuesta por el gobierno haya influido en esta distorsión.

¹² Esta observación coincide con la documentación de un estudio de la OIT publicado en 1987. Ver: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, "La Microempresa en la Rama de la Confección. Estudios de Casos en la Ciudad de Lima". PREALC/295, Organización Internacional del Trabajo, Santiago, Chile. Abril de 1987.

¹³ Por ejemplo, en el verano produce polos de manga corta, en abril buzos, y en el invierno confecciona polos de manga larga. En calzado se encuentra la misma variedad como uso de zapatos, zapatillas, sandalias, botines, y zapatos para escolares.

2. La reducida capacidad adquisitiva del consumidor final.

La mayoría de las pequeñas empresas dirigen sus productos al mercado masivo. Pocas se han diversificado en términos de consumidor final. Una forma de estimar el consumo potencial para estas empresas es la estructura de la población por niveles de ingreso del hogar que se puede ver en el Cuadro N° 3. Se nota la alta diferencia en el nivel de ingreso entre estratos. Esta diferencia es más marcada al observar el ingreso *per capita*, que el ingreso por hogar, debido a la tendencia de tener más hijos y vivir con padres jubilados en los hogares del estrato bajo.

CUADRO N° 3
INGRESO PROMEDIO POR HOGAR,
PER CAPITA Y GRADO DE DEPENDENCIA;
SEGÚN ESTRATOS ¹⁴

(S/.)

VARIABLES	TOTAL	ESTRATOS DE INGRESO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
Ingreso promedio mensual por hogar	488.18	286.27	497.54	1120.84
Ingreso promedio mensual per capita	95.05	49.33	103.33	290.30
Ingreso promedio mensual por perceptor	235.24	142.13	230.52	548.65
Promedio de perceptores por hogar	2.1	2.0	2.2	2.0
Grado de dependencia	2.5	2.9	2.2	1.9
Porcentaje de hogares	100.0	46.2	39.7	14.1

FUENTE : *Encuesta de Seguimiento del Consumo, Lima Metropolitana, III Trimestre, 1991. INEI.*

Aunque la participación de los hogares de estrato alto es relativamente reducida (14.1 por ciento), la participación en el gasto total de hogares es comparativamente mayor (26 por ciento), como se puede apreciar en el Cuadro N° 4.

¹⁴ Los estratos en 1991 se definieron como:

- Bajo = menos de S/. 221 de ingreso *per capita* en un trimestre.
- Medio = de S/. 221 a S/. 500.
- Alto = mayor de S/. 500.

El tipo de cambio en 1991 al fin del período fue de S/. 0.97 por dólar.

CUADRO N° 4

INGRESO PROMEDIO POR HOGAR, PER CAPITA,
POR PERCEPTOR Y GRADO DE DEPENDENCIA;
SEGÚN ESTRATOS

ESTRATOS	GASTOS (%)	HOGARES (%)	GASTO PROMEDIO MENSUAL (S/.)	
			POR HOGAR	PER CÁPITA
TOTAL	100.0	100.0	462.48	90.05
BAJO	32.3	46.2	323.11	55.68
MEDIO	41.7	39.7	486.68	101.08
ALTO	26.0	14.1	849.36	219.99

Fuente: Encuesta de Seguimiento del Consumo, Lima Metropolitana, III Trimestre, 1991. INEI.

Los estratos bajos y medios dominan el 85 por ciento de los hogares, pero sólo el 74 por ciento de los gastos, los cuales, sumados, son mayores que los del estrato alto. Ello sería una razón por la cual las pequeñas empresas se dirigen a los mercados masivos.

Sin embargo, es el ingreso *per capita* lo que determina el poder de compra. Por tanto, a pesar del tamaño del mercado, el bajo nivel de ingresos no les permite adquirir productos de un precio elevado, ni muchos productos de un mismo tipo. Igualmente, y como se verá más adelante, hay preferencia por determinado tipo de servicios (selectividad de gasto).

3. La preferencia del precio sobre la calidad

Una de las características del mercado masivo es que la competencia está orientada al precio y que los estándares de calidad son bajos.

La razón de ello puede estar en los bajos niveles de ingreso y en la poca competencia internacional a la que el país estuvo expuesto en la era proteccionista. Los productores no tienen un incentivo adecuado para mejorar la calidad e inclusive parte de la competencia internacional que enfrentan actualmente no es de buena calidad (por ejemplo, la importación asiática en diferentes productos que afectan los tres sectores estudiados).

Los que producen bienes de calidad lo hacen a costos tan altos que no encuentran compradores en segmentos de ingresos bajos. En este punto se encuentra también el prejuicio de parte de los consumidores contra la producción nacional, según el cual los productos peruanos no son de buena calidad, a diferencia de los artículos importados.

En consecuencia, gran parte de los empresarios se encuentran produciendo bienes de mala calidad, a pesar que podrían hacerlos mejor. Y es que los precios son tan bajos que no pueden mejorar la calidad sin aumentarlos y perder mercado.

No obstante, tampoco se han observado esfuerzos para elevar la calidad a la par que se intenta reducir costos a través de una mejor gestión y organización de la producción. Esta mejora les permitiría competir en precios y calidad para imponer sus productos. Aquí hay un espacio para mejorar las condiciones de las pequeñas empresas.

Sin embargo, varios empresarios entrevistados indican que el mercado masivo está cambiando. Aparentemente está creciendo la participación de consumidores de los estratos

alto y medio. Este público está buscando pequeños productores que puedan brindar bienes a bajos precios y de una calidad regular o alta.

Esto revela la existencia de algunas compañías que ofrecen bienes de calidad superior al promedio. Habría que identificarlas, al igual que a aquellos productores que podrían elevar su nivel de calidad, pero no pueden hacerlo debido a las condiciones del mercado en que se operan.

Finalmente, es bueno recordar que los gastos de vestido y calzado son considerados productos *normales*, es decir, bienes en los que el consumo del producto aumenta con el incremento del ingreso.

Y aún cuando los datos disponibles no permiten confirmar contundentemente este aserto teórico puede observarse que existe una tendencia a su cumplimiento. En el Cuadro N° 5, se observa que las personas en el estrato bajo destinan el mayor porcentaje de su ingreso a la alimentación (49.5 por ciento) y sólo 6.2 por ciento en vestido. En contraste, el estrato medio y alto consume 43.6 por ciento y 31.3 por ciento en alimentos, y 7.9 por ciento y 7.6 por ciento en vestido y calzado, respectivamente. Igualmente se observa una tendencia similar (con porcentajes menores) en muebles y enseres, que pueden reflejar una demanda derivada para el sector metal mecánico (3.8 por ciento, 4.4 por ciento y 6.1 por ciento, correspondientes a los sectores bajo, medio y alto).

CUADRO N° 5

GASTO DE LOS HOGARES SEGÚN GRANDES GRUPOS DE GASTO
(En porcentaje)

GRANDES GRUPOS DE GASTO	TOTAL	ESTRATOS DE INGRESO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0
Alimentos y bebidas	42.3	49.5	43.6	31.3
Vestido y calzado	7.3	6.2	7.9	7.6
Alquiler de vivienda, comb. y electricidad	18.8	19.7	17.0	20.8
Muebles, enseres y mantenimiento de vivienda	4.6	3.8	4.4	6.1
Cuidados y conservación de la salud	2.6	2.0	2.8	3.0
Transportes y comunicaciones	10.1	8.4	9.3	13.5
Esparcimiento, diversión y cultura	8.6	5.4	9.2	11.8
Otros bienes y servicios	5.7	5.0	5.8	5.9

Fuente: *Encuesta de Seguimiento del Consumo, Lima Metropolitana, III Trimestre, 1991. INEI.*

CAPÍTULO 4

LAS VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.

Las ventajas de la subcontratación para las pequeñas empresas están en relación al mercado en que operan en la actualidad. La necesidad de redireccionar este sector hacia otros mercados, directa o indirectamente, le permitirá atenuar o reducir los costos del mercado doméstico, así como los costos derivados de la inestabilidad causada por la estacionalidad; otro factor positivo será evitar el efecto de la fluctuación de los ingresos muy reducidos y de la concentración en el mercado masivo.

Esto le otorgaría ventajas evidentes. Primero, salir de las ventas estacionales (por campañas) y reducir los riesgos al diversificar o reorientar la producción, logrando un patrón de acumulación estable y sostenido. La segunda ventaja está en el nuevo tipo de cliente, que es más exigente en materia de calidad, obligando a que esta mejora ocurra. La tercera ventaja es la transferencia de tecnología y *know how*, lo cual acelera el proceso de modernización. Una cuarta ventaja es el ahorro de capital de trabajo, especialmente en la compra de materia prima.

Se discutirá estos puntos con más detenimiento a continuación.

Para la pequeña empresa, la principal ventaja de la subcontratación es el acceso a una demanda con características más atractivas que las que tiene actualmente. Como ya se ha señalado, las características del mercado nacional no son las mejores para poder lograr una acumulación en el mediano plazo. La característica más marcada de este mercado es su estacionalidad.

En contraste, el mercado mundial tiene otro tipo de fluctuación en relación al productor peruano. Como señaló una contratista: «el Perú es muy chico en relación a la demanda mundial, en realidad las fluctuaciones de la demanda no nos afectan mucho».

Lo que sí les afecta, es la demanda marginal de cada uno de los clientes y la necesidad de responder a los cambios de modas y otros requerimientos con rapidez y eficiencia. Si los contratistas sólo subcontratan estas demandas marginales, no sería un negocio muy atractivo para las pequeñas empresas, en el sentido de que la inestabilidad de trabajo continúa siendo un problema. Pero, si a través de estas demandas logran entrar en una programación de producción *estable* en relación a las ventas de los contratistas, tendrán mayor estabilidad en el mediano plazo.

La decisión de entrar a subcontratar o no de parte de las pequeñas empresas dependerá también del *gusto* del empresario por el riesgo. Si el empresario es *risk loving*, la volatilidad de su mercado no se presenta como un problema sino como una oportunidad. Si el empresario es adverso al riesgo, la subcontratación sería una alternativa a considerar, debido a la posibilidad de una mayor estabilidad en el mediano plazo.

La segunda ventaja es la de bajar sus costos promedios. Cuando las máquinas están paradas la mayor parte del año o están operando a un bajo nivel de utilización, el costo fijo promedio es muy alto; ya que incluye el mantenimiento y la depreciación de las máquinas, los gastos de luz, licencia de funcionamiento, mantenimiento de personal, pago del local y otros.

Las pequeñas empresas están buscando mercado para poder utilizar sus máquinas y bajar sus costos. Varios entrevistados expresaron su deseo de subcontratar en las épocas bajas. El problema es que las épocas de oferta abundante y de demanda alta no coinciden necesariamente.

Los empresarios también expresaron sus deseos de subcontratar sólo si se trata de un volumen suficiente. Las demandas chicas, como es la subcontratación entre pares, no les dan utilidad suficiente para seguir operando la empresa. Esto se toma cuando realmente no hay otro negocio, específicamente cuando el costo de oportunidad es bajo.

La tercera ventaja es la posibilidad de obtener una transferencia de tecnología. Por necesidades puntuales y el tiempo corriendo en contra, las grandes empresas contratistas no pueden esperar hasta que las pequeñas empresas aprenda solas, porque esto puede demorar varios años. Tampoco pueden esperar hasta que aprendan una lección con una pérdida grande que ellos no puedan asumir.

Hay iniciativas de parte de algunos contratistas para enseñar a las pequeñas empresas, antes que les cueste mucho más por la pérdida que se puede producir. La subcontratación puede crear una fuerte interdependencia, haciendo que los intereses de los subcontratistas sean también los de los contratistas. En esta situación, existe compatibilidad de incentivo a la transferencia de tecnología y *know how*.

La cuarta ventaja se refiere a la posibilidad de ahorrar capital de trabajo. Normalmente una empresa requiere capital de trabajo para la compra de materia prima, insumos, etc., mientras que bajo la subcontratación el valor de su producción correspondería casi exclusivamente a su valor agregado.

El gerente de una gran empresa de confecciones (en reestructuración) mencionó que en el período 1993-1994 realizaba servicios para otras exportadoras debido a que no contaba con capital de trabajo. Igualmente una mediana empresa de calzado mencionó haber entrado al programa de FONCODES por la misma razón.

La lógica de ahorro de capital de trabajo se aplica tanto a la gran empresa como a la pequeña. Es cierto que los proveedores venden a crédito, pero debido a la incertidumbre de la venta, toman un alto riesgo. En consecuencia, cuando no se vende el producto, no pueden pagar a los proveedores, los cuales –según un entrevistado– “vienen a tocar las puertas para cobrar y eso impone mucha presión, y es fastidioso».

CAPÍTULO 5 LA SUBCONTRATACIÓN Y LA GRAN EMPRESA.

Existen varias ventajas que pueden justificar el uso de la subcontratación para las grandes empresas. La primera, es la escasez y el consecuente alto costo del capital. La segunda, es que permitiría bajar los costos fijos promedios. La tercera es la posibilidad de aumentar la especialización. Estos tres razonamientos están estrechamente vinculados y su explicación no puede separarse. La cuarta ventaja es el incremento del grado de rotación y la quinta es la posibilidad de dar respuesta rápida a los requerimientos de la demanda.

La primera razón para subcontratar, la escasez de capital, se explica por el todavía bajo nivel de ahorro interno, la dificultad de conseguir préstamos externos debido al factor riesgo del país, amén de ineficiencias en el sistema financiero y la ausencia de inversión extranjera directa en el sector manufacturero en general. Además, muchas grandes empresas se encuentran fuertemente endeudadas. Esto hace que la inversión sea muy costosa y se haga necesario racionalizar su uso. Para ello hay que optimizar la eficiencia de la inversión frente a la competencia internacional, en otras palabras, identificar proyectos que brinden mayor retorno económico.

El cálculo normal es invertir con la expectativa de una tasa de retorno mayor a la tasa de interés nacional, dejando un retorno neto razonable. Pero si son exportadores, es necesario comparar el costo de capital nacional frente a la tasa de interés internacional. Las tasas de interés (en dólares) en el Perú son más altas que las tasas de interés en los Estados Unidos. En realidad, no importa si se calcula una ganancia neta después de intereses, porque para los exportadores la competencia está afuera y no adentro del país. Desde este punto de vista es más eficiente, en el sentido privado y social, subcontratar a empresas con capacidad ociosa y no invertir en la ampliación de la capacidad de planta.

Como se puede observar en el Cuadro N° 6, la diferencia entre la tasa de interés anual activa en dólares en los Estados Unidos y el Perú era 13 por ciento en diciembre de 1991. Aunque esta diferencia ha disminuido hasta casi 7 por ciento en noviembre de 1995, la diferencia es mayor, considerando que la competencia internacional puede ahorrarse esta carga financiera y rentabilizarla en otros usos.

CUADRO N° 6

TASA DE INTERÉS ACTIVA EN DÓLARES EN EL PERÚ Y EN LOS ESTADOS UNIDOS
(Tasa anual)

	Dic. 1991	Dic. 1992	Dic. 1993	Dic. 1994	Dic. 1995
US Prime rate	7.237	6.000	6.000	8.500	8.750
TAMEX	20.323	16.913	15.198	15.247	16.989

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU, Nota Semanal. Varios números.

Si la decisión es la ampliación de capacidad instalada a través de la compra de nuevas máquinas, no debería reproducirse lo que ya se tiene, sino buscarse un aumento de la productividad, elevando el nivel tecnológico en el marco de una estrategia de modernización, para poder entrar en los mercados con mayor valor agregado y aumentar la productividad.

La segunda ventaja es la de bajar los costos fijos promedios. En términos teóricos, los principales costos fijos son costos de mantenimiento de local, las máquinas y los trabajadores. Cuando existe un costo fijo alto, el costo unitario del producto es más alto, si se produce poca cantidad. Para calcular el costo unitario del producto y obtener el precio de cotización de venta, el costo relevante para el empresario es el costo fijo promedio, y no el costo fijo en si mismo. El costo fijo promedio es el costo fijo dividido entre la cantidad producida. Por ello, a mayor cantidad producida menor es el costo fijo promedio y por lo tanto, la empresa será más competitiva en la determinación del precio.

La inversión que aumenta el costo fijo se justifica sólo si se puede producir más y bajar el costo fijo promedio. En este caso, la inversión tiene que estar acompañada por un incremento de la eficiencia, porque no se justifica incrementar el costo fijo sin bajar el costo fijo promedio; en otras palabras, sin pasar el costo al precio y recuperar la inversión lo más pronto posible.

Es por ello que la inversión tiene que ser concentrada en la modernización y el mejoramiento de la tecnología, y en menor medida para la ampliación de la capacidad.

También hay que destacar que tener un costo fijo alto significa más riesgo y estar más expuesto a la fluctuación de la demanda. Cuando la demanda es alta, el costo fijo promedio es bajo y el costo unitario es bajo. Cuando la demanda es baja, el costo fijo promedio sube, y el costo unitario del producto sube, pero no se puede trasladar esta alza al precio; en este caso la rentabilidad de la empresa es afectada negativamente.

La tercera ventaja es la especialización. Por ejemplo, si la empresa se especializa en producir pantalones, podría –a través de la subcontratación– atender un pedido de camisas que complementa su venta; o si se especializa en polos «sofisticados» podría igualmente incursionar en la producción de polos simples. En el primer caso, la especialización reflejaría una ventaja absoluta, mientras que el segundo reflejarían ventajas comparativas. En ambos casos, la división del trabajo por la delegación a terceros es un paso consistente hacia la eficiencia.¹⁵

La cuarta ventaja está en la posibilidad de producir un volumen elevado con alta rotación. Debe considerarse que la ganancia de las empresas que tienen cargas financieras tiene que ser mayor a la tasa de interés del préstamo bancario. Generalmente, las ganancias de exportación son reducidas, por tanto, la única manera de lograr ganancias es producir en cantidades grandes con alta rotación.

Otro modo de obtener ganancias en este mercado es a través de productos con alto valor agregado. Aquí hablamos de un nivel superior que requiere inversiones más elevadas, de tal manera que se alcance los estándares de calidad y moda requeridos en el mercado mundial. Este es el ideal al que aspiran las empresas exportadoras.

¹⁵ La relación entre la división del trabajo, la especialización y la baja en el costo fijo promedio fue destacada por STIGLER, George, "Division of Labour is Limited by the Extent of the Market". *Journal of Political Economy*, Volume LIX, No. 3, June 1951; Páginas 185-194.

La quinta ventaja es ofrecer una respuesta rápida para una demanda temporal que excede la capacidad instalada de la firma. Al respecto hay que tomar en cuenta la incertidumbre que se origina en los mercados de exportación debido a las fluctuaciones de la demanda. Aunque es posible programar la venta de la producción, no se puede eliminar la posibilidad de que un buen cliente requiera de un momento a otro una cantidad determinada de mercadería. Dicho pedido podría haberse originado en la falla de otro proveedor y permitiría al exportador acceder a un mercado nuevo, reemplazando a dicho proveedor. De no responder rápidamente al pedido en mención el exportador estaría dejando pasar una oportunidad; además, tampoco estaría dando el mejor servicio al cliente.

Esta ventaja, sin embargo, no es fácil de lograr si no se tienen talleres previamente preparados. También es necesario tomar en cuenta el factor incentivo (o la falta del mismo) al entrar en este tipo de subcontratación por el lado de los subcontratistas. La razón es que si no es atractivo el beneficio, no habrá un resultado favorable.

De todas formas, la respuesta rápida en la subcontratación resulta no sólo por la volatilidad de la demanda, sino por la necesidad de adecuarse al mercado cambiante y de moda. La flexibilidad requerida por este tipo del mercado y la subcontratación pueden ser sincronizadas naturalmente en una estrategia empresarial.

Se han señalado las ventajas que ofrece la subcontratación para las empresas, en relación con las dificultades y características del mercado local. A continuación se examina las modalidades de subcontratación encontradas en la investigación. A través de este análisis se puede empezar a entender los obstáculos que impiden a las pequeñas y micro empresas acceder a estas ventajas y beneficios.

CAPÍTULO 6

MODALIDADES DE SUBCONTRATACIÓN

De las entrevistas realizadas y del análisis de empresas se pudo agrupar y diferenciar el proceso de subcontratación bajo tres modalidades, dependiendo de las características del servicio ofrecido y de la complejidad del mismo. De esta manera se han clasificado los servicios en tres tipos: básico, especializado y de proceso completo.

1. Servicios Básicos (extensivos en mano de obra simple)

En el Perú, el tipo de servicios de subcontratación predominante en los diferentes sectores económicos, es el referido a servicios básicos extensivos en mano de obra. En algunos sectores, como confecciones, se los identifica como servicios de costura recta o remalle; en calzado, como desbaste o aparado; en metal mecánica, como servicios de torno y fresado, entre otros.

Están concebidos como procesos que no son muy complicados y no requieren una inversión alta en tecnología. En suma, son una extensión de las labores del obrero que se ha especializado en una o dos máquinas (u operaciones), y que ofrece el servicio en un local (mayormente su propio domicilio).

Este servicio, a su vez, se oferta bajo dos modalidades: 1) talleres que sólo realizan esta actividad, y 2) empresas que la combinan con la producción propia de productos completos.

De otro lado, es posible ubicar estos servicios principalmente en las escalas inferiores de la pirámide empresarial (mostradas en el Gráfico N° 1), desde micro empresas de sobrevivencia hasta pequeñas empresas de la capa inferior. Los contratantes también se encuentran en estas escalas y el proceso se realiza mayormente entre empresas pares. Se contratan en función a la confianza o al conocimiento personal entre los empresarios. La ubicación es un elemento central ya que se contrata servicios de empresas cercanas. Obviamente, los volúmenes son pequeños y están en relación directa con el tamaño de las empresas que prestan y demandan el servicio.

Los contratantes, a medida que crecen, dejan de pedir los servicios y pasan a tener su propia maquinaria. Igualmente los ofertantes dejan de ofrecer el servicio cuando, por su crecimiento, se dedican más a su propia producción.

La rentabilidad del servicio es reducida; lo cual está en relación a sus bajos rendimientos y a la tendencia decreciente de la demanda. Es probable que este tipo de servicios desaparezcan en el mediano plazo, en la medida en que sean reemplazados por el autoabastecimiento de las empresas demandantes. Por ese mismo motivo, las posibilidades de encontrar empresas medianas y/o grandes en estos servicios son escasas.

2. Servicios de especialización tecnológica

Estos servicios se encuentran en todos los sectores económicos, aunque todavía no son predominantes. En las ramas estudiadas pueden identificarse como bordados en confecciones, montajes en metal mecánica y elaboración de accesorios en calzado, entre otros.

