



**“ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS DE LOS
CONGLOMERADOS PYME DE LIMA METROPOLITANA:
CASO MIBANCO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de Instituciones Microfinancieras**

Presentado por

**Sr. Santiago Gonzales Torres
Sr. Guillermo Aguirre Valdivia**

Asesor: Sr. Jorge Oroza Manrique

2005

Dedico el presente trabajo a mis padres, don Julio Gonzales y doña Ignacia Torres, por forjarme en los valores que hoy me hacen un hombre de bien.

Santiago Gonzales Torres

Agradecemos a Mibanco, el banco de la micro y pequeña empresa; en especial al señor Manuel Montoya, su gerente general, por darnos las facilidades necesarias para el estudio del caso.

Resumen ejecutivo

El objetivo de la presente investigación es la identificación de la oferta financiera que Mibanco puede realizar, usando un método sencillo de recopilación de datos entre su propio personal de campo (cuyo cargo es asesor de negocios), los cuales diariamente están en contacto con sus clientes microempresarios.

El conocimiento que se obtiene de esta interrelación es importante y ampuloso, y podría ser una fuente de creación de nuevos productos financieros al mantener al banco a la vanguardia de la creación de los nuevos productos para las micro y pequeñas empresas (PYME)¹.

Uno de los productos identificados y no atendido es la atención de créditos para los conglomerados, los cuales pueden brindar mayores ventajas al banco debido a la atención a escala, tantos en clientes como en monto de financiamiento.

¹ Empresas con menos de 49 trabajadores (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2003).

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis del entorno.....	3
1. Macroambiente externo	3
1.1 Factores económicos.....	3
1.2 Factores legales.....	3
1.3 Factores socioculturales	4
1.4 Factores demográficos	4
1.5 Factores tecnológicos.....	4
2. Microambiente externo	5
2.1 Proveedores.....	5
2.2 Clientes	6
2.3 Competencia	6
2.4 Sustitutos.....	6
Capítulo III. Mibanco y el sistema financiero dedicado a las microfinanzas	7
1. Mibanco, el banco de la micro empresa.....	7
1.1 Principales indicadores	7
1.2 Objetivos generales.....	8
1.2.1 Misión.....	8
1.2.2 Visión.....	9
1.2.3 Valores	9
1.2.4 Análisis FODA	9
2. Evolución de las PYME en el Perú.....	10
3. Análisis del sistema financiero dedicado a las PYME.....	13
3.1 Sistema bancario	13
3.1.1 Indicadores del sistema bancario	14

3.2 Sistema no bancario	15
3.2.1 Indicadores del sistema no bancario	15
Capítulo IV. Asociatividad y conglomerados	20
1. Asociatividad	20
1.1 Definición de asociatividad.....	20
1.2 Tipos de asociatividad.....	20
2. Conglomerados	22
2.1 Definición de conglomerados	22
2.2 Conglomerados de microempresas	23
2.3 Análisis de factores de los conglomerados de microempresas	23
3. Fases de desarrollo de los conglomerados	24
3.1 Fase 1. El conglomerado incipiente	24
3.2 Fase 2. El conglomerados articulado	24
3.3 Fase 3. El conglomerado interrelacionado.....	25
3.4 Fase 4. El conglomerado autosuficiente	25
Capítulo V. Experiencias de conglomerados	26
1. Análisis de