Son procesos que requieren una inversión en tecnología y calificación de la mano de obra superiores al tipo anterior. Es posible encontrar talleres dedicados exclusivamente a brindar este tipo de servicios. Se trata de empresas que se encuentran en las capas intermedias de la pirámide, pequeñas de estratos medio y superior, y medianas empresas.

Los contratantes están en la mayoría de escalas, excepto en las de las capas inferiores, donde la calidad del producto final no es lo fundamental y los volúmenes de producción son reducidos (por lo que no ven como «buen negocio» contratar estos servicios).

Las relaciones de subcontratación incluyen, en la mayoría de casos, especificaciones técnicas del contratante respecto a las características del servicio que requieren. Sin embargo, no se realizan procesos de supervisión y control. También en esta modalidad las relaciones de confianza personal y conocimiento mutuo son decisivas.

En los últimos años la necesidad de especialización es mayor y existe una tendencia a reforzar estos servicios. De hecho las principales empresas del medio buscan este tipo de servicios para elevar su competitividad.

3. Servicio de proceso completo

Este tipo de servicio se caracteriza por la elaboración por parte del subcontratante del producto completo mientras que el contratante entrega los materiales, las especificaciones técnicas, realiza la supervisión y efectúa el control de calidad.

Estos negocios se dan tanto a nivel internacional como nacional. En el primer rubro son compañías extranjeras que demandan a las peruanas el proceso completo, como es el caso de una importante empresa confeccionista exportadora que hace polos para Adidas, Nike y otros.

A nivel nacional se encuentran procesos similares con dos modalidades: para empresas contratistas nacionales que están entrando al (o ya están en el) mercado de exportación, y para las que aún se encuentran en el mercado local.

La relación en el rubro internacional es fundamentalmente con empresas medianas y grandes, lo cual está en relación directa con el volumen, precio y calidad requeridos por este mercado.

La participación de empresas pequeñas y micro se da en el proceso orientado al mercado nacional, y es muy reducida; básicamente son aquellas de la capa superior (de acumulación). En este caso (mercado nacional con pequeña y micro empresa) es FONCODES uno de los principales contratistas¹⁶, al cual acceden las micro empresas de acumulación y las pequeñas de todos los estratos.

¹⁶ Con los programas de compras estatales del millón de buzos, zapatos para escolares, carpetas, lampas y otros.

La participación de empresas pequeñas de estratos superiores (e incluso medianas) en estos programas estatales se debe a la necesidad de cubrir parte de sus costos operativos y aprovechar su capacidad instalada ociosa, aunque, según afirman, «las ganancias son pequeñas».

Para las micro empresas y para pequeñas en estratos inferiores y medios, esta participación ha significado «para muchas por primera vez» trabajar con especificaciones técnicas, controles y supervisiones constantes, así como con una evaluación de calidad exigente.

Esto ha permitido a los empresarios participantes mejorar sus niveles de rendimiento y calidad. Al haber tenido esta experiencia, al menos cuentan con una base sobre la cual pueden avanzar en la mejora de su propia producción, y en la oferta de estos mismos procesos a otras empresas.

Las compañías que participan en este tipo de subcontratación también producen sus propios productos y dedican parte de su equipamiento y mano de obra a estos servicios en épocas donde tienen capacidad instalada ociosa. No se ha encontrado evidencia de empresas dedicadas exclusivamente a la venta de este tipo de servicios.

CAPÍTULO 7

BARRERAS PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO DE SUBCONTRATACIÓN.

Las barreras se han identificado como resultado de las entrevistas realizadas y, específicamente, contrastando el esquema de las ventajas que ofrece la subcontratación, con las realidades concretas obtenidas en la investigación. De hecho, algunas ya se insinúan en el análisis de las modalidades descritas en el capítulo anterior.

Se han clasificado estas barreras en dos categorías. La primera agrupa a las externas al proceso de subcontratación y están referidas al entorno del mercado en general, y al de subcontratación en particular. La segunda está referida a las barreras inherentes al proceso mismo.

En el primer grupo se hace una sustentación previa para destacar la importancia de temas tales como la promoción, la cultura de la calidad y la confiabilidad; mientras que en ambas categorías se concluye con el tema de la confianza, señalado como uno de los mayores desafíos para el desarrollo de este mecanismo de cooperación interempresarial. Estas barreras están fuertemente interrelacionadas por lo que han sido inevitables algunas reiteraciones, que son más bien concordancias incluidas a fin de ofrecer un enfoque global y lo más exacto posible de la problemática estudiada.

Este capítulo finaliza con un acápite referido a los retos adicionales que plantea el mercado externo al desarrollo de la subcontratación en el país.

1. Barreras externas al proceso.

La economía actual se mueve en una tendencia global hacia la contratación externa, motivada por la competitividad internacional. Las empresas se ven obligadas a competir agrupando sectores económicos, constituyendo conglomerados de empresas que cooperan entre sí, y formando verdaderas selecciones de empresas. De esta forma llegan a precios competitivos, buscando reducir al máximo los costos y aumentando la calidad de los productos.

Como se verá en las siguientes líneas, en el Perú se manifiestan un conjunto de obstáculos que dificultan grandemente el desarrollo de la tendencia global hacia este mecanismo de cooperación interempresarial.

1.1 Falta de desarrollo del mercado de subcontratación

La política económica actual, en general, abre un espacio para la subcontratación al liberalizar los mercados y fortalecer la lucha por la competitividad. Esta situación y la mejora de las exportaciones no oculta, sin embargo, que la participación de las empresas peruanas en el mercado internacional y nacional sigue estando fuertemente ligada a los precios de sus materias primas.

Lo anterior determina que las ventajas competitivas, salvo ejemplos muy específicos, están en proceso de construcción. Esto explica porqué la subcontratación no está desarrollada ampliamente.

«El 98% de los ingresos económicos por exportaciones en el Perú provino de la minería (55%) y 43% en industrias de bienes y servicios de consumo final mayormente no procesados o semiprocados... 1.4% del valor exportado provino de productos de alto valor agregado relacionado a funciones industriales y de soporte concentrados en industrias de nivel medio prestadoras de servicios, en las que ocurren transformaciones complejas y las innovaciones se producen rápidamente».¹⁷

Tal como lo reiteran estas cifras, el mercado de subcontratación existente en el país está concentrado en servicios básicos, extensivos en mano de obra; se ha desarrollado escasamente en el nivel de especialización tecnológica, y es muy reducido en el servicio para procesos completos.

Mientras el mercado siga abierto y la necesidad de competir internacionalmente se encuentre en el mercado local, la obligación de los agentes debe estar orientada a mejorar y hacer más eficiente la subcontratación.

1.2 Sobrecostos de la economía.

La mayoría de los empresarios entrevistados dijeron que diversos sobrecostos de la economía peruana son un impedimento externo a las empresas. Aunque el tema pueda resultar coyuntural, de todas formas afecta al conjunto de empresas de todas las escalas y se debe incluir en esta categoría. Esos sobrecostos se encuentran agrupados en:

- Aranceles para materia prima y equipamiento no producido en el país.
- Sobrecostos en los servicios.
- Sobrecostos tributarios.
- Sobrecostos financieros.
- Sobrecostos laborales.

En términos generales, la preocupación es que aún no se eliminan distorsiones que afectan la competitividad del sector industrial en el mercado interno. Esto se traduce en precios más altos a los del mercado internacional, lo cual les impide competir en igualdad de condiciones con las compañías extranjeras, sea en el mercado local como en el foráneo. Si bien las empresas son conscientes de que pueden mejorar sus niveles de eficiencia y productividad, observan que esto no basta si los demás sectores y el Estado no contribuyen con su cuota de eficiencia para hacer el mercado transparente en aquellos segmentos donde aún no lo es.

En relación con lo anterior, los puntos más saltantes mencionados por los encuestados son:

- La reducción de aranceles para maquinaria y equipo que no se produce en el país a fin de aumentar los niveles tecnológicos existentes.

¹⁷ MONITOR COMPANY, "Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú: El Sector Confecciones". Promperú. Lima, Perú. Julio de 1995.

- Las posibilidades de importación de tecnología de «segunda» no utilizada en los países desarrollados, pero que representaría un avance significativo para las empresas locales.
- El mejoramiento de la productividad de los servicios básicos (agua, luz y teléfonos) de tal manera que tengan precios competitivos y que estén de acuerdo a los niveles de recuperación de la economía.
- La eliminación de tributos como el que grava los activos.
- El desarrollo de un sistema financiero competitivo, que llegue a captar ahorros y a canalizar capital para ampliar la base económica del país.
- La reducción de las cargas laborales, como la eliminación del FONAVI.
- El mejoramiento del servicio aduanero y la simplificación documental para la obtención del *drawback*.

1.3 Falta de impulso en la promoción.

Es posible intervenir en promover la competitividad de las empresas nacionales sin distorsionar las prácticas de libre mercado. En este sentido, algunos ejemplos de mecanismos que facilitan este proceso son: promover canales de acceso al uso de tecnología de especialización mejorando los niveles de información de ofertas internacionales, reducir los costos de importación, y aumentar la oferta de educación técnica de alta calificación.

Además, es impostergable intervenir en fortalecer el desarrollo de la competitividad de las empresas a través del libre flujo de información, de sistemas de arbitraje eficaces, de la promoción de la oferta de subcontratación a nivel internacional, y del mejoramiento de la calificación técnica.

De otro lado, la transferencia tecnológica de las compañías contratistas a las subcontratistas será posible a condición de que éstas últimas califiquen como tales. Pese a los avances en la política económica no se ha producido una captación significativa de este tipo de empresas para trabajar en el mercado nacional. Esta necesidad radical para impulsar el mercado de subcontratación requiere un esfuerzo combinado de las empresas y del Estado para revertir la situación.

Obviamente esta orientación requiere captar firmas contratistas internacionales; sin embargo, no puede reducirse a este mecanismo, ya que también se necesita ubicar oportunidades para abastecer demandas internacionales de productos terminados. Pese a algunos esfuerzos aislados, no hay un proceso en marcha en ese sentido.

En relación a las políticas de promoción, no debe olvidarse que la tendencia general corresponde a una inclusión significativa de la subcontratación en los modelos exitosos de la economía mundial. En el Anexo N° 5 se pueden revisar aspectos del caso japonés, pero también están Malasia y Taiwán como ejemplos de impulso a la subcontratación y la transferencia tecnológica, logrado en base a la promoción pública y privada de este mecanismo de cooperación interempresarial.

Vale la pena detenerse en el caso de la estructura industrial malaya. Malasia exporta 60 mil millones de dólares, de los cuales el 60 por ciento son partes y piezas y el 40 por ciento restante son productos terminados. Está especializada en subcontratación internacional, y el 60 por ciento de sus empresas son subcontratistas. El 95 por ciento de las industrias en Malasia son pequeñas y medianas empresas especializadas, sólo el 5 por ciento son empresas de montaje. Su política industrial consiste en apoyar a las empresas con programas nacionales de calidad total, de innovación y transformación de tecnología, además de otros programas, como:

- Innovación de maquinaria y equipo para las pequeñas y medianas empresas.
- Créditos bancarios.
- Programa de fomento para las pequeñas y medianas empresas.
- Programa de capacitación gerencial.
- Programa agresivo de subcontratación nacional e internacional.
- Programa de información para las pequeñas y medianas empresas, a fin de detectar oportunidades de negocios.¹⁸

1.4 Escaso desarrollo de una cultura de la calidad.

La calidad de los productos es un tema que abarca diferentes aspectos de carácter externo e interno de las empresas. Este acápite se refiere a las condiciones externas que corresponden a los niveles culturales, educativos, tecnológicos y de idiosincrasia, los cuales requieren una estrategia que comprometa a todos los sectores económicos y sociales.

El objetivo estratégico de la calidad requiere generar una demanda exigente. La política de abrir mercados favorece a este objetivo. El cambio de las empresas en la oferta de sus productos es fundamental, pero se requiere fortalecer esta campaña desde el Estado. La política de INDECOPI favorece este contenido, pero es necesario plantearlo como un objetivo de conjunto.

La adecuación de los productos a estos bienes o servicios a los requerimientos internacionales supone también cambios a diferentes niveles, y no pueden ser resueltos únicamente por las empresas. Este movimiento desde la sociedad y el Estado es fundamental para crear un ambiente competitivo, que es el espacio más importante para desarrollar una política de cooperación interempresarial. Esta adecuación es un requisito para la cooperación extensiva.

El ubicar la calidad como elemento paradigmático no se agota en el esfuerzo empresarial, es necesario que se trabaje en los niveles iniciales de educación y formación de las personas, desde los niños a los adultos; a fin que cuando se ingrese a una empresa o se cree una compañía, ya se esté imbuido del sentimiento de buscar hacer lo mejor. Y así como uno se esfuerza por hacer lo mejor, buscará igualmente comprar lo mejor, incentivando una demanda mejor calificada.

La búsqueda de la calidad debe ser enfrentada desde la oferta y la demanda a fin de elevar los niveles del conjunto de la economía del país.

1.5 Relaciones de cooperación basadas en el conocimiento personal.

Las relaciones de cooperación se establecen en función a la confianza, que en el Perú actualmente está basada en un conocimiento personalizado entre los empresarios. Es decir se subcontrata a aquellas empresas que uno ya conoce personalmente o porque alguien conocido la recomienda.

¹⁸ Entrevista con el Gerente de la Bolsa de Subcontratación de Lima (BSL), Ing. Manuel Tejada.

En un mercado dinámico, esto eleva costos de transacción para las nuevas empresas contratantes y para el subcontratista. (Este fenómeno es consecuencia, hasta cierto punto, de la asimetría de la información entre las contrapartes, tema que se desarrolla más adelante.)

Ahora bien, a medida que el mercado crece es inviable poder establecer relaciones comerciales en función al conocimiento personal de las contrapartes. En consecuencia, se requiere *æincluso en un mercado con tan alta dosis de informalidadæ* de una suerte de instancia calificadora que le otorgue institucionalidad al proceso, a fin de minimizar los riesgos y los costos de transacción.

El escaso desarrollo empresarial en el Perú, con muy pocas empresas grandes¹⁹, lleva a que el campo de probables contratistas sea aún reducido; además, muchas de estas empresas han construido ya su plataforma de proveedores. Sin embargo, el proceso de fusiones y absorciones de la economía peruana actual expresa un proceso de búsqueda de nuevas formas de organización, que pueden leerse como señales de oportunidad.

El campo de atención para esta demanda tiene como principales protagonistas a las pequeñas y medianas empresas peruanas. Este es el punto de entrada que habría que buscar hacer transparente, ya que aún no lo es; lo cual requiere un trabajo desde diferentes direcciones. Este proceso entre grandes y medianas empresas se desarrolla todavía muy lentamente.

2. Barreras internas al proceso.

Las barreras internas se refieren principalmente a las limitaciones de las empresas tomadas como entes individuales y, en particular, de las micro y pequeñas empresas. Pero también a los efectos de estas limitaciones sobre el proceso mismo de subcontratación, lo que concluye en los obstáculos generados por la desconfianza y la falta (o dificultad) de calificación. La barrera más importante gira en torno a la forma de establecer una relación confiable con pequeñas empresas.

2.1 Ausencia de una tecnología de especialización.

En las entrevistas realizadas se aprecia que al interior de las empresas no existe el desarrollo de una tecnología de especialización, salvo algunas excepciones (sobre todo en el sector metal mecánico). Como se ha reiterado anteriormente, predomina la subcontratación intensiva en mano de obra simple.

Este hecho es un obstáculo, ya que la oferta de servicios no es de la mejor calidad, carece de procesos estandarizados y tiene una baja productividad. Todo lo cual obliga a los posibles contratantes a preferir tener su propia maquinaria y no contratar servicios básicos «en la calle».

Por otro lado, la especialización de las empresas en determinados procesos o servicios dependerá mucho del desarrollo del mercado interno y de las relaciones que se puedan ubicar en el mercado internacional.

¹⁹ Si se atiende a la caracterización empresarial de la Unión Europea (que rige para todos los países miembros), la misma que corresponde básicamente a estándares internacionales, una gran empresa vende anualmente más de US\$ 28 millones de dólares y tiene más de 450 trabajadores. En el Perú sólo 100 empresas corresponderían a esta caracterización. Si se toman los grupos económicos, los mismos que tienen otras empresas que no califican necesariamente como grandes, el número podría doblarse a 200.

Las posibilidades de rentabilizar una empresa solamente proveedora de servicios es reducida, a menos que sea de alta tecnología y con productividad por encima del promedio nacional; lo cual exige, a su vez, que el mercado crezca lo suficiente para poder usar toda la capacidad que una planta de este tipo tendría. La otra alternativa es que participe activamente en el mercado externo como subcontratista internacional.

Sin embargo, aún hay mucho que hacer en el nivel que se encuentran hoy las empresas que proveen servicios. Desde el punto de vista tecnológico es necesario avanzar desde lo más elemental como es la mejora de procesos, la calificación del personal y del empresario para elevar el rendimiento. Ya en estos primeros pasos hay una gran brecha por cubrir, incluso antes que invertir en saltos tecnológicos.

2.2 Falta de mano de obra calificada.

La productividad, sin embargo, no es un asunto sólo de equipos y maquinarias, también depende del rendimiento de la mano de obra y de la organización. En este acápite, y en el siguiente, se examina este último aspecto; más adelante se pasa al tema organizativo.

La falta de mano de obra calificada es un problema serio para la industria en los últimos años. Por ejemplo, en el caso de confecciones, se observa comúnmente un alto requerimiento de personal en los avisos económicos de la prensa. Se piden costureros, ingenieros e inspectores además de operarios manuales y asistentes. Las firmas grandes tienen muchas dificultades cuando tratan de conseguir mano de obra calificada, a tal punto que más de una empresa confesó que los avisos clasificados no están dando los resultados esperados debido a que ya no se presentan los operarios más calificados.

Por si fuera poco, el entrenar trabajadores con experiencia anterior crea muchas dificultades ya que les es difícil abandonar hábitos adquiridos. Así, por ejemplo, si están acostumbrados a producir grandes cantidades sin consideración a la calidad, no les resulta fácil cambiar de objetivo.

El entrenamiento que las empresas tienen que realizar toma un período de 3 a 6 meses, dependiendo del grado de experiencia y capacitación previa del trabajador. Al respecto algunas empresas señalaron que los trabajadores sin experiencia estarían dando mejores resultados en el mediano plazo.

De otro lado, para una pequeña empresa es difícil encontrar personal calificado en épocas de campaña, pero no lo es en la llamada época baja. No obstante, su nivel de calidad no siempre es el requerido por los contratistas. Ello lleva a la conclusión que, para alcanzar los niveles de calidad requeridos por la demanda, tanto empresas pequeñas como grandes tienen que entrenar a su personal. La pregunta es quién puede hacerlo más rápida y eficientemente.

Algunas empresas grandes han encontrado que es más efectivo y seguro (aunque no necesariamente más rápido) capacitar al personal en su misma planta, antes que delegar la capacitación y entrenamiento a una pequeña empresa subcontratista. Pero al llegar a operar a plena capacidad, la limitación de máquinas hace más deseable delegar el trabajo al subcontratista; por lo tanto, el costo de capacitación de los trabajadores recae sobre las pequeñas empresas. Este costo puede ser una de las dificultades principales para llegar a ser subcontratista.

2.3 Incumplimiento de niveles de calidad y estandarización.

Asociado a lo anterior se encuentra una queja general de los contratistas por incumplimiento de niveles de calidad y estandarización de la producción.

Este punto es central para el desarrollo de las empresas proveedoras de servicios. Si no se mejoran los procesos y la calidad, difícilmente se les verá como alternativa.

En este sentido se requiere que las empresas inviertan en el mantenimiento y reparación de la maquinaria, en la adopción de procesos de producción adecuados a normas internacionales y en la calificación del personal.

Esto es importante para todas las escalas empresariales, independiente del tipo de servicio que ofrezcan, a fin de poder competir internacionalmente.

Asimismo, la presencia de inspectores y supervisores de calidad es indispensable, y su calificación es clave para lograr estándares de calidad.

De otro lado, la difusión de normas, estándares, métodos, sistemas de control de calidad y ofertas de calificación son aspectos a cargo de instituciones de promoción públicas y privadas.

2.4 Escasa capacidad de gestión.

Al margen de los problemas técnicos de falta de especificaciones, y deficiencias en el método y calidad de los productos, hay que añadir problemas de gestión empresarial que tienen las empresas de todas las escalas; evidentemente éstos son mayores a medida que se baja en la pirámide empresarial.

Estos problemas de gestión se reflejan en problemas de cumplimiento de los pedidos, de falta de financiamiento, de errores en el cálculo de costos, alta rotación de los trabajadores más calificados, redes de cooperación débiles, inexistencia de una mezcla de producción adecuada, problemas con la estrategia de mercadeo y la definición y el *mix* más adecuado de productos a ofrecer.

Lo anterior genera una serie de sobrecostos a la operación, ya que el contratista debe involucrarse todavía más en procesos complicados de supervisión y control a fin de asegurar la entrega del producto a tiempo, y al precio establecido. Estas exigencias de control y supervisión reducen las ventajas de la operación. Y en la medida que este costo sea más elevado, la empresa preferirá realizar una integración vertical completa antes que la semi integración o esquemas de integración horizontal.

Estos problemas debilitan las relaciones de cooperación interempresarial y reducen la confianza entre los agentes. Lo cual implica también una posibilidad de intervención en el área de la gestión de las empresas, a fin de que los procesos de subcontratación se beneficien de una mejora en el manejo empresarial.

2.5 Bajo nivel de productividad.

El elemento central en la subcontratación es que se contrata servicios de otro porque éste es más eficiente o al menos tan eficiente como uno mismo. En este sentido los niveles de productividad son fundamentales para la decisión de contratar o no un servicio (evidentemente que el precio, la calidad y el resultado también se toman en cuenta).

Las empresas en general todavía presentan bajos niveles de productividad comparados a nivel internacional. Esto se comprueba en el hecho de que los precios de sus productos son mayores a los de otros productos similares de procedencia externa (al margen de los mencionados Sobrecostos de la economía).

El conseguir órdenes de pedido extensivos debería llevar a un aumento en la productividad. No es así porque muchos talleres no colocan en la producción a sus trabajadores más experimentados y se termina entrenando a trabajadores inexpertos, lo cual no permite aprovechar la transferencia tecnológica y aumentar la productividad; esto determina que las empresas subcontratistas posteriormente consideren que no les ha sido negocio la subcontratación. En el mejor de los casos, visualizan esta labor como un «extra» a su actividad principal y no asumen como objetivo principal de la relación el aumento de la productividad. Se volverá sobre este tema más abajo y desde otros ángulos.

2.6 Asimetría en la información entre contratistas y subcontratistas.

El mercado de la subcontratación está muy marcado por la asimetría de información entre las contrapartes. Las grandes firmas expresan su preocupación y falta de confiabilidad en las pequeñas y micro contrapartes. Esta preocupación es justificable, porque existe un mar de pequeñas y micro empresas formales e informales que no dan importancia al cumplimiento y a las perspectivas para un trabajo de mediano plazo. Sin embargo, también existen algunos pequeños y micro subcontratistas que son responsables y cumplidos.

A estas empresas las llamaremos talleres «cumplidores», aunque no son distinguibles a simple vista de los talleres «incumplidores». Ambos tienen conocimiento previo sobre la «calidad» de servicio que pueden ofrecer. El problema es que el contratista no puede distinguir entre ellos.

En esta situación, los subcontratistas tienen mejor información que el contratista, existiendo una asimetría de información.

Para seleccionar los talleres como contrapartes para la subcontratación, los demandantes tienen que arriesgarse a seleccionar a un subcontratista «incumplidor» debido a la alta participación de «incumplidores» en el universo de postulantes. Por ello existe la posibilidad de una selección adversa para el contratista.

Esta situación que se da en el mercado de la subcontratación en el Perú se ha desarrollado como un mercado de lo que George Akerlof llama «limones»²⁰. En el mercado de «limones», los malos empujan a los buenos fuera del mercado de la subcontratación («*the bad driving out the good*»). Es decir, que los malos postulan como buenos ofreciendo mejores condiciones de *precio*; y como los buenos no pueden competir con estos precios terminan saliendo del mercado y pasan a otros segmentos. Al final sólo quedan los malos.

²⁰ AKERLOF, George. "The Market for "Lemons": Quality, Uncertainty and the Market Mechanism", en: Quarterly Journal of Economics, N° 84, 1970. En los Estados Unidos, se conocen como "limones" a los autos de segunda mano. El mercado de "limones" se caracteriza por su *mix* de autos buenos y de autos malos, y el comprador no puede saber cuál será el auto bueno *ex ante*; solo *ex post* de la compra podrá comprobar si tiene problemas. En cambio, el vendedor sabe *ex ante* si el auto es bueno o malo. Por tanto, existe una asimetría de información entre el comprador y el vendedor.

En tal situación, el mercado es inevitablemente reducido y no habría perspectivas para desarrollar la subcontratación entre diferentes escalas. Esto es lo que podría suceder en el Perú.²¹

Hay dos formas para eliminar o aen todo caso reduciræ este problema. La primera (y más difícil) solución es dar una garantía de oferta. La segunda opción es otorgar licencias, certificaciones, referencias y otras señales para reducir la incertidumbre en el mercado. Ambas alternativas se discuten en el siguiente capítulo de este libro.

La barrera más importante, en consecuencia, se encuentra en la forma de establecer una relación confiable con pequeñas empresas. Resulta muy costoso el proceso de seleccionar subcontratistas en esta escala.

El funcionamiento de la central de riesgo del sistema bancario favorece la calificación financiera de las empresas, pero en este caso el problema es principalmente tecnológico: no existe una cultura de calificación tecnológica de las empresas. A nivel de las micro empresas el problema es mayor porque el desconocimiento abarca los aspectos financiero y tecnológico. Además éstas tendrían una barrera mayor en cuanto a la posibilidad de generar una institucionalidad *ad hoc*.

2.7 Priorización de la producción propia e informalidad organizativa.

El aspecto de la informalidad está referido a que no existe una organización adecuada al interior de la empresa que resuelva la contradicción entre la producción de servicios para subcontratar y la producción corriente de la empresa. Los contratistas aducen que esta es una de las razones principales para el escaso desarrollo de la subcontratación, ya que les supone costos muy altos y pérdida de oportunidades.

En empresas de diferentes escalas, la falta de compromisos o de seriedad para cumplirlos es una limitación fundamental, especialmente si se quiere trabajar en el mercado internacional. La puntualidad de las operaciones exige a los contratistas internacionales un esfuerzo adicional si contratan empresas nacionales, a fin de poder asegurar el cumplimiento de sus acuerdos comerciales con terceros.

Como se ha visto en la figura de los "limones", las empresas en muchos casos priorizan su mercado propio antes que el compromiso de subcontratación que han adquirido, todo lo cual lo único que hace es «malograr» el mercado, haciendo «huir» a los posibles contratantes.

²¹ Cuando existen tantas pequeñas empresas de baja calidad postulando como subcontratistas y existe un sólo precio de equilibrio (el contrato de subcontratación) es lógico que este mercado desaparezca debido a la asimetría de la información. Los talleres de baja calidad están dispuestos a hacer la subcontratación en condiciones muy malas ("precio" bajo), hasta llegar a un punto donde los talleres con buena calidad no pueden seguir ofertando su trabajo con esos precios, porque el valor de su (buen) trabajo es mayor al de los que son ofrecidos. Cuando los potenciales contratistas descubren que la posibilidad de conseguir una buena contraparte es casi nula, la búsqueda se termina y se extingue el mercado de subcontratación.

Otro aspecto de la informalidad se expresa también en la falta de respeto por la propiedad intelectual: se copian modelos y marcas exclusivas y se crean perjuicios. La venta de un mismo modelo o diseño a varias personas es una práctica común en diferentes escalas.

Esto también afecta la confianza en el sistema, haciendo al empresario receloso de subcontratar servicios si no ha establecido una relación de confianza personal. Todo lo cual sólo contribuye a reducir el mercado y a hacerlo menos transparente y más ineficiente.

Adicionalmente se puede agregar la existencia de la informalidad legal de las empresas, lo cual también traba el proceso de subcontratación, especialmente de las empresas más grandes hacia las más pequeñas. Se le ocasionan al contratista problemas tributarios que le impiden o desaniman para realizar contrataciones. El costo es mayor que el beneficio, especialmente con la actual estrategia tributaria.

Finalmente, para mejorar la productividad y evitar el incumplimiento, los contratistas exigen períodos de prueba antes de cerrar operaciones. En consecuencia, se establecen regularmente fases previas a la operación real. En este sentido, muchas empresas pequeñas que trabajan como subcontratistas deben hacer modificaciones en su equipamiento y personal. Esto es inevitable dada la asimetría de información señalada y los problemas producidos por el incumplimiento y la informalidad.

Lo que se busca es llegar al estándar de calidad, rendimiento y costo que el contratista impone como mínimo para realizar una operación mayor; así como evaluar la «seriedad» del empresario. Si bien en estos casos los gastos se comparten, el pequeño empresario debe tener capital para los cambios que se le pueda exigir para financiar este período de «aprendizaje». En el Anexo N° 2 hay un ejercicio sobre esta posición para una empresa de confecciones.

2.8 Desconfianza mutua.

Los problemas anteriores y la falta de instancias de calificación en general, hacen que el proceso se caracterice por una gran dosis de desconfianza entre las partes. Esto se agrava porque normalmente no hay acuerdos escritos de por medio, lo cual es entendido como, inútil ante el costo de acudir a algún sistema de arbitraje empresarial.

Esta ausencia de métodos de reconocimiento de las obligaciones pactadas aumenta, a su vez, los costos de supervisión. Con lo cual las ventajas de contratar servicios especializados se pierden o por lo menos disminuyen significativamente. Todo lo cual conduce a que los contratistas prefieran trabajar con empresas pares o de los estratos superiores de las capas empresariales.

Por el lado del subcontratista también hay problemas para aceptar entrar a procesos de contrata porque igualmente desconoce al contratista. Se han generado problemas de falta de pago y de sistemas eficaces de obligatoriedad, o de incumplimiento en el abastecimiento de materiales.

En conclusión, tanto desde la oferta como desde la demanda existe un problema de confianza que es necesario encarar, facilitando la calificación de empresas y estableciendo sistemas de arbitraje sencillos y rápidos. Sin embargo, debe incidirse por el lado de la oferta por las causas señaladas y vistas anteriormente.

3. Retos del mercado externo para la subcontratación.

Las posibilidades de participar directamente en el mercado externo son aún muy limitadas para las micro y pequeñas empresas. Esto es válido desde el punto de vista de colocar productos fuera del país; pero desde otra óptica, estas empresas ya se encuentran compitiendo en el mercado externo. En la medida en que el mercado nacional está abierto, la competencia internacional ocurre en los espacios locales y es allí donde se puede iniciar el proceso de competencia.

Sin embargo, aún si se lograra competir exitosamente en el mercado local abierto, todavía faltan vencer algunas barreras para salir al mercado internacional, ya sea mediante subcontratación, como a través de consorcios. Aquí se presentan problemas específicos de calidad, tecnología, especialización y volumen.

3.1 Requisitos de calidad (especialización, diferenciación, servicio).

El mercado externo tiene requisitos de control de calidad más exigentes. Además, es mucho más difícil supervisar desde el extranjero y los niveles de tolerancia sobre fallas son mínimos. Por ello, la entrega de los productos suele incluir un lote adicional de seguridad.

Debido a estas dificultades de supervisión, se requiere de información precisa del proceso y el método con que se ha atendido la orden.

En ese sentido la difusión de las normas y estándares internacionales es fundamental para todas las líneas de producción e incluso para los procesos. La única posibilidad de romper esta barrera es que todos los agentes se involucren en un proceso de mejora de la calidad y búsqueda de la estandarización a niveles internacionales.

Esto implicaría cambios al interior de la organización de las empresas a fin de hacer posible el rápido mejoramiento de lo que se está haciendo mal (o regular). Aún así, habrá que evaluar la necesidad de la reconversión hacia tecnologías más modernas y competitivas internacionalmente.

De otro lado, la inversión en calificar mano de obra es un elemento central a tomar en cuenta. Esto significa *modernizar* la oferta de capacitación técnica orientada a la calidad y al aumento de la productividad.

Finalmente, el bajo nivel de especialización es un cuello de botella que requiere un tratamiento inmediato si se quiere entrar al mercado internacional mediante la especialización de procesos o diferenciándose por productos.

3.2 Aumento en la mano de obra calificada y en tecnología.

Asociado a lo anterior, el cumplimiento de las normas de calidad exigirá cambios en los procesos, en particular para los casos de subcontratación especializada. Estos cambios requerirán un aumento en mano de obra de mayor calificación e inversión en tecnología especializada que eleve el rendimiento, eliminando desperdicios y reduciendo costos fijos.

Tecnología a su vez flexible para poder enfrentar los vaivenes del mercado. En este sentido, el diseño e implementación de planes de inversión entre empresas para complementar procesos puede ser una alternativa que combine la subcontratación y la formación de consorcios.

3.3 Crecimiento de la productividad y constancia.

Los niveles de productividad exigidos en el mercado internacional están hoy por encima de las posibilidades que tiene el estándar de empresas peruanas. Esto se refleja en la imposibilidad de atender pedidos con grandes volúmenes y en que los precios de referencia son menores a los precios locales.

En consecuencia la única posibilidad de entrar a los mercados externos es invertir en elevar la productividad para poder mejorar los rendimientos individuales del personal y del equipo con que se cuenta.

Asociado a la productividad, otro referente para el cliente externo es la constancia en la producción. Es decir, el mantenimiento permanente de la oferta a un mismo nivel o su elevación continua. No es negocio para el contratista que el subcontratista se «desenganche» de la lista de proveedores después de atender dos órdenes de producción. Se suele exigir una revisión del proceso de producción y los niveles de productividad calculados con precisión, para garantizar que se podrá establecer una relación con cierta perspectiva de duración.

3.4 Requerimiento de volúmenes elevados.

De igual manera deben estar calculados los niveles de volumen crecientes que se espera recibir. Se trata de una alianza estratégica que establece el subcontratista con el contratista.

Por tanto, es necesario ser realistas en los ofrecimientos que se pueden hacer y las posibilidades que ofrece el mercado internacional.

Si no es posible cubrir los pedidos habrá que pensar en cómo hacer para asociarse y cumplirlos. Es necesario efectuar las inversiones mencionadas anteriormente de estandarización de procesos, de tecnología y de calidad para poder ofrecer plataformas que se adecuen a los requerimientos de volumen del contratista.

Las cuatro barreras mencionadas anteriormente, como se puede observar, están íntimamente ligadas entre sí y es necesario afrontarlas en conjunto. Tal vez el énfasis pueda ser puesto en la elevación del nivel de productividad, de tal manera que alrededor de éste esfuerzo se puedan articular los otros elementos, como son la transferencia tecnológica, el aprendizaje y uso de sistemas de calidad, y el incremento de los volúmenes producidos.

Evidentemente, es poco probable que las pequeñas y micro empresas puedan encarar esfuerzos de ésta naturaleza individualmente. Es aquí donde la cooperación interempresarial entre unidades de igual o de distintas escalas, y las políticas de promoción tienen sentido.

CAPÍTULO 8

POSIBILIDADES DE LA SUBCONTRATACIÓN.

La subcontratación es un elemento principal para reconvertir las pequeñas y medianas empresas en el país. En este capítulo se sugieren un conjunto de ideas destinadas a estimular la reflexión sobre los aspectos que deben considerarse para desarrollar este mecanismo de cooperación interempresarial en el país. Previamente se reseñan el estado actual de la subcontratación y la experiencia de la Bolsa de Subcontratación de Lima (BSL).

1. Situación actual de la subcontratación en los sectores estudiados.

En los diferentes sectores de la industria manufacturera y particularmente en los tres estudiados (metal mecánica, confecciones y calzado), se está procesando un nivel incipiente de servicios de especialización.

En el primer sector este nivel es obvio, tanto por su carácter, como por su íntima relación con el conjunto de los sectores productivos.

En confecciones, el incremento de las exportaciones está llevando al desarrollo de la subcontratación de servicios especializados y de productos terminados. En el primer caso, hay subcontratación de bordados, servicios de mercadeo y servicios de licencia de marcas. Y en el caso de productos terminados existe la experiencia de una empresa fabricante de telas denim, la cual subcontrata a empresas confeccionistas para la exportación de pantalones jeans. De esta manera se promueven como exportadores tanto de materia prima, como de su propia producción con mayor valor agregado; además con la mira puesta en la exportación de prendas T-shirt. Al igual que esta experiencia, otras empresas están subcontratando productos terminados para prorratear sus costos de inserción en nuevos mercados para confecciones. La misma estrategia están usando empresas que combinan exportaciones con atención al mercado nacional.

En calzado no hay exportaciones significativas y la oferta predominante es en servicios extensivos de mano de obra, tipo aparado y desbaste. Recientemente se está subcontratando procesos de productos terminados generados por la demanda de FONCODES, a través del programa de compras estatales, realizado básicamente con pequeñas y micro empresas.

El sector calzado requiere desarrollar la subcontratación de servicios especializados para alcanzar competitividad, mejorando la calidad del producto final o posibilitando el desarrollo de productos diferenciados, tales como los adornos metálicos, pintado y sellado de planchas, modelaje, desarrollo de marcas, licencias y patentes.

Los nuevos espacios para la subcontratación se están diferenciando a nivel de escalas empresariales. Por un lado tenemos demanda de servicios especializados y de productos terminados en el terreno de las grandes, medianas y pequeñas empresas de la capa media y superior.

En estas empresas se pueden aprovechar las nuevas inversiones en manufactura y la necesidad de reconversión de fábricas ya existentes a través de la demanda de servicios especializados. Además tenemos las empresas que para realizar sus exportaciones necesitan complementar su línea de productos subcontratando productos acompañantes; éstas demandan subcontratar productos terminados.

Por otro lado, en el nivel de unidades económicas no empresariales y de la micro empresa hay un trecho para continuar con servicios extensivos de mano de obra. Aquí se requiere de calificación, aún considerando que no hay mucho espacio en el mercado internacional para este tipo de servicios.

2. La experiencia de la Bolsa de Subcontratación de Lima

La BSL, fundada en 1983, es una de las más antiguas de Latinoamérica, tuvo un importante apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) durante sus primeros años y ha servido además para promover bolsas similares en otros países.

Esta iniciativa fue fruto del interés de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), el SENATI, el FOPEX, el Banco Industrial, la APEMIPE y otras instituciones. A la creación de la BSL siguió la creación de las bolsas de subcontratación de Arequipa y Trujillo (ésta última se encuentra desactivada, en alguna medida debido a la defección del complejo metal mecánico que se impulsó en Trujillo y Chimbote durante la década de los años 70).

La promoción de las bolsas obedece a la necesidad de contar con un organismo que promueva el encuentro de oferta y demanda. Este esfuerzo parte de la necesidad de transparencia en el mercado, lo cual requiere un nivel de desarrollo institucional al interior de las empresas y de canales extraempresariales.

Desde su fundación la BSL ha afiliado diferentes empresas contratistas y subcontratistas y ofrece en forma permanente el servicio a toda empresa contratista que pida contrapartes en cualquier sector económico. La BSL entrega al que lo solicita una lista de tres empresas subcontratistas. En caso que el solicitante requiera más información sobre otras empresas, la BSL envía otra relación de tres. Posteriormente el contratista establece directamente la relación con los subcontratistas. El trabajo de calificación tecnológica de las empresas es otro aspecto relevante de la actividad de la BSL.

El esfuerzo de promoción de la BSL se ha centrado en la organización de ferias anuales de subcontratación. Las nacionales se realizan desde la década pasada en el local de la Feria Internacional del Pacífico (FIP). En coordinación con la FIP y diferentes instituciones se realizan anualmente ferias nacionales e internacionales, y en sus diferentes versiones han participado empresas de más de 20 países. De igual manera la BSL ha promovido la participación de más de 150 empresas peruanas en ferias internacionales, es el caso de la Feria Industrial de Hannover en Alemania, que se realiza anualmente en el mes de abril, y las ferias latinoamericanas de Chile y Colombia.

A continuación se exponen algunas ideas que podrían servir para desarrollar el mercado de subcontratación en el país. Se inician con la posibilidad de un sistema de agentes privados, equivalente al existente en el mercado de valores. El resto de este capítulo se vertebra, hasta donde ha sido posible, en torno a esta idea. Conviene, sin embargo, establecer su valencia paritaria dentro de un amplio abanico temático.

En efecto, los ámbitos de acción donde se requiere un trabajo de promoción (la asistencia técnica empresarial, el acceso, uso y cruce de información, y las iniciativas para superar la desconfianza en el sistema) son tanto o más importantes que el sistema de agentes privados.

Además se requiere implementar un conjunto de pasos previos para interesar al sector privado y lograr su intervención en un proceso que permita la generación de este mercado. Por tanto, y con mayor motivo, las *precondiciones* para el sistema de agentes privados a la central de riesgos de subcontratación, un sistema de arbitraje sencillo y accesible, y la calificación técnica tienen también su propio peso específico. En este sentido, la idea de los agentes privados es sólo un aspecto más, una posibilidad entre otras que aparecen ante esa amplia perspectiva abierta que es el desarrollo de la cooperación interempresarial en el Perú.

3. Sistema de agentes privados de subcontratación.

Los mercados organizados en torno a bolsas se han hecho eficientes a través de agentes privados. En el caso de las bolsas de valores tenemos los Agentes de Bolsa. Ellos actúan a nombre de las empresas negociando los valores en las mejores condiciones y sujetándose a normas específicas de tratamiento y discrecionalidad. Además tienen que calificar como agentes privados ante la CONASEV.

En el Perú, este mercado funciona con una participación no mayor de 300 empresas en la Bolsa de Valores de Lima. La propia bolsa de Arequipa ha tenido que cesar su funcionamiento debido a la escasa cantidad de empresas que funcionan en dicho medio: menos de 100 firmas.

Es decir, se necesita una masa crítica de empresas para empezar a hacer transparente el mercado. No se ha generado este mercado con una gran cantidad de empresas, sino partiendo de las empresas que califican. Estas «abren sus cartas» para conseguir nuevos capitales, para vender acciones, y al realizar este procedimiento los precios de éstas se colocan a precios de mercado.

El funcionamiento de un mercado no se limita a realizar operaciones de compra y venta, las cuales se pueden hacer también en un mercado cerrado o «cautivo» (caso corriente en el Perú con el gran peso de empresas familiares, y el movimiento de éstas entre familiares y allegados). Lo esencial es que este mercado permita la participación más amplia de demandantes, supone crear una demanda más amplia, que fortalezca la competitividad. Por tanto, el objetivo de una bolsa es el desarrollo de la competencia.

En la subcontratación no hay presencia de agentes privados debido al escaso desarrollo de este mercado. Existen, sin embargo, algunos casos aislados. Se trata de los llamados «comisionistas», utilizados por algunas empresas para que consigan subcontratistas, trasladando la calificación y confianza a estos agentes, y evitando la búsqueda personal por parte del contratista.

En la generación de las bolsas de subcontratación durante los años 80 no parece haber existido la convicción de estar participando en la generación de un nuevo mercado, que debía ser liderado por el sector privado a través de agentes privados. Lo que sugiere la evaluación de la experiencia es que se asistía a la creación de un servicio, que debía ser «subsidiado por alguien»: el Estado o las agencias de desarrollo.

En consecuencia, hoy se requeriría «privatizar» todo el sistema y promover a los agentes que «muevan» este mercado. Estos agentes podrían actuar tanto dentro como fuera de la institucionalidad existente, y obviamente deberán obtener una ganancia por realizar esta labor de intermediación.

4. Ámbitos de acción para posibles agentes privados.

Las funciones de los agentes privados de subcontratación serían, en principio, cuatro: 1) asistencia técnica empresarial, 2) servicios de información, 3) servicio de cruce de información, y 4) propuesta e implementación de iniciativas para superar la desconfianza endógena y exógena al sistema. Sin embargo, sus labores de representación e intermediación sugieren una asesoría integral, que además, en lo posible, involucre el trabajo sobre los obstáculos para el desarrollo de la subcontratación en el país.

Se examina a continuación el ámbito de acción de estas posibles funciones.

4.1 Asistencia técnica empresarial.

El servicio que desarrollan los agentes de bolsa en el mercado de valores es esencialmente de asistencia técnica en la gestión de los valores. Los agentes son los que compran y venden los valores en representación de los ofertantes y demandantes. Estos agentes son instituciones privadas especializadas en dicha intermediación.

Igualmente, en el sistema que se sugiere los agentes privados se encargarían de desarrollar los servicios de asistencia técnica en temas como gestión administrativa, formalización, tecnología, calidad y, eventualmente, temas legales referidos a las empresas.

No basta con el encuentro entre oferta y demanda sino se desarrollan también los servicios de asistencia técnica. Sin ello no hay posibilidades de que el sistema actúe para hacer transparente el mercado; y esta condición se generaría a partir de la competencia entre diversos agentes de bolsa en el mercado.

Es plausible imaginar que los centros de servicios empresariales, las ONGDs y sobre todo las empresas consultoras, los mismos contratistas y las sociedades organizadoras de redes de proveedores serían quienes ocuparían este espacio de funcionamiento del sistema.

4.2 Acceso a la información.

Existe abundante información sobre subcontratación de servicios en el Perú. Sin embargo, lo que falta es que esa información llegue al interesado en forma directa.

En efecto, la BSL tiene bastante información, también la tienen los Comités Sectoriales de la SNI e incluso la publican anualmente. No obstante, el proceso no funciona. Y es que una asociación empresarial tampoco es una biblioteca o una base de datos. Hay muchas bases de datos que nadie utiliza o se utilizan en porcentajes ínfimos.

Un ejemplo saltante en este estudio, que se quiere destacar como demostración de que no basta la existencia de información, es el relativo al Instituto Leonardo da Vinci del SENATI.²² Pese a que tiene publicidad en el SENATI, en la SNI y en la BSL, la mayoría de entrevistados del propio sector metal mecánico manifestó no conocerlo. Lo positivo es que mostraron vivo interés por la información que se les alcanzó.

²² Instituto especializado creado por el SENATI en 1986, dedicado al control numérico computarizado. Tiene 23 máquinas de las 100 que deben haber en el Perú. Aunque en este ramo los cambios tecnológicos son muy rápidos y esta maquinaria no es de última generación los servicios que ofrecen interesan al 95 por ciento del sector. De hecho el instituto tiene una considerable demanda.

En consecuencia, otra función de los agentes privados sería proveer de información a los productores. Y no sólo llevársela, lo cual no sería fácil de remunerar, sino que puedan integrar sus servicios en forma más completa, disminuyendo los riesgos de las operaciones.

4.3 Servicios de cruce de información.

Los agentes privados deberían también verificar la calificación de las empresas; es decir, buscar referencias de las compañías en instituciones como la Central de Riesgos de la Banca y similares, a fin de confirmar la idoneidad de las empresas.

Sucede que firmas que pueden calificar técnicamente para desarrollar un proceso productivo se encuentran en una situación de insolvencia, o simplemente no tienen crédito. El sistema debe estar informado y debe hacer transparente esta información a su mercado. Sin este cruce de información no se podría garantizar su funcionamiento.

4.4 Iniciativas para superar la desconfianza en el sistema.

En el presente estudio se han mencionado los problemas derivados de la asimetría en la información en desmedro de los contratistas. Esto ha creado una situación de desconfianza general en la subcontratación, debido a la abundancia de subcontratistas «incumplidores», que «malean» el mercado.

Como se mencionó anteriormente, existen varias formas de solucionar —o en todo caso reducir— este problema.

La primera solución es dar una garantía de oferta. Poner una garantía a un producto, no cuesta nada, si el producto es de buena calidad. Si el producto no es de buena calidad, entonces es costoso tener que cambiarlo o repararlo; por lo tanto, el vendedor no quiere ofrecer una garantía. De esta manera, se puede dar una señal al comprador del producto para diferenciar lo bueno de lo malo. En este caso, el riesgo de la calidad del producto es tomado por el vendedor y no por el consumidor. Pero esta opción es muy difícil en el negocio de subcontratación, debido a que es imposible satisfacer los requerimientos de un contratista debido a que las especificaciones de los pedidos generalmente son puntuales.

La segunda posibilidad es otorgar licencias, certificaciones, referencias y otras señales para reducir la incertidumbre de las contrapartes. Esto puede ser realizado por las diversas instituciones existentes, que tienen ventajas comparativas con respecto a las empresas grandes, en cuanto a la información, sobre las pequeñas y micro empresas.

De otro lado, existe un potencial conflicto para no transferir tecnología. Está relacionado a la pequeña empresa que aprende y luego deja de ser subcontratista, generando una reacción adversa de la empresa que transfirió tecnología exclusiva. La falta de lealtad es un obstáculo y conduce al tema de confiabilidad. Este problema podría ser resuelto a través de contratos a mediano plazo para brindar la estabilidad que buscan ambas partes.

Pero la desconfianza también funciona en un sentido inverso. Así por ejemplo, en las entrevistas a empresas subcontratistas²³ se ha detectado que éstas tienden a colocar en los procesos de subcontratación a trabajadores no calificados, para que aprendan. Lo cual resulta paradójico, ya que la transferencia tecnológica que reciben de la empresa «madrina» no la reciben los trabajadores que podrían potenciar más a la empresa subcontratista. En muchos casos esta conducta está marcada por la desconfianza de los subcontratistas que piensan que las empresas «madrinas» les pueden contratar a sus trabajadores. Esta desconfianza tiene algún asidero en experiencias donde algunas firmas montan después sus propios talleres captando este personal. En el Anexo N° 5 se menciona la legislación japonesa para enfrentar una situación de este tipo.

También en este contexto sería útil la existencia de agentes privados que motiven, sugieran y ayuden a implementar estas (y otras) alternativas, de acuerdo a cada caso concreto. De todas formas, es necesario imaginar opciones que permitan brindar cierto nivel de seguridad para la inversión a realizar por cada sector de empresas, sean estas subcontratistas o contratistas. De esta manera se colabora a establecer vínculos más sólidos entre las empresas, superando la desconfianza hacia el sistema.

La eventual intervención de estos agentes podría engarzarse también con otras acciones que se sugieren a continuación.

5. Central de riesgos de subcontratación.

De las entrevistas realizadas en los tres sectores de este estudio, hay unanimidad no sólo en declarar que no hay confianza en los subcontratistas, sino que el proceso de prueba y error es altamente costoso.

Debería crearse, por tanto, una central de riesgos de subcontratación que atacaría, en primer lugar, la cuestión del acceso al sistema, haciendo conocer los talleres que no cumplen con los compromisos pactados. En este sentido, garantizaría que las empresas que acceden al sistema cumplan con las condiciones acordadas.

Esta central podría empezar a trabajar con las empresas que han desarrollado ya una cartera de proveedores, lo cual les ha significado, en la mayoría de los casos, una inversión de más de 10 años de trabajo.

Esta acción permitiría también establecer un sistema con condiciones económicas y técnicas pactadas por escrito, ya que se ha comprobado que la mayor parte de estas operaciones no cumplen con todos los requisitos de la formalidad técnica y operativa, lo cual es también causa de conflictos. Nuevamente la asesoría de los agentes privados salvaría esta insuficiencia.

²³ Y también en el proyecto piloto con el grupo "Giribaldi" llevado a cabo en La Victoria por Recursos S.A., con el auspicio de SwissContact y la Sociedad de Consorcios de Gamarra.

La central de riesgos también podría intervenir en los casos, citados más arriba, de subcontratistas que reciben transferencia tecnológica exclusiva de una empresa "madrina", pero que no cumplen con los tratos, e incluso quieren reemplazar a la empresa "madrina". Aquí el papel de la central de riesgo se complementaría con el de los agentes privados, promoviendo por ambos lados contratos de trabajo a mediano plazo, o elaborando mecanismos de formalización en el marco del sistema.

Para prevenir posibles conflictos, también se puede encargar el diseño e implementación de sistemas de precalificación de empresas a instituciones privadas o públicas. Serían instancias intermedias que pueden bajar los costos de intervención de la central de riesgos, o del sistema en general.

De otro lado, la incorporación de estas entidades al mercado ampliaría el acceso al sistema, propagandizando sus servicios, aunque de todas formas la calificación final debería ser realizada por la central de riesgos.

6. Arbitraje.

Debe implementarse también un sistema de arbitraje para resolver los conflictos resultantes de incomprensiones e incumplimientos entre las empresas. Este sistema presupone el conocimiento y sistematización legal como parte de los servicios que brindarían los agentes privados; así como la formalización de contratos escritos.

El sistema de arbitraje también podría ser encargado a alguna institución privada, competente para esta función y consensuada entre los empresarios. Lo ideal es que el arbitraje resulte sencillo y accesible a los usuarios.

7. La calificación técnica.

Finalmente, aunque de ninguna manera en último lugar, el funcionamiento del sistema requiere poner el acento en la calificación especializada de la mano de obra y el aprendizaje de las normas técnicas de calidad. Sería útil determinar una institución que goce del consenso del sector empresarial y público para que brinde este servicio en forma calificada.

Desde el punto de vista de la calificación de la mano de obra se pueden observar tres niveles en el mercado de subcontratación peruano:

- Trabajadores calificados de empresas que ya se encuentran ofertando y vendiendo servicios productivos.
- Trabajadores precalificados, es decir, pertenecientes a empresas con potencialidad o calificación en procesos análogos o similares a los que se demandan para subcontratar, y que es necesario que pasen por un período de aprendizaje para calificar.
- Trabajadores sin calificación para los procesos de subcontratación y que están, o han estado, participando en procesos de subcontratación intensiva en mano de obra.

El relanzamiento de un programa de subcontratación requeriría una oferta específica de calificación de mano de obra. De esta forma se pondría el acento en la calificación que demanda el mercado para «arrastrar» otros procesos.

La institución escogida para esta tarea también podría incluir en su oferta de calificación la participación de otras instituciones que puedan precalificar el personal de las empresas. Asimismo, la institucionalidad comprometida con el sistema de agentes privados promovería la difusión de las normas técnicas internacionales de calidad dirigida a los trabajadores que están liderando el proceso de subcontratación. Esto influiría positivamente sobre el conjunto de las empresas participantes y sobre el mercado en general.

8. Opciones para el corto plazo.

Luego de este recuento sobre las perspectivas de la subcontratación, conviene detenerse en las acciones que puedan desarrollarse en el corto plazo para promover este mecanismo de cooperación interempresarial.

Para empezar quizás haya que fijarse en las iniciativas que desde el sector privado han producido experiencias exitosas en este campo. La experiencia de la empresa Franky & Ricky en Arequipa puede ser un buen punto de partida para mostrar cómo es posible que una contratista logra capacitar y transferir tecnología mediante la subcontratación de un grupo de talleres locales. A partir del estudio de este caso, así como de otras experiencias (como la ya citada de la confección de buzos para FONCODES), se podría desarrollar un proyecto piloto de subcontratación. Una experiencia de este tipo, permitiría al Estado sacar lecciones para el diseño de políticas que ayuden a replicar las ventajas obtenidas por contratistas como Franky & Ricky, y que generen nuevos espacios para el desarrollo de un mercado de subcontratación en el país.

Como es obvio, estas y otras alternativas que se sugieran deberían ser consultadas y concertadas por las partes interesadas, en particular el Estado y el sector privado. Muchos entrevistados advirtieron que "cada cual va por su lado, con sus propias iniciativas", faltando consistencia en los diversos esfuerzos. Sin esto, es difícil lograr un nivel de desarrollo coherente de la subcontratación. De allí que también puede proponerse, como una segunda (y complementaria) acción, la concertación interinstitucional para articular y complementar los esfuerzos que se realizan para promover la subcontratación, tanto en el sector público como en el privado. La coordinación, el intercambio de experiencias en materia de capacitación y de información, y en general el trabajo en los ámbitos de acción aquí reseñados debería formalizarse en un programa, u otra instancia, que cumpla este rol concertador de esfuerzos que reclaman las empresas encuestadas. Este puede ser también el espacio para estudiar, debatir y coordinar las políticas de promoción de la subcontratación.

TERCERA PARTE:
LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

CAPÍTULO 9 LOS CONSORCIOS Y SUS VENTAJAS.

1. Los consorcios para la exportación.

La motivación para la formación de los consorcios es básicamente similar a la que promueve la subcontratación. La diferencia es que mientras esta última involucra un acto de delegación de un lado a otro y tiene la presencia de un agente principal, el consorcio es una respuesta desde la oferta a los cambios en la estructura de la demanda.

En efecto, el consorcio es una alianza estratégica horizontal entre pares (aunque podría, eventualmente, incluir empresas de distintas escalas), con un objetivo y acción conjunta orientado a la mejora de la competitividad de las empresas participantes. Este objetivo puede ser alcanzar un mercado, realizar compras de insumos, acceder a servicios, entre otros.

El desarrollo de consorcios entre pequeñas empresas nació como una de las alternativas para lograr la participación de éstas en el mercado de exportación. En algunos casos, fue una respuesta complementaria para acceder al servicio de subcontratación. En ambos casos, el consorcio es una opción para compensar los problemas de la oferta que tienen las pequeñas y micro empresas. Además, «los Consorcios de Exportación y otros agrupamientos productivos orientados en forma competitiva a los mercados internacionales constituyen instrumentos valiosos para encadenar «hacia atrás» y «hacia adelante» la producción exportable y la complementación con otros sectores en donde participa la gran empresa nacional o transnacional en forma predominante».²⁴

En consecuencia, la idea de consorcio está dirigida al sector de la pequeña y micro empresa en el Perú²⁵. Si los objetivos de los consorcios son producciones en conjunto para la exportación, ello se explica porque las pequeñas y micro empresas tienen capacidad instalada muy reducida y solas no pueden presentar una oferta con el volumen requerido por clientes extranjeros. Es necesario juntar la oferta para afrontar estos pedidos. Además, conviene destacar las condiciones básicas de este mercado: cantidad, calidad y cumplimiento de entrega.

Si bien es factible, ocasionalmente, agrupar cantidad, a las micro y pequeñas empresas les falta concientizar la cultura de la calidad. Más aún, la calidad requerida por la demanda extranjera es exigente.

²⁴ CASTILLO, Antonio. "Consortios y Alianzas Estratégicas: Una alternativa para la generación de Exportaciones en la Pequeña Empresa". Revista de Sociedad Nacional de Industrias. Lima, Perú. Febrero de 1995.

²⁵ El Sr. Antonio Castillo de la CAF-SNI ha tenido una influencia importante para entender la forma como se están desarrollando algunas experiencias de consorcios en el Perú. A continuación se presenta un resumen de su visión sobre el tema, el cual es fruto de varias entrevistas, presentaciones en conferencias y publicaciones en revistas.

El cumplimiento de entrega es esencial para los clientes extranjeros que tienen programadas sus ventas. La nave de embarque no espera y si el fabricante se demora un día, el próximo barco puede demorar otras dos semanas. Para cumplir sería necesario —de ser posible— hacer el envío por avión, lo que podría resultar muy caro y ocasionar pérdidas.

«A los volúmenes reducidos de producción y capacidad limitada de oferta exportable acorde a las necesidades de los compradores del exterior, se suma el desconocimiento de los mercados internacionales, oportunidades comerciales, precios; insuficiente capital de trabajo y garantías para exportar; gastos de promoción muy elevados en relación con el valor exportado, sobre todo si tienen que cubrir dicho esfuerzo de manera individual; dificultades para el abastecimiento de materias primas e insumos de calidad; falta de adecuación de los productos a las normas y diseños internacionales entre otros».²⁶

Hasta el momento, sólo existe una experiencia de exportación por un consorcio en el país. Los demás operan en el mercado interno, aunque recientemente han habido intentos de operar a través de la subcontratación.

Otros casos de consorcios son agrupaciones para hacer trabajos de subcontratación, por ejemplo para grandes empresas confeccionistas exportadoras. Estos son intentos y hasta la fecha no han tenido resultados.

Sin embargo, «es indispensable canalizar [los] esfuerzos sectoriales e incorporarlos a Programas Integrados de Promoción de Exportaciones y Empleo que incorporen una asistencia directa en Mercadeo, Gestión de exportaciones y Asistencia Técnica en desarrollo de producto y diseño de exportación», como lo sugiere Antonio Castillo. De esta manera surge la necesidad de «la creación de nuevos servicios especializados de consultoría en el ámbito de una nueva política de comercio exterior y la promoción de exportaciones en el país».²⁷

La lógica básica de la ventaja del consorcio es idéntica a la subcontratación. Las dificultades y riesgos de acceder al mercado exterior sólo como pequeña o micro empresa hacen casi imposible el intento. En estas condiciones, la agrupación de la oferta es una ventaja obvia frente a la alternativa de actuar solas.

2. Las ventajas de los consorcios

Las ventajas de fondo que abren la oportunidad de acceder a nuevos mercados, son: 1) la ampliación de la capacidad productiva sin inversión fija (al menos en una primera instancia), y 2) la complementación de capacidad humana y maquinaria.

Muchas pequeñas empresas han perdido buenas oportunidades de captar una demanda grande, ya que no les ha sido posible abastecer aisladamente ese volumen o cantidad. Estas experiencias, y la frustración que les causa seguir con la producción de pedidos pequeños, los motiva a juntar y agrupar la oferta.

²⁶ CASTILLO, Antonio. *Artículo citado.*

²⁷ CASTILLO, Antonio. *Artículo citado.*

El consorciarse es aún más lógico, primero porque las pequeñas empresas están limitadas en el acceso al financiamiento para comprar máquinas nuevas (esto no significa que con el consorcio se puede acceder al crédito; la ventaja está en el acceso a las máquinas de otras empresas). Segundo, por su limitada capacidad de asumir riesgos, y tercero, por la existencia de empresas paralizadas o con capacidad instalada ociosa. La lógica indica que el consorcio es la mejor manera de conseguir la eficiencia en la inversión.

La segunda ventaja del consorcio es la complementación de capacidad humana y de maquinaria. Por ejemplo, algunos empresarios son buenos productores, pero no buenos comercializadores. El empresario productor es *better off* si es capaz de aliarse con otros empresarios que tienen buena disposición comercial. El consorcio puede servir como una plataforma para explotar las ventajas comparativas de cada empresario. El aumento de interacción y cooperación interempresarial aumenta también la posibilidad de aprendizaje mutuo, así como mejora el aspecto operativo y el producto. Además, esta experiencia puede ser transplantada inmediatamente a la empresa individual.

La complementación de maquinarias, en principio, puede solucionar los inconvenientes de tomar el servicio «en la calle», como tienen que hacerlo las pequeñas empresas, las cuales no cuentan con maquinaria especializada. Si algún miembro del consorcio pone a disposición máquinas especializadas, el consorcio puede contar con una línea completa de producción. Esto puede ser indispensable si la producción tiene que ser estandarizada, sujeta a un control de calidad riguroso, sin que, por lo tanto, se pueda arriesgar el proceso llevándolo fuera del taller.

Otras ventajas adicionales de los consorcios son:

- Permiten a los empresarios vincularse al mercado externo en forma directa, lo cual amplía su panorama y visión sobre el sector.
- El participar en un consorcio necesariamente mejora los niveles de gestión, negociación, técnica productiva, métodos de producción y calidad de los productos.
- Al ingresar a mercados a los que no podrían llegar por sí solos, logran también hacer conocidos sus nombres y/o marcas a nivel internacional; es decir, que los incorpora a la gran cadena del comercio mundial.
- Los conocimientos adquiridos por el empresario que participa de un consorcio son intangibles que pueden (y deben) ser utilizados en beneficio de la empresa independientemente del consorcio.
- Al interior de la empresa también se mejora el nivel de conocimientos del personal (sean familiares o externos), se conocen nuevos o diferentes métodos de producción, y se asimilan tecnologías distintas.
- El satisfacer pedidos grandes en grupo les permite entrar también a otros mercados como el financiero, el de asistencia técnica, el de la información, y el de la tecnología. Y en la medida en que se cumpla eficientemente es un primer paso para acceder a estos mercados individualmente.

- La asociación con empresas iguales o más grandes le permite al empresario conocer otras experiencias y por tanto puede aprovechar lo mejor de otros colegas.
- Con los consorcios los costos de oportunidad y de transacción se reducen, ya que al estar organizados y trabajando en líneas específicas han realizado un nivel de cooperación y reconocimiento de sus (d)eficiencias. En consecuencia, otros agentes pueden convocarlos con seguridad.
- Los consorcios también pueden ser un espacio de generación de economías de escala, en la medida en que la agrupación efectiva de pedidos les permite ahorro propio de la integración horizontal.

CAPÍTULO 10 MODALIDADES DE CONSORCIOS.

De las experiencias encontradas en las entrevistas con empresas que han participado (o participan) en consorcios, estén o no operando, y de promotores de los mismos, se ha obtenido información que ha permitido hacer un balance para clasificar los consorcios.

Se han determinado cinco criterios de clasificación: 1) por su formación, es decir quien los promovió o formó, 2) por la forma legal que han adoptado en el caso de haberse constituido legalmente, 3) por las actividades que realizan (producción, servicios no financieros, financiamiento, etc.), 4) por su duración, y 5) por su gestión.

A continuación se pasa a detallarlos.

I. Por su formación.

En este grupo se encuentran dos tipos de consorcios o grupos. Aquellos que son promovidos por una entidad o persona distinta a los mismos empresarios, y aquellos que nacen de la iniciativa de los empresarios, con su propio núcleo promotor. Probablemente ninguno de los casos sea exactamente «puro» y la mayoría sea una mezcla entre ambos, en la medida que la información sobre consorcios y agrupaciones es bastante común y abundante.

1.1 Consorcios promovidos.

Dentro de estos grupos están aquellos que son promovidos por instituciones públicas y privadas, las mismas que tienen un concepto del consorcio y trasladan la inquietud a un grupo de empresarios con los cuales están trabajando en otros programas.

Los dos casos más notorios en la actualidad son el sistema promovido por el proyecto de la Corporación Andina de Fomento y la Sociedad Nacional de Industrias (CAF-SNI) y el de la Asociación de Exportadores y la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (ADEX-AID).

Los dos están orientados a integrar a pequeños y micro empresarios alrededor de la posibilidad de llegar al mercado internacional. Los rasgos comunes se pueden resumir en:

- Definición previa de sectores en los cuales intervenir, de acuerdo al conocimiento y posibilidades que ofrece del mercado.
- Selección de empresarios participantes.
- Programas de asistencia técnica en aspectos técnico-productivos y de manejo empresarial.
- Capacitación en las áreas de producción y de mercado externo.
- Definición de la oferta exportable.
- Análisis y contacto con clientes potenciales.

Hay que mencionar que el proyecto ADEX-AID está más cerca de convertirse en promotor de centros de servicios para los empresarios,²⁸ teniendo dentro de sus funciones la agrupación de oferta. Al parecer ésta es la estructura orgánica hacia la que se dirigen. Sin embargo, su propuesta también contiene algunas acciones diferenciadas en temas como:

- La constitución legal de los consorcios.- En el caso del auspiciado por la CAF-SNI se promueve su constitución como asociación y en el caso del promovido por ADEX-AID no se considera este aspecto prioritario; incluso en muchos casos la selección es individual.
- Producción conjunta.- En el primer caso la producción conjunta es un paso previo, a través de la adquisición o alquiler de un local a fin de elaborar ahí la producción a negociar; para esto se cuenta, además, con financiamiento para maquinaria y equipo. El otro caso no necesariamente alcanza a la producción en un sólo lugar; por el momento trabajan en sus locales y la tarea es la estandarización de la producción individual.
- Financiamiento de los recursos.- Los dos tienen un componente de apoyo para la capacitación, asistencia técnica e inversión en tecnología. En el consorcio promovido por la CAF-SNI se exige al empresario asumir un pago fijo mensual desde el comienzo, el cual va subiendo paulatinamente para cubrir los costos del programa. En el otro, esta propuesta está condicionada a los éxitos que se logren de llegar al mercado externo.
- Sistemas de calificación.- En el primer tipo de consorcio se trabaja con empresas individuales, se las invita a participar, y se las califica, seleccionándose un grupo. La convocatoria es amplia, y no necesariamente hay conocimiento previo entre las mismas. El proceso es asumido por un equipo externo. En el consorcio promovido por ADEX-AID se ha preferido trabajar con organizaciones, siendo éstas las que hacen la primera selección según criterios definidos previamente por el proyecto.

1.2 Consorcios espontáneos.

Se llama espontáneos a aquellos casos donde son los propios empresarios quienes han promovido la formación del consorcio. Estos asumen diferentes modalidades. En un caso, son los mismos gremios quienes deciden promover dentro de sus asociados la formación de los grupos denominados consorcios. En otros casos, son empresarios que habiendo pertenecido (o no) a un gremio, deciden asociarse por su cuenta. Finalmente, están los grupos de empresarios independientes que forman consorcios temporales para un fin específico.

Dentro del primer tipo -por gremios- se puede mencionar, en calzado, varios casos, como la Asociación Florenciana de Industriales del Calzado. Ellos, siendo un gremio, están emprendiendo tareas para proveerse de servicios a fin de mejorar el nivel de sus asociados, a través de la capacitación y manejando un fondo de crédito con recursos propios. Igualmente está la APIAT-LL, que brinda a sus asociados un espacio de servicios comerciales (mercado Las Malvinas en Trujillo).

²⁸ Este proyecto capacitó a su propio equipo técnico para adecuarlo a los requerimientos de asesoría técnica de los miembros del consorcio, lo cual facilitó grandemente el éxito de la experiencia.

En el segundo tipo –los que deciden asociarse, hayan pertenecido o no a un gremio–, se pudo apreciar al Consorcio Industrial de Calzado, donde un grupo de ex miembros de la APIAT-LL decidió comprar un local para hacer una galería de venta individual, con aportes propios y financiamiento individual usando el sistema bancario. Otro grupo independiente lo constituye Curtidores Asociados de Trujillo (CADET). Ellos iniciaron lo que hoy es la feria más importante del norte, la EXPOCC, con el fin de mejorar la colocación de sus productos. Esta feria tiene en su haber seis ediciones e involucra no sólo a los curtidores, sino a todos los empresarios del sector calzado y cueros.

En cuanto al tercer tipo –consorcios temporales– existe una experiencia que está asociada a la demanda de calzado de FONCODES. En Lima, un grupo de 5 empresarios del Parque Industrial de Villa El Salvador se asociaron para producir conjuntamente en un sólo taller, perteneciente a uno de ellos, y equipado por él mismo, donde cada uno participaba en el proceso de producción. De esta manera lograron atender los pedidos que les fueron asignados, e incluso, se les asignó aquellos en los que los empresarios originales habían fallado.

2. Por su forma legal.

Las formas legales adoptadas por cada tipo de consorcio o grupo han sido diversas, dependiendo de la naturaleza de los mismos, la temporalidad y el ente promotor.

2.1 Asociación civil.

En este caso se encuentran los gremios que por su naturaleza se inscriben en esta categoría. Es el caso de CADET, asociación que se convirtió en organismo no gubernamental de desarrollo (ONGD). En los casos que no se trata de gremios también se han constituido, como asociaciones, por ejemplo, la Sociedad de Consorcios de Gamarra, conjuntamente con cada uno de los consorcios afiliados.

2.2 Sociedad anónima.

Hay casos de conformación como empresas independientes y con personería jurídica. Es el caso del CADET, que antes de ser ONGD, era una sociedad anónima. Los casos de los consorcios promovidos por la CAF también tienden a constituirse como sociedades anónimas.

2.3 Asociación en participación.

Formalmente no se han encontrado consorcios de este tipo. Sin embargo, aquellos que se han asociado para acceder al pedido de FONCODES, lo hicieron bajo esta modalidad, aunque nunca se registraron legalmente.

3. Por las actividades que realiza

En algunos casos, un mismo consorcio emprende una o varias actividades. La principal diferencia se puede encontrar en dos grupos: aquellos de producción conjunta, y el resto para acceso a servicios. A continuación se presentan los cinco tipos de actividades encontradas:

3.1 Consorcios para lograr un volumen de producción.

En este caso la cooperación es para lograr un volumen de producción conjunto, ya sea para pedidos específicos, para atender al mercado nacional, o para pedidos del mercado internacional. Las modalidades son dos: la producción conjunta en un sólo local y la producción independiente de cada uno en su taller. Los límites de estas acciones están dados por el lado tecnológico (estandarización, calidad y costos), y por el aspecto de las inversiones individuales necesarias para lograr la estandarización y la producción conjunta. Asimismo, se enfrentan al dilema no resuelto de la producción en conjunto *versus* mantener la producción propia.

3.2 Consorcios para lograr entrar a un mercado.

La orientación de los consorcios es lograr entrar a determinados mercados bajo dos formas. La primera consiste en el acuerdo con comerciantes para precios mínimos, es decir, la negociación colectiva y venta individual sobre un parámetro básico de precios (banda). La segunda forma es el tener un espacio de venta común, donde la construcción, el pago de servicios, la publicidad y la administración son de responsabilidad del consorcio; en esta forma el manejo de los *stands* es individual, aunque en algunos casos hay restricciones respecto a la calidad de los productos que deben ser ofertados, de tal manera que el nivel del centro no baje.

3.3 Consorcios para abastecerse de insumos.

En los casos en que se ha decidido enfrentar en forma común un pedido, se establece, como parte de un programa de reducción de costos, el abastecimiento de forma conjunta. Es una actividad temporal y no estructurada. Generalmente es complementaria a las otras.

3.4 Consorcios para obtener financiamiento.

Para permitir a los asociados el acceso al crédito se presentan dos alternativas. Aquellos que forman su fondo de crédito con aporte propio, y los que tienen convenios con instituciones crediticias, sean del sistema bancario o de ONGDs.

3.5 Consorcios para proveerse de servicios no financieros.

Estos servicios son los menos utilizados, aunque sean complementarios al resto de actividades. Los grupos consideran importante el financiamiento de actividades de capacitación de obreros y empresarios, así como las asesorías específicas en el aspecto empresarial. Estos servicios son aún menores y generalmente están cubiertos por ONGDs.

4. Por su duración.

De acuerdo a su duración se encontraron dos grupos. Los consorcios temporales, es decir, aquellos que se agrupan sólo por una operación (y que no dejan de ser temporales, independientemente de que la operación se repita constantemente). Por otro lado se encuentran los permanentes, modalidad asociada a la forma de constitución adoptada por la asociación y que le otorga –al menos en el papel– el carácter de indefinidos en su duración.

5. Por su gestión.

En la gestión de los consorcios igualmente se encuentran dos tipos. Aquellos donde el equipo está constituido por los mismos empresarios (la mayoría de los casos), y algunos donde se contrata un gerente y/o un empleado administrativo (además de personal de apoyo). En este segundo tipo los asociados participan en las instancias de la asamblea y del directorio, pero no directamente en la ejecución; para ello existe justamente el equipo administrativo.

Con este breve resumen se ha pretendido presentar algunas características de las modalidades de agrupación existentes. Evidentemente no es posible hacer una medición de los resultados de las mismas, debido a que la mayoría son de reciente creación, o en todo caso recién se está planteando la necesidad de obtener logros tangibles.

Finalmente hay que señalar que la mayoría de los casos visitados y analizados son de empresas que se encuentran en el mismo estrato empresarial, es decir, no se han encontrado consorcios que involucren empresas de distintas escalas. Por otro lado, gran parte de los consorcios o grupos se encuentran en los sectores intermedios, o sea, entre micro empresas de acumulación y pequeñas empresas de la capa superior.²⁹

²⁹ Probablemente la excepción sean los empresarios de CADET que están más cerca de ser medianas empresas.

CAPÍTULO 11

BARRERAS A LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS.

El concepto de consorcio en sí mismo no está definido en el Perú. Se trata, más bien, de un mecanismo de cooperación interempresarial y en ese sentido se le puede llamar consorcio. La profusión en el uso del término en los últimos años ha llevado, probablemente, a esta confusión. Es más, legalmente no existe la figura de consorcio. Ya desde el nombre se puede inferir la existencia de obstáculos para su desarrollo. Aquí se les ha ordenado en cuatro grupos: 1) de organización, 2) de financiamiento, 3) de acceso al mercado externo, y 4) la carencia de un ambiente competitivo.

1. Barreras de organización (o institucionales).

En esta área se han advertido dificultades en torno a la falta de objetivos precisos, inadecuados mecanismos de dirección y organización, resolución de conflictos y ausencia de procesos de selección de empresas. A continuación se desarrollan estos puntos.

1.1 Claridad de Objetivos

El objetivo explícito que une a todos los consorcios es la necesidad de cooperación, el conjugar experiencias y capacidades bajo un criterio común. Este es el eje del cual parten la mayoría de experiencias. De allí al discurso de las bondades de la cooperación interempresarial hay un paso y sobre éstas hay total acuerdo; sin embargo, hasta lograr una definición precisa de objetivos de corto, mediano y largo plazo, existe un trecho largo y complejo por recorrer. Un trecho que no está del todo claro.

Como se ha visto líneas arriba, las posibilidades de formar un consorcio son innumerables. Lo imprescindible es fijar el objetivo común, claro y tangible, que además esté de acuerdo con las posibilidades de quienes pretendan conformar la experiencia.

En este punto se encuentra una de las debilidades organizativas más graves: se plantean objetivos de largo plazo con la espera de resultados en el corto plazo. El siguiente paso para operativizar este concepto, definido en común, presenta aún más problemas y genera el desaliento y, en muchos casos, la disolución del grupo.

Los consorcios en formación suelen establecer demasiados objetivos que, además, exceden lo que en realidad pueden atender. Esto es causa de conflictos internos y con los promotores, o con los clientes potenciales.

En la mayoría de los casos no suele hacerse una clasificación previa que permita evaluar si es posible, o no, conseguir los objetivos planteados. Esto puede llevar a que se trate de construir, apresuradamente, una plataforma de producción, superponiéndose varias empresas en un sólo local, y en la que cada empresa contrata nuevos trabajadores para este fin.

Estas nuevas empresas no suelen tener resueltos todos los problemas en su antigua empresa, y en la práctica pasan a constituir otra.

Para evitar frustraciones es necesario plantearse pocos objetivos. Si el objetivo principal que los agrupa es conseguir nuevos mercados, deben unirse las empresas previamente seleccionadas que puedan afrontar este reto. Debe calcularse el costo de esta entrada y calificar a las empresas que tienen capacidad de inversión para afrontarlo.

Si el objetivo es agrupar oferta para calificar una oferta exportable, debe hacerse un diseño que permita constituirlo. De entrada sólo se deben incluir a los que califican y dejar a los precalificados para un segundo momento, cuando hayan alcanzado todos los prerequisites.

En general, lo deseable sería establecer objetivos asociados a capacidades y metas posibles, para poder traducir los deseos en realidades; así como evaluar el esfuerzo requerido y la capacidad de hacerlo con los recursos existentes.

1.2 Sistemas y mecanismos de dirección inadecuados.

Definidos los objetivos habrá que definir el mecanismo de dirección del consorcio. Los consorcios que parten de objetivos muy grandes, o con muchos objetivos, pasan a definir una estructura organizativa que no necesariamente se adecua a su realidad o sus necesidades.

Lo que debe quedar claro es qué sistema de dirección requiere el consorcio para el logro del objetivo planteado, antes que, por ejemplo, la forma legal o societaria que adopten. Luego habrá que ver cómo este sistema de dirección es asumido por los miembros. Es decir, si participan todos en la ejecución de las actividades, o si éstas son encargadas a un grupo externo; y si unos participan y otros no. En fin, previo al esquema legal, se debe adoptar una estructura organizativa que responda a las metas a lograr.

Esto, a su vez, significa establecer las reglas de juego del consorcio: quiénes lo conformarán, cómo se les califica, quién lo hace, cómo se toman las decisiones, para cuáles intervienen los distintos niveles de la organización, qué funciones asumirá el consorcio o la dirección del mismo.

La experiencia de los consorcios en los últimos años expresa que la dirección asumida por las empresas para constituirlos ha sido, básicamente, conseguir mercados nuevos. Sin embargo, en la mayoría de los casos no ha habido una selección previa de las empresas que califican para este proceso. Se ha asumido como premisa una necesidad más que una potencialidad. Esta es la causa más importante del funcionamiento temporal de los consorcios.

Otro aspecto a considerar dentro de la dirección y organización está referido a la selección del personal. Es necesario definir *quiénes entran* en el consorcio. Muchos consorcios se forman porque son amigos o son familiares y pocas veces son socios profesionales. Es necesario ser estricto en el proceso de selección, si es que el objetivo es lograr un mercado diferente al que operan actualmente.

Es entendible la asociación entre familiares y amigos, dado el temor de confiar en desconocidos. Hay que hacer, sin embargo, un balance entre profesionalismo y confianza. Si la ineficiencia de los familiares es compensada con un trabajo de soporte mutuo, puede ser que la falta de profesionalismo no sea tan grave. Normalmente no todos en la familia son eficientes, pero la ventaja del trabajo familiar es entendida como una posibilidad de ahorrar el pago de sueldos y compartir el ingreso neto entre ellos.

No obstante, esta es una situación excepcional ya que, en general, para lograr un mercado distinto hay que ser eficientes y los trabajadores también tienen que ser seleccionados con este criterio. Muchos empresarios prefieren tener un miembro de la familia sentado en las máquinas, en vez de pagar a los trabajadores; pero si un familiar no es eficiente, no debe ser un trabajador permanente en el consorcio. Lo ideal es tener trabajadores eficientes en el consorcio.

La forma de pago a los trabajadores (jornal o destajo) también tiene que ser bien definida. La calidad y la productividad tienen que ser balanceadas con el manejo efectivo de incentivos. Las grandes empresas toman la estrategia de usar un *mix* de jornal y destajo. Una posibilidad es pagar jornal a los trabajadores que no tienen tanta experiencia, y destajo a los que sí la tienen. La otra estrategia es usar jornal durante un determinado horario para cumplir una meta específica, y destajo al pasar estos horarios y metas. Ambos modelos se prestan para incentivar y obtener más trabajo, y mejorar la productividad y la calidad. Hay que definir los días de pago y cumplirlos. Es necesario llevar un registro de trabajadores y sus horarios de trabajo. Del mismo modo, hay que definir si cada empresario va a pagarles a sus trabajadores, o si el «tesoro» del consorcio les paga en conjunto.

Asimismo existen dos opciones para definir la ubicación física del consorcio. La primera opción es trabajar en el local propio de cada empresa. Esta opción tiene la ventaja de no incurrir en un costo fijo adicional. La segunda opción es agruparse físicamente en un local. El *issue* clave de esta decisión parece ser el nivel de estandarización requerido por el mercado al que se dirige el consorcio.

En todo caso, la opción de trabajar cada uno en su empresa individual puede ser tomada:

- Si son empresas con capacidad de coordinación.
- Si los productos no tienen que ser estandarizados por ser productos diferentes.
- Si el cliente no exige la estandarización.
- Si el cliente mismo hace la inspección de producción y el control de calidad.

1.3 Capacidad de liderazgo.

Otra barrera importante la constituye el liderazgo. Se define esta característica como la capacidad de una empresa o empresario de conducir el proceso y de influir sobre el resto para seguir un mismo camino. Los consorcios no pueden ser una asamblea interminable, pues esto aumenta los costos; además, los esfuerzos de las empresas se desgastan en negociaciones interminables y, lo que es más dañino, los trabajadores desarrollan rivalidades nocivas, lo cual entorpece la producción.

Parte de las labores previas y de organización exigen establecer un sistema de liderazgo claro y transparente al interior de las empresas asociadas. Esto es fundamental, incluso, para sus relaciones con el exterior, en la medida en que los clientes o contrapartes negociarán con quien asuma el liderazgo y ofrezca seriedad y responsabilidad en los acuerdos logrados.

Si la persona que representa al consorcio es cuestionado permanentemente por el resto, las posibilidades de lograr los objetivos son reducidos. Evidentemente las relaciones con los demás agentes se verán deterioradas si se encuentran cambios constantes en la dirección y fallas en la conducción.

1.4 Dificultades para resolver conflictos.

Las fuentes de conflicto más importantes están relacionadas con la generación de expectativas irreales, fruto de una inadecuada información sobre el real devenir de un consorcio. Esto debe ser atacado desde los puntos anteriores - plantear objetivos claros y precisos, un sistema de dirección adecuado y un liderazgo transparente de tal manera que se minimicen los posibles conflictos.

Estos siempre existirán, en la medida en que en toda relación hay puntos de conflicto potenciales, previstos y no previstos. Se trata de prevenirlos, para lo cual es necesario tener establecido algún mecanismo ágil de solución de los mismos.

Se puede asumir que el beneficio de la asociación es suficiente para que se limite la posibilidad de la existencia de conflictos. Esto es válido hasta cierto punto, el punto donde los intereses individuales comienzan a ser mayores que los beneficios del grupo.

Y por otro lado, cuando no hay una dirección objetiva y clara, el problema se puede enfrentar con administraciones externas a fin de evitar «favoritismos» entre los empresarios. Un agente externo e independiente siempre tendrá una visión diferente de las cosas, más aún si su objetivo es sacar adelante el consorcio como tal, y no su propia empresa.³⁰

³⁰ Para cada caso ver un ejemplo en el Anexo N° 3.

1.5 Ausencia de pautas para la selección de empresas

Esta es probablemente la tarea más importante, incluso antes que la constitución oficial del consorcio. Sin embargo, es la que menos se realiza, a excepción de los casos mencionados donde los promotores externos establecen pautas de selección. En la mayoría de los casos no hay procesos claros de selección.

Al igual que en la subcontratación, un consorcio se basa en la confianza, pero no sólo debe primar la confianza personal. En este caso es imprescindible establecer mecanismos de selección rigurosos y objetivos, ya que se está comprometiendo la imagen empresarial de varias personas.

Evidentemente, los mecanismos de selección estarán en función a los objetivos que se quiera lograr, es decir, a las labores que desarrollará el consorcio. Este es el espacio para que las empresas asociadas se pongan de acuerdo respecto a las características mínimas que tienen hoy y hacia dónde piensan llegar. Es decir, cuál es la imagen objetivo de sus empresas en el mediano plazo, luego de su paso por el consorcio.

La selección de empresas equivale a establecer una sociedad en la cual no basta que el socio sea una buena persona y un buen amigo. Es necesario saber si trabaja, cómo trabaja, cuánto puede aportar al consorcio, qué capacidad de aprendizaje tiene, cuál es su visión de largo plazo, cuáles son sus resultados empresariales hasta ahora, qué capacidad de producción tiene, cuál es la calidad de sus procesos o productos finales, en qué mercados trabaja, cuál es su situación financiera.

Evidentemente los rangos de rigidez dependen de los objetivos, pero deben ser criterios claros, fáciles de ubicar y deben dar una idea clara de la situación de la empresa, teniendo como perspectiva la formación del consorcio.

De igual manera, es necesario definir un mecanismo de calificación que podría ser externo a las empresas, de tal manera que evite conflictos o «suspicias», respecto a la forma cómo se acepta o rechaza a las empresas.

2. Barreras de financiamiento.

La formación y mantenimiento de un consorcio requiere, por un lado, capital para el consorcio y, por otro, para las empresas miembros del mismo. Por ende debe tenerse en claro, a la hora de conformarse, en primer lugar, cuánto se requiere en uno y otro caso; y en segundo lugar, cómo obtener capital a través de fuentes propias o de fuentes externas. En las primeras semanas de funcionamiento se encuentra una gran dificultad: se funciona sin ingresos, produciendo sólo para el primer pedido. Si la demanda **no** es de tipo subcontratación, donde el cliente envía todo el material, es necesario comprar la materia prima y las materias auxiliares. Al entregar los productos al cliente recién se genera el ingreso; en consecuencia, sería mejor reducir el tiempo lo más que se pueda, desde el primer momento de formación del consorcio, hasta la primera entrega.

Hay que tener muy en cuenta que para la formación y funcionamiento de un consorcio es necesario hacer una inversión inicial. Los empresarios más preparados son los que necesitan invertir menos y los menos preparados los que tienen que invertir más, es decir que requieren de un respaldo económico fuerte.

La necesidad de capital aparece en la etapa de inversión inicial, lo que incluye capital de trabajo para financiar la primera etapa del proceso, cuando aún no hay ingresos. Se necesita pagar personal, local, agua, luz, servicio técnico y la subsistencia del empresario y su familia.

Por ello es necesario, como condición mínima, que la empresa individual sea solvente. Si ya tiene una deuda, entonces debe asegurar que puede devolver dicha deuda antes de asumir nuevos gastos de inversión. Si tiene solvencia, pero no liquidez, se puede presentar a bancos, ONGs o EDPYMES, para financiar la operación del consorcio.

El financiamiento puede ser a través del consorcio o a través de la empresa individual. Hay que indagar y negociar con los funcionarios de los bancos y las ONGs sobre cuáles son las políticas de cada entidad (por ejemplo, INPET no presta al grupo, pero el Banco Latino presta a consorcios a condición que se constituyan en sociedad anónima).

2.1 Provisión de financiamiento propio.

Las empresas seleccionadas requieren contar con un mínimo de financiamiento propio. El proceso de conformación del consorcio, para cualquiera de las alternativas mencionadas, exigirá cambios al interior de las empresas: ajuste de maquinaria, calificación de personal, modificaciones de método de producción, cambio de insumos y con frecuencia inversión en equipo adicional.

Además durante las operaciones del consorcio se requerirá hacer muestras, pruebas, invertir en presentación (catálogos, directorios, etc.), o asistir a ferias.

Por otro lado, los resultados, en la mayoría de los casos, no son de corto plazo (menos aún si se piensa en el mercado externo), lo que significa capital de trabajo para seguir operando mientras se realizan las operaciones del consorcio.

En exportaciones es tradicional entrar a trabajar al costo para cubrir el punto de equilibrio. Las utilidades suelen resultar del aumento de productividad y de superar los meses bajos donde las empresas en el mercado nacional pierden dinero.

Finalmente el consorcio necesita cubrir sus gastos operativos para las gestiones a realizar, como por ejemplo para la constitución del mismo. Esto significará que cada empresario debe disponer, además, de capital para invertir en los cambios necesarios en su empresa, y para invertir en cuotas para la formación y operación del consorcio.

Dependiendo de la naturaleza del mismo, las cuotas variarán, pasando, en unos casos, de cuotas de mantenimiento a inversiones en compra de locales, construcciones, adquisición de maquinaria y equipo.

Este es un elemento central a la hora de la selección, en vista que es necesario que les quede claro a todos los participantes una primera evaluación de la inversión necesaria y que además cuenten con capital propio para inversiones adicionales, como las mencionadas.

Mientras las empresas son más grandes y tienen una mejor relación con el mercado, los requerimientos son menores y el nivel de las inversiones individuales también; lo que aumenta son más bien las inversiones para operación del consorcio. En las empresas más pequeñas, lo fundamental es su capacidad para poder enfrentar los cambios internos y el período de tiempo hasta lograr las operaciones previstas.

2.2 Posibilidad de financiamiento externo.

El uso de financiamiento externo dependerá de las relaciones de las empresas con el sistema bancario o de ONGDs, de tal manera que puedan conseguir líneas que apoyen el cambio que están realizando.

Sin embargo, esto no es sencillo. La mayoría de entrevistados dicen trabajar con capital propio, o generado a partir de sus relaciones personales con los intermediarios financieros.

Se necesita evaluar, entonces, la posibilidad de acceder a fuentes de cooperación que permitan apoyar estos procesos, mediante el financiamiento para nueva maquinaria y equipos, entrenamiento del personal y aprendizaje de nuevos procesos. Un nuevo proyecto siempre significa una nueva inversión.

3. Barreras para acceder al mercado externo.

3.1 Desarrollo de productos.

La entrada a mercados externos requiere necesariamente de un permanente desarrollo de productos. Las empresas que entran a consorcios de exportación hacen suya la obligación de estudiar los requerimientos del nuevo mercado y deben adecuarse a las necesidades de éste.

Por regla general, los operadores del nuevo producto que están comprando a los nuevos consorcios de exportación requieren acompañar estos bienes con nuevas adecuaciones. Lo efímero de los mercados y la duración de los productos, requieren que se desarrolle una estrategia permanente de preparación de nuevos productos, a fin de mantener los nuevos espacios atendidos.

En consecuencia, esto pasa por la mejora de los productos actuales, y por una preocupación permanente por la calidad y servicios a los clientes. La posibilidad de diferenciarse por productos antes que por precios parece adecuada, pero exige una gran inversión en capacidad de visión, de adelantarse a los requerimientos del mercado.

Todo este proceso tiene una base muy sólida en la información. Es necesario que los empresarios estén informados de lo que ocurre en otros mercados. Al mismo tiempo, deben buscar e incorporar personal que esté exclusivamente dedicado al diseño de nuevos productos.

Otra línea es trabajar con el mercado de marcas y licencias, lo cual ahorra parte de la inversión que se tendría que hacer localmente.

3.2 Desconocimiento del mercado externo.

Las empresas que participan en consorcios de exportación necesitan contar con flujos de información permanente, como los que cultivan en el mercado nacional. La globalización de la economía supone, como se ha dicho, modificaciones muy rápidas en los productos, formas de atención y sobre todo, agregar permanentemente nuevos servicios al cliente.

Esta barrera es posible romperla, si los agentes involucrados participan en la generación de fuentes de información que se puedan entregar oportunamente. En este rol las instituciones de promoción públicas y privadas cumplirían un papel central, en la medida en que sus posibilidades de acceso y análisis de información son muchas veces mayores que las de los empresarios.

4. El fortalecimiento de un ambiente competitivo.

Esta última barrera esta referida a un aspecto del mercado en general y a las condiciones del país. Al igual que lo mencionado en el caso de la subcontratación, todavía debe fortalecerse un ambiente competitivo. En realidad, aún no existe en el país un ambiente competitivo que permita que las iniciativas específicas de cooperación interempresarial tengan resultados en plazos cortos.

Lo que el Estado puede hacer es proveer de reglas de juego ya que la competitividad la crean las empresas. Gracias a la competencia, las empresas se ven obligadas a innovar, a lograr utilidades aumentando la productividad, a reducir los tiempos y dentro de este proceso, principalmente, mejorar la productividad media del trabajo de ejecutivos y trabajadores directos.

CAPÍTULO 12

ALGUNAS PERSPECTIVAS PARA LA PROMOCIÓN DE CONSORCIOS.

1. Experiencias institucionales.

A nivel gubernamental, el Estado peruano tuvo una política de promoción de exportaciones en la década pasada, a través del Fondo de Promoción de Exportaciones, FOPEX; y luego a través del Instituto de Comercio Exterior, ICE.

Esta política, que tuvo una legislación para favorecer a los consorcios de exportación, tropezó con el sistema comercial internacional. Y es que hay mucha reticencia a medidas de apoyo a exportaciones que puedan distorsionar el mercado, o que puedan ser confundidas con medidas de *dumping*, o comportamientos no permitidos.

Durante esa época se investigaron las diferentes políticas aplicadas, particularmente el procedimiento del certificado de exoneración tributaria, CERTEX. Este mecanismo podría ser interpretado, en parte, como un *draw back*, es decir una devolución del Impuesto General a las Ventas, el cual lógicamente no debía ser pagado por el comprador internacional. Sin embargo, tenía un elemento que contradecía las estipulaciones acordadas por aquella época en el GATT, referidas a subsidios directos a la producción.

Actualmente el país cuenta con diversas instituciones públicas que vienen impulsando las exportaciones. El Estado, como organismo promotor de la competencia, genera condiciones para el desarrollo del comercio internacional. Además existe un marco general de mercado que, en general, funciona en el país. En este contexto destaca la labor de PROMPEX, organismo que ha venido trabajando en favor del incremento de las exportaciones; y, por cierto, en meses recientes se ha advertido un aumento significativo de las mismas.

En este contexto la creación de consorcios de exportación podría retroalimentar el trabajo de PROMPEX y de otras instituciones, como PROMPERU y las agregadurías comerciales de las embajadas.

En el sector privado ya se ha destacado el papel de ADEX y de otras instituciones como la SNI, la AID y la CAF, quienes desarrollan programas de promoción de consorcios exitosos.

ADEX, en particular, es la organización empresarial más antigua dedicada a la promoción de exportaciones de sus socios. El rango de empresas que agrupa corresponde a la pequeña y mediana empresa peruana, lo cual a su vez está relacionado con el motivo de este estudio.

De otro lado existe la Sociedad Nacional de Exportadores del Perú (SNE), que representa a las grandes empresas exportadoras que actúan en el país, vinculadas básicamente a la gran minería, la pesca, y de alguna manera al sector textil, entre otras.

Una política similar a la italiana –la cual se describe en el Anexo N° 6– permitiría animar a las empresas a unirse para enfrentar en forma asociada la reducción de costos y la mejora de la eficiencia en la consecución de nuevos mercados. Se estima que en la mediana y pequeña empresa peruana existe una masa crítica de entre 500 y 1,000 empresas que ya están invirtiendo, individualmente, en la búsqueda de «nichos de mercado» en el exterior para colocar sus productos.

Actualmente, los esquemas de consorcios que funcionan en el país son los promovidos, vale decir, los impulsados por la SNI (plateros) y los desarrollados por ADEX-AID (en los sectores de artesanía y agrícola). En el primer caso, se tiene lo más cercano al sistema italiano –que se sugiere como perspectiva al concluir este capítulo–, mientras que en el segundo encontramos una experiencia más bien inicial.

A continuación se reseñan algunos elementos necesarios para promover el desarrollo de consorcios de exportación.

2. Equipo técnico.

El desarrollo de un proceso de consorcios exige contar con personal técnico que les brinde apoyo y asistencia en sus diferentes fases de creación y funcionamiento. Desde la definición de objetivos, evaluación de requerimientos financieros y humanos, rendimientos posibles, sistema de calificación empresarial, estructura orgánica, diseño de operaciones, hasta los requerimientos financieros y el establecimiento de relaciones con los distintos sistemas de financiamiento.

Esto significaría, por un lado, un proceso de capacitación de promotores de consorcios, a través de las instituciones que hoy trabajan en el sector de la micro y pequeña empresa, para que brinden este tipo de asistencia.

Por otro lado, los mismos consorcios, al operar, pueden requerir personal externo especializado en servicios. Es necesario prever esto, desarrollando sistemas de calificación teórico-práctico, con promotores existentes o nuevos.

3. Mercado interno previo.

Un elemento de calificación de los consorcios para participar en el sistema está dado por la demostración efectiva de sus posibilidades de competir. En este sentido, el haber participado en procesos de agrupaciones para el mercado nacional, es un requisito que permitiría garantizar, al menos en parte, garantizaría el éxito futuro de los mismos.

Visto desde la óptica de que el mercado internacional está en el país, el demostrar competencia en éste puede ser una buena «prueba» antes de dar el salto al mercado externo.

4. Consorcios para la subcontratación.

En esta ruta se encuentra la relación entre la promoción de la subcontratación y el de los consorcios, en la medida en que los consorcios de pequeñas empresas de capas inferiores y micro empresas podrían aprovechar las plataformas de subcontratación como elemento precalificador y de experiencia, permitiendo agrupar capacidades y mejorar la posición de sus asociados.

El participar del proceso con normas claras y con empresas grandes o medianas, así como la exigencia de la calificación previa del sistema, serviría como elemento de preparación de los empresarios en forma individual y del consorcio como grupo, demostrando su viabilidad.

5. Vigencia del sistema de promoción italiano.

Finalmente se debe tomar como referente el sistema italiano de consorcios de exportación para su promoción en el país. Se trata de una política vigente en la mayoría de naciones que compiten con éxito en el mercado mundial.

Este sistema no inventaría un mercado, sino que potenciaría un proceso y lo reorientaría en un sentido más positivo. El Perú no se encuentra en una situación de tener que probar que los consorcios de exportación valen la pena, lo que tiene que hacer es impulsar los existentes y promover nuevos, respetando los acuerdos internacionales de comercio. Este sistema debe apoyarse en las experiencias incipientes en el país, y tomarse como modelo para el futuro desarrollo de este mecanismo de cooperación interempresarial.

ANEXOS

ANEXO N° 1

RELACION DE ENTREVISTAS REALIZADAS

1. EMPRESARIOS

a. Calzado:

Cesar Mendoza	FONCODES - Ex-funcionario de la Bolsa de Subcontratación de Trujillo.
Andrés Valencia	APICALZA.
Jorge Edwards Méndez	Curtidores Asociados de Trujillo CADET.
Walter Acosta	ASICALZA.
Pablo Pastor	APIAT-LL Productor Calzado.
Carlos Robles	APIAT-LL Productor Calzado.
Fidel Flores	AFINCAL.
Wilfredo Ramos	AFINCAL.
Guillermo Ramos	AFINCAL.
Julia Calderón	PREFINITOS DE CALZADO S.A.
Augusto Ñamo	Consorcio Industrial de Calzado ALAMEDA
	DAHORS Shoes.
Nicolás Ruiz	RIBEROX S.A.
Walter Sánchez	Perfil S.R.L.
Bernardina Valderrama	Calzado Atlántico.
Luis Quevedo Anticona	Cámara de Comercio y Producción de La Libertad.
Alejandro Rischmaui	CALZARTE - Ciro Schiano.
Carlos Ureta	URETA S.A.
María del Pilar Benavides	Fábrica de Calzado Peruano S.A. - BATA.
Violeta Rodríguez	Cooperativa de Fomento y Desarrollo del Empleo «Nuestra Señora de la Piedad».
Moisés Yi	NORWAY.

b. Confecciones:

Guillermo de Vivanco	Interdenim S.A.
Mario Mongilardi	ARSAK.
Marco Moreno	Textil San Cristóbal S.A.
Marcial De La Cruz	Confecciones Marcial.
Isidoro Choque García	Creaciones LOVE'S.
Félix Quicaño Escalante	Creaciones SANTANA.
Fernando Ortiz	Industrias Nettalco S.A.
Domitila Azama	Textiles Populares S.A.
José Vallejos	Textil del Valle S.A.
Manuel Zúñiga	Creaciones JOZ S.R.L.
Dalinda Touzet	Creaciones y confecciones POCHY S.R.L.
Victoria Meneses	Confecciones Belén.
Javier Velázquez	ACTEX E.I.R.L.

Federico Conroy
Beltrán Suárez L.
Juan Suárez
Víctor Suárez
Alejandra Salvatierra

Cotton Wear S.A.
Consortio Sucre.
Consortio Sucre.
Consortio Sucre.
Consortio Sucre.

c. Metal mecánica:

Luis Tenorio
Mario Rodríguez Ríos
Rosa Gálvez
Guillermo Cox
Alberto Weill
Amado M. Cárdenas Acosta
Jorge Feliú
Edwin San Román
Roberto Nesta
Fernando Vidales
Alberto Abarca
Jorge Anderson
Jorge Cedrón
Wolfgang Spittler
Edwin Wuking
Carlos Bambarén
Benito Zárate
Rigoberto Morales
Carlos Gamboa

Comité Metal Mecánica - SNI.
Cromotecnia.
SERVINC.
GCZ Ingenieros.
Metal Mecánica Weill.
Laboratorios Diesel Senatinos.
JOSFEL.
MAQUIMAX.
FIMA S.A.
TECOMSA.
TECOMSA.
Fundiciones Industriales S.A.
Southern Perú Copper Corporation.
HIDROSTAL.
CBK.
VOLVO.
MODASA.
MODASA.
ESMEPRE.

2. ESPECIALISTAS

Enrique Paredes
Eleazar Miguel
Francisco San Martín
Pedro Pablo Villanueva
José Luis Flores
Amaro Figueroa
Carlos Tantaleán
Alfredo Cornejo Gómez-Sánchez
Alejandro Rischmaui Latrach
Antonio Tacchino del Pino
Luis Abugattás
Antonio Castillo
Manuel Tejada
Rafael Quiróz
Guillermo Salas
Antonio Roeder
Cesar Chico
Ulrich F. Rehwaldt

COPEME / ODER-CV.
CARE Trujillo.
MINKA.
CARE El Porvenir.
Hábitat Trujillo.
CARE La Esperanza.
Capacitación CARE La Esperanza.
APEMEFAC.
APEMEFAC.
ADEX.
CDI-SNI.
CAF-SNI.
Bolsa de Subcontratación de Lima.
Instituto Leonardo da Vinci.
SENATI.
PROIND - Trujillo.
PROIND - Trujillo.
SENATI.

ANEXO N° 2

EJEMPLO DE FINANCIAMIENTO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL PROCESO DE PRUEBA EN EL SECTOR CONFECCIONES

El objetivo de este ejercicio es ilustrar la necesidad de financiar el primer período de trabajo, o sea, el capital de trabajo para poder cumplir el primer y el segundo pedido en una relación de subcontratación en el sector confecciones.

Esta necesidad se explica por el procedimiento que normalmente sigue el subcontratista y que es el siguiente: inicialmente las pequeñas empresas reciben los cortes, confeccionan las prendas y entregan el pedido en una fecha determinada, digamos el día 6. El contratista revisa las prendas y si pasa el control de calidad, paga a la pequeña empresa cuando ésta entrega el siguiente pedido. El siguiente gráfico describe la situación.

CONTRATISTA	ENTREGA CORTE 1	ENTREGA CORTE 2	ENTREGA CORTE 3 PAGO PEDIDO 1	ENTREGA CORTE PEDIDO 4 PAGO PEDIDO 2
SUBCONTRATISTA		ENTREGA PEDIDO 1	ENTREGA PEDIDO 2	ENTREGA PEDIDO 3

Supongamos una empresa que tiene 10 trabajadores pagándoles S/. 90 por semana y dos ayudantes por S/. 50 semanales; en total pagaría S/. 1,000 semanales por salarios. En dos semanas, al recibir el primer pago³¹, el costo de mantener la fuerza de trabajo sería de S/. 2,000. En nuestro ejemplo asumamos que se fabrican 5,000 polos semanales recibiendo S/. 0.50 por prenda con lo que su ingreso bruto sería de S/. 2,500 a la semana (S/.10,000 mensuales). Supongamos un cargo de S/. 500 semanales por mantenimiento y gastos administrativos. El ingreso mensual aproximado sería S/. 4,000. Sin embargo, al final del primer mes el empresario sólo ha recibido S/. 5,000, mientras que sus gastos serían de S/. 6,000. Evidentemente necesita un capital inicial, al menos para pagar a sus trabajadores las dos primeras semanas, y una parte de los gastos administrativos mensuales. El empresario, mientras tanto, tiene que sostener a su familia y es necesario asistirlo para aliviar sus gastos y facilitarle una buena administración de sus ingresos. En consecuencia, hay un *set up cost*, un costo establecido inicial que tiene que asumir el empresario.³²

³¹ El pago de servicio de confección se hace, por lo general, una semana después de la entrega. En la segunda semana, el contratista revisa las prendas entregadas y al aprobar la calidad de la confección, paga el trabajo.

³² ¿Quiénes estarían interesados en entrar en un trabajo como éste?. La respuesta dependerá en parte, del costo de oportunidad. Simulemos que las empresas en promedio son parecidas al ejemplo brindado, entonces el incentivo para subcontratar funcionará si tienen ingresos menores a los mostrados, por ejemplo S/. 48,000 netos anuales. Una empresa con ventas anuales de S/. 480,000, y que tiene una utilidad de 10 por ciento sobre sus ventas, sería indiferente a la idea de subcontratar. Para las empresas paralizadas el incentivo es obvio. Por supuesto una empresa más eficiente podría obtener un mayor ingreso neto.

También se requiere comprar máquinas nuevas para modernizarse. Pero así como en el caso de las grandes empresas, las compras no deben ser la reproducción de la capacidad existente, sino que deben servir para aumentar la productividad y la especialización, o para incorporar nueva tecnología.

Mucho tiene que ver en ello los precios de la maquinaria y las condiciones de préstamo de los bancos y créditos de las tiendas que venden estos equipos. Las máquinas especializadas son normalmente más caras. Por lo tanto, se necesita mayor flexibilidad en los préstamos de los bancos, en términos de plazo y de tasa de interés. En la actualidad la oferta de crédito a las pequeñas empresas por más de un año es muy escasa y aquellas empresas que no tienen excedentes en el banco sencillamente no pueden acceder al crédito requerido. Esta es una barrera clara que impide la tecnificación y el aumento de la productividad, y debería ser eliminada.

Es por ello que las máquinas que tienen la mayoría de las pequeñas empresas en confecciones son máquinas rectas y remalladoras, y muy pocas tienen maquinaria especializada como las collareteras, basteras, atracadoras, recubridoras, ojaladoras o botoneras. Las máquinas especializadas tienen un costo fijo alto y no son usadas frecuentemente en un mercado tan reducido y del tipo masivo, como se describió anteriormente. Esto representa un problema mayor para los contratistas porque, como dijo un entrevistado, «se requiere por lo menos una línea completa de máquinas idénticas a las que hay en la planta grande» y es difícil hallar suficientes subcontratistas que cumplan esta condición.

EL LIDERAZGO Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS CONSORCIOS

El consorcio involucra a varios agentes para tomar una decisión conjunta. Es natural que cada uno de los empresarios tenga una opinión distinta a los demás. La unión del consorcio depende crucialmente de la capacidad de liderazgo de uno de los empresarios, y de la transparencia que brinde su gestión del consorcio.

Los principales conflictos que el líder tiene que manejar empiezan y derivan de la inasistencia de los socios a las actividades del consorcio; y, en este sentido, debe actuar en interés del grupo. Este problema involucra la asistencia física en el proceso de producción y la asistencia económica en el pago de cuotas para el funcionamiento del consorcio. La carga de inasistencia de unos socios puede recaer en el líder mismo o en otros socios que lo asistan. Cuando la carga es demasiada, comienza la ruptura e insatisfacción de uno hacia el otro, resultando en conflicto interempresarial lo que debería ser cooperación interempresarial. El borde entre conflicto y cooperación es muy fino por lo cual es necesario tratar de entender los tipos de conflictos que suceden en el consorcio. Es conveniente utilizar la formulación del " dilema del prisionero" para explicar la situación.

El juego de empresarios dentro de un consorcio es un juego de movimiento simultáneo, donde estos deciden cooperar o no cooperar en el consorcio. Los problemas surgen cuando hay la tendencia a «engañar», o no cooperar, con el grupo. Esta situación aparece cuando el consorcio requiere una decisión sobre finanzas y contribuciones, cuando se requiere esfuerzos conjuntos, compromisos o participaciones activas. Aquellos que cooperan se sienten engañados por los que no lo hacen. Esto se conoce como el problema de los *free riders*. Si uno no coopera, es mejor que el otro no coopere tampoco, ya que, entonces, el otro se va a beneficiar de su esfuerzo.

El "dilema del prisionero" es que si coopera, el resultado es mucho mejor que si no coopera, pero los agentes tienen tendencia a engañar a los otros para beneficiarse en el corto plazo y así resulta que la solución de cooperación sea inestable. La cuestión es cómo fortalecer el sentido de destino común, cómo profundizar la confianza mutua y cómo dirigirlos a pensar en el mediano plazo.

Esto puede ser mostrado en el siguiente ejercicio que ocurrió en la realidad. Se presenta al Sr. X *versus* el grupo. El Sr. X era una persona clave para el éxito del consorcio dada la dedicación del 100 por ciento de su tiempo a la producción del consorcio, aunque dejaba de lado su propia producción.

Las siguientes matrices ilustran la percepción de los participantes al inicio del ejercicio. Al principio los empresarios sospechaban uno del otro. Se buscaba una salida fácil en el consorcio y se prefería delegar el trabajo a uno u otro. El resultado fue que el Sr. X decidió cooperar aunque los demás no cooperaran.

Esta era una solución inestable, dado los efectos psicológicos de envidia, fatiga, y presión económica sobre el Sr. X.

La estrategia del Sr. X será representada por la primera columna, mientras que la del grupo lo será por la primera fila, de tal manera que en la matriz de pagos el primer elemento corresponde al Sr. X y el segundo al del resto del grupo.

EL CASO DEL SR. X VERSUS EL GRUPO AL PRINCIPIO

		GRUPO	
		cooperar	no cooperar
cooperar		(10,10)	(8,8)
no cooperar		(7,5)	(0,0)

Al principio, el Sr. X prefería cooperar antes que engañar, mientras que para los otros miembros, en cambio, el engañar les daba más utilidades que cooperar en el corto plazo. Pero poco a poco, el Sr. X cambió su percepción de pagos, lo que se refleja en la siguiente matriz.

EL CASO DEL SR. X VERSUS EL GRUPO AL FINAL

		GRUPO	
		cooperar	no cooperar
cooperar		(10,10)	(0,8)
no cooperar		(10,5)	(0,0)

La estrategia dominante era no cooperar para ambos y la alianza entre el Sr. X y el grupo se rompió.

Después de la despedida del Sr. X, el grupo continuó, cambiando su punto de vista con respecto a su matriz de pago, tomado conciencia de que si no cooperaban, el grupo no funcionaría, lo que se refleja en la matriz siguiente.

EL CASO DEL GRUPO DESPUÉS DE LA SALIDA DEL SR. X

Empresario 1/Consortio	cooperar	no cooperar
cooperar	(10,10)	(8,5)
no cooperar	(5,8)	(0,0)

El grupo decidió cambiar su matriz de pagos de tal manera que no exista más el “dilema del prisionero”. Esto significa que ellos han eliminado de sus costos sentimientos como la envidia y dar menos peso a los costos iniciales de trabajar juntos. Formalmente diríamos que las utilidades de cada uno de ellos se han hecho más independientes de las acciones de los demás.

Pero la situación es inestable y la tentación de no cooperar es muy grande, porque el costo de cooperación es alto. Es necesario bajar ese costo y evitar que la situación de cooperación siga siendo inestable.

Una solución sería nombrar un jefe de planta que no sea ninguno de los empresarios y que los empresarios actúen como accionistas; en otras palabras, separar la gerencia de la propiedad. Esto es consistente con el modelo italiano, donde los consorcios cuentan con un presidente, que es uno de los empresarios, y el gerente, que no es un empresario, sino una persona contratada de fuera. Si es uno de los empresarios, es necesario pagarle un sueldo para asegurar la responsabilidad del funcionamiento del consorcio. En esta forma de trabajo, los empresarios se pueden dedicar a la producción propia de su empresa para generar el ingreso individual, mientras el proyecto del consorcio se encamina bajo la dirección del gerente.

La barrera para el consorcio puede estar en el cambio de la mentalidad de la empresa familiar, donde la familia o el gerente (el empresario) no reciben un sueldo. Esto significa que no dan valor adecuado al trabajo de gerencia y no pueden considerarlo como un costo fijo, lo cual es visto por algunos investigadores como una virtud de la flexibilidad que caracteriza a las pequeñas empresas. Sin embargo, cuando entra la división del trabajo entre diferentes empresarios, es necesario definir el valor de los trabajos individuales como sueldos, y estos sueldos separarlos de la utilidad del consorcio.

LA EXPERIENCIA DEL DISTRITO DE RAFAELA, ARGENTINA.³³

Aquí se presentan experiencias asociativas de producción con auspicio municipal en el distrito de Rafaela, en Argentina.

1. Grupo de empresarios del menaje de acero inoxidable.

Este grupo intenta desarrollar acciones conjuntas de gestión, a nivel de servicios, para reactivar sus empresas en una situación recesiva.

El sector, con apoyo del municipio de Rafaela como promotor y organizador, desarrolló acciones de cooperación horizontal, como préstamos entre los empresarios para la adquisición de materia prima, visitas entre empresas (tanto a nivel gerencial como técnico), viajes conjuntos para participación de ferias, e intercambio de ideas e información entre las empresas.

Las acciones realizadas fueron:

- Compras en conjunto.

Se compraron insumos y materia prima, obteniendo rebajas y mejores condiciones de negociación con proveedores, en parte gracias a la homogeneidad del principal insumo utilizado: chapa de acero inoxidable.

- Sistemas de ventas.

Se estableció cierto nivel de especialización de las empresas en la línea de menaje de acero inoxidable que todas manejaban. En la medida en que la variedad de productos en esta línea son muy variados, se pudo especializar a las empresas y ofrecer además la venta conjunta de la línea completa.

La especialización permitió bajar los costos. Asimismo se establecieron puntos de venta comunes para toda la línea. Cada empresa aportaba, de acuerdo a su especialización, los productos demandados.

Se estableció un sistema de compensación e intercambio de productos de acuerdo a una tasación e independientemente de la empresa productora en cuestión. Para ello se intercambiaron productos entre las unidades productivas bajo la forma de «trueque» a fin de completar la línea requerida. Esto creó un sistema muy competitivo, permitiendo el logro de ventajas en la reducción de costos y la división del mercado.

³³ Información obtenida de entrevista con el Sr. Sergio Ilger asesor de la Municipalidad de Rafaela y encargado del proyecto; y del documento "Experiencias asociativas para la producción y comercialización empresarial" presentado al Encuentro de la Microempresa realizado el 2 y 3 de Noviembre de 1995 en Buenos Aires, Argentina.

2. Grupo de fabricantes de muebles:

Es una agrupación de diez microempresas unipersonales dedicadas a la producción de muebles de madera en diversos tipos y estilos. Todas son similares en cuanto a la infraestructura, nivel de tecnificación, capacidad operativa, volúmenes de producción y personal ocupado.

Las acciones principales estaban orientadas a mejorar su negociación con proveedores de bienes y servicios: compra de materia prima, obtención de crédito, adquisición de equipamiento para uso colectivo (como secadores de madera que, usados individualmente, no justificaban la inversión).

Las actividades grupales se dieron a nivel de la producción y la comercialización. En el primer rubro se implementó lo siguiente:

- Desarrollo de un sistema de compras en conjunto de materia prima, con el objeto de obtener rebajas en los precios y mejorar las condiciones de compra (plazos, entrega, etc.).
- Contratación de un seguro en forma conjunta para obreros, logrando una considerable rebaja en los costos.

A nivel de la comercialización se realizó un estudio de mercado para analizar el mercado del mueble de Rafaela, a fin de evaluar los requerimientos desde el punto de vista del cliente: estilos y diseños de los muebles (materiales, acabados, etc.).

Este trabajo fue el punto de partida para el desarrollo de una estrategia comercial, que incluyó el envío de una misión comercial a la FIMMA'95 (Feria Internacional de Máquinas, Materia Prima y Accesorios).

El objetivo de esta participación fue establecer contacto directo con uno de los principales polos de fabricantes de muebles del Brasil, localizado en el estado de Rio Grande do Sul, para observar el desarrollo y el avance del sector, destacando las experiencias aplicables a la región.

También se visitó el Centro Tecnológico del Mueble, organismo que ofrece respaldo a la industria del mueble a través de acciones vinculadas a la investigación y desarrollo de productos, la capacitación laboral, adaptación tecnológica, etc. La importancia de la visita se relaciona también con la apertura del MERCOSUR y para obtener una visión del entorno de uno de los mercados potenciales más importantes. Esta actividad también permitió el desarrollo de vínculos de cohesión grupal que posteriormente pueden potenciar las acciones del grupo.

LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN EN JAPÓN³⁴

En el caso de Japón se puede observar el alto grado de subcontratación de las distintas industrias de la pequeña y mediana empresa a lo largo de las dos últimas décadas. Se trata de una economía líder donde las pequeñas y medianas empresas han logrado desarrollarse basándose en este mecanismo de cooperación interempresarial. El Cuadro N° 7 ofrece una idea del peso específico de la subcontratación en ramas fundamentales de la producción en ese país asiático.

CUADRO N° 7 JAPÓN: PARTICIPACIÓN DE SUBCONTRATISTAS EN INDUSTRIAS MANUFACTURERAS SELECCIONADAS

AÑOS	(%)				
	1966	1971	1976	1981	1987
INDUSTRIA MANUFACTURERA	53.3	58,7	60,7	65,5	55,9
TEXTILES	79.8	75.9	84.5	84.9	79.7
CONFECCIONES	73.6	71,4	83,9	86,5	79.0
PUBLICACIONES/IMPRESION	46.3	51.0	50,8	59.0	42.0
FIERRO Y ALUMINIO	65.0	66.0	70.4	72.0	52.6
METAL MECANICO	66.3	71,7	74,8	78,6	70,9
MAQUINARIA GENERAL	70.7	75,9	82,7	84,1	74,8
MAQUINARIA ELECTRICA	81.4	79.0	82.3	85,3	80,1
MAQUINARIA TRANSPORTES	67.1	77,9	86,2	87,7	79,9
MAQUINARIA PRECISION	72.4	70,8	72,4	80,9	70,4

FUENTE: MITI, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY, «Basic Survey on the State of Industry». En: White Paper on Small and Medium Enterprises, varios años.

En este anexo se describirán los principales aspectos legales e institucionales de la experiencia japonesa.

Existen dos leyes que están orientadas a promover la subcontratación para la pequeña empresa. La primera es la «Ley de promoción para la pequeña y mediana empresa subcontratista», y la segunda es la «Ley de prevención de demora de pago para la subcontrata y otros temas relacionados». La primera ley puede ser caracterizada como la ley que *promueve* y la segunda la ley que *regula* la subcontratación. A continuación se presentan los lineamientos de las dos normas mencionadas.

³⁴ Se ha presentado este caso por ser el más reconocido internacionalmente, sin embargo no es el único país que desarrolló una política de promoción. En la bibliografía se han indicado documentos que tratan otros casos como son los de Corea, Taiwan, México, etc.

1. Ley de promoción de pequeña y mediana empresa subcontratista.

La "Ley de promoción de pequeña y mediana empresa subcontratista" fue promulgada en el 1970 con el fin de promover la subcontratación de las pequeñas y medianas empresas. Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Establecer estándares de promoción y proveer lineamientos y recomendaciones sobre los estándares para los subcontratistas y contratistas.
- Establecer el Sistema de Planificación para el Programa de Promoción, dando facilidades a las cooperativas (consorcios) en cada rubro de subcontratistas para desarrollar e implementar los programas de promoción con las empresas contratistas.
- Establecer la Asociación de Promoción de Subcontrata, para asegurar un buen funcionamiento del sistema.

En las siguientes líneas se revisan los tres puntos en detalle.

1.1 Estándares de promoción.

El gobierno central desarrolla y anuncia los estándares de promoción que orientan a los subcontratistas y contratistas en el negocio de subcontratación. Estos son aplicados tanto por el subcontratista como por el contratista en todas las actividades económicas, sean de servicios o de producción. Los objetivos generales de los estándares de promoción son proveer reglas razonables, pero no tienen fuerza legal para llegar a un juicio o entablar litigios por pagos cuando éstos no se cumplen. Sin embargo, el gobierno central los desarrolla para direccionar y recomendar a las empresas involucradas los niveles deseables.

Los principales contenidos de los estándares son:

- Aumento de la productividad y la calidad de los subcontratistas.
- Clarificación de los pedidos de los contratistas y mejoramiento de los métodos de pedidos.
- Modernización de los subcontratistas, elevando el nivel tecnológico y de promoción de actividades conjuntas entre empresas (*joint ventures*).
- Mejoramiento de métodos para llegar al precio, métodos de inspección y control, y otros términos de transacción.
- Promoción de cambios organizativos de los subcontratistas.

1.2 Sistema de planificación para el programa de promoción.

Este sistema tiene dos etapas de planificación para llegar a ejecutar el programa de promoción.

1.2.1 Planificación del programa de promoción.

Este sistema es planificado por grupos de subcontratistas de la misma rama de actividad organizados en una cooperativa de facilidades comunes, con la colaboración de sus contratistas. El contenido de los planes deben ser acciones para el mejoramiento de la gestión de los subcontratistas. Los contenidos específicos de estos planes son decididos entre los miembros de las cooperativas de subcontratistas y los contratistas.

1.2.2 Medidas de soporte a los programas de promoción.

El gobierno central aprueba programas de promoción razonables y prevé asistencia financiera e incentivos tributarios para lograr el éxito de los mismos. Estas medidas son facilidades crediticias e incentivos tributarios.

i) Medidas financieras:

- Prestamos para la pequeña y mediana empresa subcontratista por la Corporación de Financiamiento de Pequeños Negocios.
- Utilización de fondos del Banco Cooperativo Central para el Comercio y la Industria.
- Préstamos del Programa para el Mejoramiento de Negocio por la Corporación de Pequeños Negocios de Japón.

ii) Incentivos tributarios:

- Reservas para la promoción de pequeñas y medianas empresas subcontratistas.
- Exoneración de impuestos especiales de propiedad de la tierra.
- Exoneración de impuestos empresariales.

1.3 Asociación para la Promoción de Subcontratación.³⁵

Esta asociación es la versión japonesa de la bolsa de subcontratación, y está organizada en tres niveles: nacional, provincial e internacional.

1.3.1 La Asociación Nacional para la Promoción de Subcontratistas.

Es la institución central de las Asociaciones Provinciales de Promoción de Subcontratistas. Su función primordial es coordinar y dar referencias de negocios para la subcontratación. También provee información sobre los servicios de referencia relacionados con medidas tomadas por el gobierno central y divulgación de estándares específicos de la industria.

³⁵ El origen de las asociaciones es la "*Bourse de Sous-traitance*" o Bolsa de Subcontratación de Francia. Esta fue formada por consorcios de subcontratistas en Burdeos en 1958 para superar dificultades debido a una recesión. El sistema fue copiado en Francia y en otros países europeos. Los objetivos de la *Bourse* eran: 1) aumentar la productividad para obtener pedidos mas grandes, 2) racionalizar las inversiones, 3) asegurar lo mas posible el trabajo de subcontratación en la región, y 4) coordinar recursos para poder cumplir con pedidos grandes.

1.3.2 El Centro de Información de Negocios Internacionales de la Subcontratación.

En 1991, la Asociación Nacional para la Promoción de Subcontratistas estableció el Centro de Información de Negocios Internacionales de la Subcontratación. Sus objetivos son: 1) facilitar negocios de las empresas extranjeras en el Japón, 2) mejorar el conocimiento de la estructura del negocio de la subcontratación, y 3) facilitar la diversificación de los negocios de subcontratación japoneses. Los servicios ofrecidos por el Centro son los siguientes:

- Introducir subcontratistas japoneses como socios de negocios a empresas extranjeras. Se utiliza la base de datos de las Asociaciones Provinciales de la Promoción de Subcontratistas con mas de 100 mil subcontratistas registrados y videos de presentación que los presentan.
- Proveer información para empresas extranjeras interesadas en hacer negocios de subcontratación en el Japón. Estos datos se presenta bajo la forma de manuales que explican las prácticas, normas legales y otras informaciones de negocios de subcontratación en el país.
- Proveer información para empresas nacionales en forma de manuales que explican cómo entrar en la contrata con empresas extranjeras.

1.3.3 Las Asociaciones Provinciales para la Promoción de Subcontratistas.

Son entidades estatales establecidas en cada una de las provincias (47 locales) para promover a las pequeñas y medianas empresas subcontratistas. Se provee los siguientes servicios:

- Intermediación de negocios.- Con el pedido de los subcontratistas, se buscan clientes apropiados dentro y fuera de la provincia, y se proporciona servicios de referencia. Este último servicio está proveído eficientemente con la red *on-line* de cada Asociación.
- Intermediación de disputas.- En caso de surgimiento de problemas o disputas, la Asociación ofrece el servicio para resolver conflictos a pedido de los subcontratistas. Para este fin cuenta con expertos legales del tema.
- Recolección y divulgación de información para la promoción de la subcontratación.
- Realización de proyectos de investigación.

1.4 Medidas para el ajuste estructural de las pequeñas y medianas empresas subcontratistas.

En 1985 se realizó un ajuste estructural en la economía japonesa, causado por la subida de la moneda nacional, el yen. Desde ese año fue necesario apoyar a las pequeñas y medianas empresas que subcontratan para mejorar su productividad, diversificar clientes y desarrollar nuevos rubros de negocios. Todo ello a fin de enfrentar los cambios de clientes que están en ajuste estructural.

Las siguientes medidas fueron tomadas para superar esta situación:

- Subsidios para el desarrollo tecnológico de subcontratistas en ajuste. Este sistema otorga subsidios para el desarrollo tecnológico a los subcontratistas a fin de que puedan enfrentar nuevos negocios o mejoren su productividad ante las nuevas condiciones. Están dirigidos a las pequeñas y medianas empresas subcontratistas que estén sujetas a los cambios estructurales de las empresas clientes.
 - Líneas de crédito para asegurar un «ajuste cómodo» para las subcontratistas, las cuales fueron establecidas por la Corporación Financiera para Pequeños Negocios y buscan proveer fondos estables de largo plazo para empresas afectadas por clientes en ajuste.³⁶
2. La “Ley de prevención de demora de pago para la subcontratación y otros temas relacionados”.

Las operaciones de subcontratación son principalmente manufactureras de procesamiento o reparación con estándares y diseños especificados por el cliente. Estos negocios dependen altamente de las decisiones del cliente y, en consecuencia, obligan frecuentemente a los subcontratistas a aceptar condiciones no favorables, tales como: demoras en el pago y/o reducción del pago de trabajo de la subcontratación, posible reducción del precio y hasta el rechazo del producto.

El gobierno central restringe estas prácticas de negocios injustos llevadas a cabo por empresas contratistas mediante la “Ley de prevención y demora de pago para la subcontratación”, promulgada en 1956, con el objetivo de mejorar las condiciones de este negocio.

En aplicación de la ley, las transacciones y el negocio de la subcontratación en general son investigados por el Comisión de Comercio Justo y la Agencia de Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria y Comercio Exterior, más conocido por sus siglas en inglés: MITI. Si después de la investigación se confirma una violación de la ley, se da una recomendación para corregir la brecha. Si el contratista no está conforme con la recomendación, se provee asesoramiento y otras medidas.

Las disposiciones que deben observar los contratistas son las siguientes:

- Obligación para fijar la fecha de vencimiento para el pago de cobranza de la subcontratación. El contratista tiene que fijar la fecha de vencimiento del pago lo más pronto posible dentro de los 60 días siguientes a la recepción de los productos de la subcontratación. En el caso de que la fecha de vencimiento no esté fijada, la fecha de recepción del producto es considerada como la fecha de vencimiento. Si la fecha de vencimiento es fijada en más de 60 días, el día 60 será la fecha de vencimiento.
- Obligación de hacer el pedido por escrito. Cuando el contratista manda el pedido al subcontratista, está obligado a proveer la descripción del trabajo, el monto de pago por la subcontratación, la fecha de vencimiento del pago, el término del pago, y demás detalles *por escrito*.

³⁶ WATANABE, Susumu. “Subcontracting, Industrialization and Employment Creation”, en: International Labour Review, Vol. 104, N° 1-2, Jul-Aug 1971; página 70.

- Obligación de producir y mantener documentos. El contratista tiene que producir y mantener documentos por dos años, registrando el progreso del negocio de subcontratación.
- Obligación de pago de interés vencido. Si el contratista no paga por el servicio recibido de la subcontratación en la fecha de vencimiento, está obligado a pagar intereses desde la fecha de vencimiento.
- Otras obligaciones. Los contratistas no deben hacer los siguientes actos que podrían afectar negativamente al subcontratista: 1) negarse a recibir productos pedidos, 2) demorar el pago, 3) reducir el pago, 4) rechazar el producto una vez aceptado, 5) forzar un precio no razonable, 6) forzar a comprar artículos innecesarios, 7) tomar medidas dilatorias contra reclamos llegados a la Agencia de Pequeña y Mediana Empresa o la Comisión de Justo Comercio, entre otros. Estas infracciones pueden traer consecuencias legales.

El investigador Mitsuhiro Kagami anota que «compartir información y alcanzar la cooperación entre las empresas de gran escala y las pequeñas y medianas empresas a través de la subcontratación ha sido clave para uno de los sistemas de producción mas eficientes del mundo».³⁷

³⁷ KAGAMI, Mitsuhiro. "Aspectos Organizativos de la Pequeña y Mediana Empresa - La Experiencia Japonesa", Institute of Developing Economies, Tokio, Japón. Marzo de 1993.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSORCIOS ITALIANOS

1. Marco general de entorno cultural y socioeconómico.

La experiencia de los consorcios en Italia está referida a un desempeño macroeconómico e institucional estable, cimentado en un activo cultural que contiene un marco favorable para el desarrollo de la inversión privada, sumada a la inversión en la preparación laboral y en diferentes rutas de desarrollo de recursos humanos, además de una clara y antigua orientación de la producción al mercado exterior.

La participación en la globalización no depende únicamente de las condiciones económicas generales, ni sólo de los exportadores finales; es un problema que compete a todos, productores de insumos, transformadores de materia prima, proveedores de capital, productores de maquinaria y equipo, universidades y centros de capacitación técnica, comerciantes, transportistas, organismos internacionales, etc. Tomando en cuenta esta orientación de alcance general, obviamente Italia cuenta con ventajas competitivas formidables con respecto al Perú.

Otro aspecto importante es la heterogeneidad regional en Italia. Existe una diferencia marcada entre el norte del país, desarrollado, y el sur, sumamente pobre y atrasado. El 90 por ciento de los consorcios están asentados en el norte y la distancia tiende a aumentar. El norte tiene un tejido social e institucional más desarrollado y pese a que los gobiernos centrales italianos no suelen ser muy estables, la institucionalidad de las regiones del norte es proverbial. La iniciativa no proviene de las leyes, sino de las empresas.

Además de estas dos regiones, existe una vasta zona económicamente relevante entre el norte y sudeste del país llamada la «tercera Italia», donde se encuentran las antiguas ciudades sede del renacimiento de los siglos XIV al XVI: Florencia, Bolonia, Padova, Modena, Siena, entre otras; y donde se reproducen los llamados «distritos industriales».

2. Política de fomento a las exportaciones y a las pequeñas y medianas empresas.

Esta política se establece con el fin de asignar recursos para apoyar procesos en marcha, con la participación y el liderazgo del sector privado.

Las disposiciones legales referidas a las exportaciones van desde la primera ley de fomento a las exportaciones (1953), pasando por la ley 227 (de 1977) que crea el Instituto para el Comercio Exterior (ICE) y las disposiciones la ley 394³⁸ (1981), que promueve mecanismos de financiamiento a las empresas que venden a países fuera de la Unión Europea.

³⁸ Posteriormente se han dado otras normas que la complementan, o la modifican parcialmente. Intervención de la Sra. Michaela Draisy, representante del ICE italiano, en una reunión en la SNI, el 23 de noviembre de 1995; Lima, Perú.

Existen dos mecanismos básicos. El primero, a fondo perdido, para exportaciones agrícolas alimentarias y de financiamiento con facilidades especiales de pago para la exportación de turismo. Y el segundo, que es un fondo rotatorio específico para empresas exportadoras y consorcios de pequeñas y medianas empresas exportadoras. No se trata de subsidios a las exportaciones, sino actividades para la promoción de exportaciones. El Estado italiano financia hasta el 80 por ciento de los gastos globales de proyectos, estudios de mercado, gastos para muestras, publicidad y representación incurridos para realizar actividades de exportación.

El trato del Estado con los consorcios se realiza a través del ministerio respectivo y las autoridades regionales correspondientes. Los programas de apoyo tienen un techo de 10 años y están destinados a:

- Estimular la competencia en el mercado interviniendo para eliminar trabas.
- Promover la cooperación empresarial, la subcontratación y la transferencia de tecnología de punta.
- Crear centros de servicios para proveer información, y asistencia técnica y financiera.
- Participación de las Universidades para dar servicios a las empresas y modificar currículas y paradigmas empresariales.

Estas políticas tienen como resultado una integración significativa de diversas escalas empresariales en los productos líderes.

3. Política de descentralización.

Además, Italia tiene una política de apoyo a las pequeñas y medianas empresas basada en la descentralización, con el objetivo de apoyar el desarrollo regional, eliminando barreras desde el Estado central y promoviendo autonomías.

El éxito de la llamada «tercera Italia» constituye un aporte interesante para las pequeñas y medianas empresas, a partir del aprovechamiento de las externalidades positivas de los conglomerados empresariales.

Diversos autores dan cuenta de una realidad nueva en diferentes países ³⁹, en regiones específicas, donde se producen aglomeraciones de empresas, aparentemente espontáneas, y donde se conectan diferentes tamaños empresariales y se producen economías de escala por aglomeración.

La aglomeración de empresas reduce significativamente los costos de transacción, y aumenta la propensión a la innovación por la oportunidad y los bajos costos de información. Estos conglomerados suelen estar vinculados a la exportación o cuentan con potencialidad para ello, además permiten reducir los costos de entrada al mercado. Son ejemplos donde el sector privado ha sido la fuerza principal.

³⁹ Por ejemplo, PIORE, Michael J., "Comunidades locales y mercados globales. Notas sobre el papel cambiante de las pequeñas empresas en las economías industriales". Documento del Seminario Internacional "El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial". México, marzo de 1993; y también PIORE, Michael J. y SABEL, Charles F., "La Segunda Ruptura Industrial", Alianza Editorial, Nueva York, 1984.

En algunos casos el Estado ha intervenido «cerrando mercados», pero éste no parece ser el elemento decisivo.

Estas aglomeraciones actúan como gigantescos y embrionarios centros de servicios, en primer lugar con la provisión de informaciones de todo tipo, particularmente señales de mercado, y en forma secundaria de asistencia técnica, particularmente referida a asesoría en tareas, antes que procesos.

4. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas italianas.

En Italia, las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por su rango de ventas y por el número de trabajadores. De acuerdo al primer criterio, se consideran como tales a las que no exceden de una venta anual de US\$ 28'000,000, de acuerdo con las normas de aplicación en todos los países de la Unión Europea. Según el número de trabajadores, el tope máximo es de 250 trabajadores por empresa. Se considera pequeña empresa a la que tiene un máximo de 50 trabajadores y mediana empresa a la que emplea entre 50 y 250 trabajadores.

En cuanto a la micro y pequeña empresa, no hay diferenciación legal. Existe, en cambio, una precisión legal para lo que ellos denominan artesanado, que serían considerados micro empresa. La diferencia con las pequeñas y medianas empresas está dada por la constitución jurídica de las empresas y tienen algunos beneficios tributarios.

5. Política común con la Unión Europea.

La política de promoción de exportaciones y de pequeñas y medianas empresas son más o menos afines con el resto de los países de la Unión Europea; y, con la excepción del tratamiento subsidiado a exportaciones agropecuarias, no existe ningún conflicto de esta política de fomento con los acuerdos comerciales internacionales, particularmente los que se expresan a través del GATT.

6. Las pequeñas y medianas empresas italianas y sus pares peruanas.

Las pequeñas y medianas empresas italianas que participan en consorcios de exportación, tienen un nivel de ventas y patrimonialización equivalentes a la capa superior de la pequeña empresa peruana a la misma que vende anualmente un promedio entre los US\$ 330,000 y US\$ 750,000æ y la mediana empresa peruana, que vende más de US\$ 750,000.

El universo de este tipo de empresas en el Perú, medido con los rangos de la Unión Europea, alcanzaría a 4,100 empresas; de las cuales 1,600 corresponderían a la capa superior de la pequeña empresa y a 2,500 empresas medianas. Sólo 100 empresas en Perú serían consideradas grandes empresas. Vale decir que la experiencia italiana aplicada al Perú debería ser replicada por las empresas peruanas líderes, las mismas que serían abrumadoramente consideradas como pequeñas y medianas empresas italianas.

En Italia se trata mayoritariamente de empresas con capacidad empresarial e innovadora, con un promedio de 40 trabajadores por empresa, aunque hay consorcios como Ceseca Export cuyas empresas tienen un promedio de 18 trabajadores. Se estima que existen actualmente unos 314 consorcios de exportación en Italia, 150 de los cuales se encuentran asociados en Federexport, una asociación de consorcios de exportación. En Italia existen también multitud de consorcios para actuar en el mercado interno.

El Estado estimula los consorcios, pero éstos son creados por el sector privado (en la mayoría de los casos el financiamiento parcial del Estado a los gastos del consorcio no excede a los US\$ 50,000 anuales).

7. La experiencia de los consorcios italianos⁴⁰.

7.1 Tipos de consorcios.

En general hay tantos tipos de consorcios como demandas de las empresas existentes. No hay una norma al respecto, aunque se pueden citar algunos tipos de consorcios:

- De exportación o para el mercado local (para productos o servicios que no son exportables).
- Asociando empresas de un sector económico o multisectoriales.
- Asociando empresas a nivel nacional, local o regional. Aunque la mayor proporción corresponde a empresas con proximidad territorial.
- Consorcios cerrados o abiertos.
- Con algún nivel de especialización o característica especial, como por ejemplo: de moda de alta calidad, de productos complementarios, orientados a algún segmento del mercado, tecnológicos, de experimentación, de búsqueda de mercados, de capacitación, de promoción a la exportación, consorcios para compras de máquinas o insumos, para participar en licitaciones públicas (construcción), entre otros.

En los casos en que son multisectoriales o están vinculados por una variable geográfica, se crean al interior de cada consorcio subconsorcios en función a las líneas de productos o en función a los servicios que se brindan. Se puede formar un consorcio sólo para una oportunidad de negocio y disolverse después. También pueden ser una asociación en participación. Y como se deduce de este recuento, en Italia existen multitud de consorcios que actúan únicamente en el mercado interno.

El consorcio como herramienta de asociación no excluye la competencia que se da entre empresas del mismo consorcio.

⁴⁰ La información se obtuvo de las reuniones de trabajo realizadas con los delegados de la misión italiana que visitó Perú del 25 al 30 de noviembre de 1995, con el patrocinio de la Embajada de Italia, el PAPI/AID y el MITINCI. Con esta misión se organizó una visita al conglomerado comercial y manufacturero "Gamarra".

7.2 Carácter legal del consorcio.

El consorcio de exportación italiano es una organización sin fines de lucro, que agrupa pequeñas y medianas empresas con el objeto de realizar actividades conjuntas de promoción de exportaciones en función de ganar mercados externos.

Cada empresa vende en forma independiente, factura sus ventas y realiza sus utilidades en forma exterior al consorcio.

Al mismo tiempo es considerado un mecanismo para prorratar costos de inserción en el mercado externo, en el terreno de la promoción, diseño de productos, estrategias, e instalación de oficinas de promoción comercial en el extranjero.

7.3 Aparato organizativo del consorcio.

El máximo organismo del consorcio es la Asamblea de consorciados, donde participan todos independientemente de su tamaño empresarial. La Asamblea elige al Consejo de Administración, que suele tener entre 5 a 8 miembros y éste elige al presidente. Existen tres cuotas para hacer funcionar el consorcio: la cuota de ingreso, la cuota anual y la cuota del Estado⁴¹. La asamblea determina anualmente la cuota para hacer funcionar el consorcio. Adicionalmente los servicios individuales a las empresas son pagados en forma independiente por cada empresa que los solicita, por ejemplo: la organización de ferias, edición de catálogos, entre otros.

El director del consorcio es un profesional rentado. Es el motor del consorcio.

7.4 Criterios de selección de empresas participantes.

La selección de empresas participantes depende de los estatutos de cada consorcio. De hecho, en primer lugar, deben ser pequeñas y medianas empresas y además no pertenecer a grupos económicos (ni tener dependencia financiera, administrativa, de capital o de gestión).

La forma de selección se basa en la confianza. Cada empresa, al ingresar al consorcio, llena una declaración con los datos que la acreditan como pequeñas y medianas empresas, y que no pertenece a ningún grupo económico-financiero. Esto sirve en caso de que se realice alguna inspección o auditoría de parte del Estado o del mismo consorcio.

Una declaración por escrito de la empresa que, en general, tendría los siguientes datos:

- Razón social, tipo de empresa.
- Número de trabajadores.
- Exporta, cuánto exporta.
- Facturación.
- Tipo de productos que fabrica.

⁴¹ La cuota corresponde a un porcentaje de hasta el 40 por ciento de los gastos del consorcio.

En el caso del Consorcio Parma Couture⁴², por ejemplo, se incorpora un requisito de calidad del producto final, en la medida en que el segmento del mercado al cual se dirigen (sector medio alto) es muy específico y estricto. La calidad del producto es evaluada por el Directorio del Consejo de Administración.

Obviamente, si no se cumpliera este requisito, las empresas participantes no accederían al mercado-meta definido por el consorcio; dicho de otra forma: a la empresa que no cumpliera el requisito de calidad tampoco le convendría participar del consorcio.

En general no hay un proceso estándar y explícito de calificación. Los parámetros que funcionan implícitamente como filtros son el pago de la cuota de ingreso y de las cuotas anuales, así como la orientación del consorcio y el conocimiento mutuo de los empresarios. En todo caso, los requisitos están en los estatutos o en el reglamento interno de cada consorcio.

7.5 Financiamiento del consorcio.

Los consorcios se forman con un aporte de capital de los asociados (capital social), con aportes anuales de cada socio y un aporte del Estado, y con la venta de servicios a los asociados.

El aporte del Estado es de dos tipos: tributario y para gastos operativos del consorcio; para recibir este último deben tener un año de operación por su cuenta y presentar un balance de sus operaciones.

No hay distribución de utilidades durante la vida del consorcio, y durante un año no está sujeto al pago del impuesto a la renta, gracias a la inversión del Estado. Por otra parte, los servicios del consorcio están gravados, excepto aquellos relacionados a la exportación directa.

Conviene precisar que el aporte privado siempre será superior a la contribución del Estado, la cual no genera el consorcio sino que ayuda a consolidarlo. La política de consorcios de exportación es la contribución a un esfuerzo preexistente.

⁴² Estuvieron en Lima su presidente, el Sr. Cannara, y su Director Ejecutivo, el Sr. Pavaroni. Este consorcio nació en 1984 con 8 empresas de la confección y pieles. Hoy tiene 58 empresas consorciadas que participan en ferias nacionales e internacionales. El consorcio tiene una marca internacional que le da prestigio a las marcas individuales. El 30 por ciento de estas empresas son exportadores habituales y el 35 por ciento frecuenta los mercados de Asia en dos estaciones. El consorcio tiene como función acelerar el éxito de las empresas, el depende de la gestión de cada empresa.

7.6 Tipos de conflictos y cómo se resuelven.

En general no hay conflictos al interior de los consorcios ya que prima el interés de beneficiarse de la asociación; y como es obvio, el beneficio mutuo es menor si hay conflictos. A dos empresas iguales que producen lo mismo a un mismo precio les conviene entrar al consorcio, porque la que no entra tendrá costos mayores.

Sin embargo, es posible que en los consorcios multisectoriales se presenten más conflictos potenciales, por la mayor representación para un sector y, por ende, acaparamiento de beneficios.

La forma positiva para reducir conflictos es la unidad de objetivos entre las empresas participantes en un consorcio. Otro mecanismo es que las empresas no intervengan directamente en la provisión de servicios, ya que éstos son realizados por un equipo independiente, contratado. Y los servicios son proporcionados por este equipo o por consultores externos contratados por el equipo de base.

7.7 Conformación de equipos.

Lo anterior implica que se trabaja con un equipo directivo independiente de los empresarios. Hay una asamblea, un directorio y un equipo ejecutor. Todos son remunerados. También se forma equipos externos que cobran por servicios del tipo consultoría externa.

Por ejemplo, el consorcio de Parma Couture vendió servicios a los asociados por US\$ 1'200,000, siendo manejado por 2 personas: un director y una secretaria. Ambos trabajaron con consultores externos en áreas como financiamiento, investigación legal, aduana, transporte, seguro de producto, y otros. Los tipos de servicios varían de acuerdo a la demanda de los asociados.

También se realizan convenios con consultores y profesionales a fin de ofrecer tarifas especiales para los miembros del consorcio.

7.8 Inversión mínima necesaria para organizar un consorcio (ejemplo de Parma Couture).

La cuota de participación para capital social mínimo es de US\$ 1700 (como si tuviera una acción) igual para todas las empresas participantes. Cuando una se retira del consorcio, le devuelven su cuota. El tope para la compra de acciones es del 20 por ciento, para no dominar a otros miembros. La cuota de gestión anual establecida por la asamblea es un millón de liras (las asambleas anuales son en febrero). En 1995 se aprobó una cuota de US\$ 625. La facturación a favor de los empresarios por prestación de servicios fue de US\$ 1'200,000.

En general el aporte por fuentes es como sigue: 30 por ciento del sector público (gobierno) y 70 por ciento del sector privado.

En un consorcio, de las 90 empresas asociadas, la mitad de ellas usaba los servicios frecuentemente y el resto no. En ese consorcio se favorece lo más posible la entrada de empresas, por lo tanto la cuota de ingreso es muy baja y los costos de los servicios también son bajos.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, Norma y VALDIVIA, Néstor. *Los Otros Empresarios. Éticas de migrantes y formación de empresas en Lima*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima, Perú, 1991.
- AKERLOF, George. *The Market for «Lemons»: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism*. En: *Quarterly Journal of Economics* N° 84. MIT, Cambridge MA, Estados Unidos, 1970. Páginas 488-500.
- BAEK, Nakki. *Políticas de desarrollo y esquema de incentivos para las pequeñas y medianas empresas coreanas*. Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Instituto Coreano de Industria, Economía y Comercio. México D.F., 1993.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. *Memoria 1994*. Lima, Perú, 1995.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. *Nota Semanal*. 15 de diciembre de 1995. Lima, Perú, 1995.
- BARRY, Nancy. *Las pequeñas empresas en la economía mundial*. Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Banco Mundial de la Mujer. México D.F., 1993.
- CABRERA, Sara. *PYME. Un desafío a la modernización productiva*. CORFO y Fundación Friederich Ebert. Santiago, Chile, 1994.
- CASTILLO, Antonio. *Consortios y Alianzas Estratégicas: Una alternativa para la generación de Exportaciones en la Pequeña Empresa*. Revista de Sociedad Nacional de Industrias. Lima, Perú, febrero de 1995.
- CHEN, Tain Jy. *Las empresas pequeñas y medianas de Taiwán*. Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Instituto Chung-Hua de Investigaciones Económicas. México D.F., 1993.
- CIEPD - MINKA. *Conglomerado de calzado en Trujillo-Perú. Una nueva perspectiva de la pequeña empresa*. Fondo Editorial PAMIS-COPEME. Lima, Perú, 1994.
- CINSEYT. *Globalización, la Pyme y mecanismos de articulación empresarial*. Fundación Konrad Adenauer. Lima, Perú, 1995.
- CINSEYT. *Políticas de Promoción de Exportaciones para la PYME*. Fundación Konrad Adenauer. Lima, Perú, 1994.

FORNASARI, Giuseppe. *Evolución de la política de la pequeña y mediana empresa en el marco de la integración de Europa*. Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Ministerio de Industria, Comercio y Artesanía. Italia , México D.F., 1993.

GATTO, Francisco. *Modalidades asociativas y los límites de la firma PYME en un contexto económico competitivo y abierto*. Documento del Seminario Internacional «Nuevo rol de la asociatividad empresarial en el fomento productivo». FES-CEPAL-SERCAL. Santiago, Chile, 1995.

GIBSON, Alan, y HAVERS, Mark. *Supporting small business membership organizations*. Small Enterprise Development, volume 6, number 2. Intermediate Technology Publications. London, United Kingdom, 1995.

ILGER, Sergio. *Experiencias asociativas para la producción y comercialización empresarial*. Documento presentado en el I Encuentro de la Microempresa. Buenos Aires, Argentina, noviembre de 1995.

KAGAMI, Mitsuhiro. *Aspectos organizativos de la pequeña y mediana empresa : La experiencia japonesa*. Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Institute on Developing Economies, Tokio. México D.F., 1993.

LANGER, Michael. *Conceptos de fomento productivo a nivel local. Hacia un enfoque integrador*. Fundación Friederich Ebert. Santiago, Chile, 1995.

Las micro, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas. Conclusiones y recomendaciones del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Revista Comercio Exterior. Vol. 43, Núm. 6, México D.F. Junio, 1993.

MONITOR COMPANY. *Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú: El Sector Confecciones*. Promperú, Lima, Perú. Julio, 1995.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *La Microempresa en la Rama de la Confección. Estudios de Casos en la Ciudad de Lima*. PREALC/295. Santiago, Chile. Abril, 1987.

PETERS, Tom. *La Gerencia Liberadora*. Editorial Atlántida S.A. Buenos Aires, Argentina, 1992.

PIORE, Michael J. *Comunidades locales y mercados globales. Notas sobre el papel cambiante de las pequeñas empresas en las economías industriales*. Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Instituto Tecnológico de Massachusetts. México D.F., 1993.

PIZZANI, Leonardo. *Pequeñas empresas: Fundamento económico para un desarrollo sostenible*. Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria de Venezuela. México D.F., 1993.

PONCE, Ramón, CORONEL, Alfredo, TESTINO, Cecilia, TOGO, Eriko y VILDOSO, Carmen. *Barreras y Oportunidades de la División del Trabajo en Gamarra*. Documento de Trabajo. Recursos S.A. Lima, Perú, 1995.

PONCE, Ramón. *La pequeña y micro empresa en el Perú. Definiciones básicas y magnitud*. Documento de trabajo. Recursos S.A. Lima, Perú, 1995.

PONCE, Ramón. *Gamarra. Formación, estructura y perspectivas*. Fundación Friederich Ebert - Recursos S.A. Lima, Perú, 1994.

QUINTAR, Aída y otros. *Rafaela: Un cuasi-distrito italiano «a la argentina»*. Consejo Federal de Inversiones y CEPAL. Buenos Aires, Argentina, 1993.

QUINTAR, Aída, y GATTO, Francisco. *Distritos industriales italianos. Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales*. Consejo Federal de Inversiones y CEPAL. Buenos Aires, Argentina, 1992.

RECURSOS S. A. *Resultados preliminares del análisis del monitoreo a la pequeña empresa de Villa El Salvador*. Documento de trabajo. Lima, Perú, 1991.

ROTHCHILD, Michael y STIGLITZ, Joseph. *Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information*. Quarterly Journal of Economics N° 90, MIT, Cambridge MA, Estados Unidos, 1976. Páginas 629-649.

RUIZ DURÁN, Clemente. *Micro y pequeña empresa: restricciones al crecimiento y potencial para la innovación*. Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Universidad Autónoma de México. México D.F., 1993.

SAN MARTÍN BALDWIN, Francisco. *Distritos Industriales. Conceptos, Experiencias y Bibliografía*. CIEPD - MINKA. Lima, Perú, 1995.

STECHER, Alfredo, PONCE, Ramón, y TÁVARA, José. *Asociados para competir. La Construcción de un Parque Industrial en Villa El Salvador*. PNUD - ONUDI. Editores Carlos Pérez Gamio y Martín Horta. Lima, Perú, 1992.

STIGLER, George. *Division of Labour is Limited by the Extent of the Market*. Journal of Political Economy, Volume LIX, N° 3. June, 1951. p.185-194.

TOGO, Eriko, CORONEL, Alfredo, y PONCE, Ramón. *La pequeña y Micro Empresa en el Perú. Apuntes sobre la Subcontratación y Formación de Consorcios.* Documento de trabajo. Lima, Perú, 1995.

VISSER, Evert-Jan y TÁVARA, José Ignacio. *Gamarra al garete (Concentración local y aislamiento social).* Cuadernos DESCO N° 20. Lima, Perú, 1995.

WATANABE, Susumu. Subcontracting, *Industrialization and Employment Creation.* International Labour Review, Vol. 104, N° 1-2. Jul-Aug, 1971.

WILLENSEN, Arnold. *La Experiencia de Alemania.* Documento del Seminario Internacional «El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de la globalización de la economía mundial». Federación de Industrias de Alemania. México D.F., 1993.

* * *

ABREVIATURAS CITADAS

ADEX	Asociación de Exportadores del Perú.
AID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos.
APEMIPE	Asociación de Pequeños y Medianos Industriales del Perú.
APIAT-LL	Asociación de Pequeños Industriales y Artesanos de Trujillo, La Libertad
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BSL	Bolsa de Subcontratación de Lima.
CADET	Curtidores Asociados de Trujillo.
CAF	Corporación Andina de Fomento.
CEPAL	Comisión Económica de América Latina.
CERTEX	Certificado de Exoneración Tributaria para la Exportación.
CIEPD	Centro de Investigación y Estudios para el Desarrollo.
CONASEV	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.
COPEME	Consortio de ONGs de Apoyo a la Pequeña y Micro Empresa.
DESCO	Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.
EDPYME	Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa.
EXPOCC	Feria Exposición de Cuero y Calzado
FIMMA	Feria Internacional de Máquinas, Materia Prima y Accesorios.
FIP	Feria Internacional del Pacífico.
FONAVI	Fondo Nacional de Vivienda.
FONCODES	Fondo Nacional de Compensación para el Desarrollo Social.
FOPEX	Fondo de Promoción a las Exportaciones.
GATT	General Agreement about Trade and Taxes. *
ICE	Instituto de Comercio Exterior.
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual.
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
INPET	Instituto Nacional de Economía Social.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur.
MIT	Massachusetts Institute of Technology **
MITI	Ministry of International Trade and Industry. ***
MITINCI	Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
ONG	Organismo No Gubernamental.
ONGD	Organismo No Gubernamental de Desarrollo.
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
PAMIS	Programa de Apoyo a la Micro Empresa.
PAPI	Proyecto de Análisis, Planeamiento y Ejecución de Políticas.

* Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio

** Instituto Tecnológico de Massachusetts.

*** Ministerio de Industria y Comercio Internacional del Japón.

PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PPME	Programa de la Pequeña y Micro Empresa.
PREALC	Programa Regional de Empleo de América Latina y el Caribe.
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú en el Exterior.
PROMPEX	Comisión de promoción de las Exportaciones.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.
SENATI	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial.
SERCAL	Servicio de Consultorías para América Latina.
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
SNE	Sociedad Nacional de Exportadores del Perú.
SWISSCONTACT	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico.

SE TERMINO DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES DE
SERVICIOS GRÁFICOS SQUADRITO E.I.R.L.
JR. SUECIA 1208 - CHACRA RIOS NORTE
TELEFAX: 425-7800
LIMA - PERU



PAPI/AID

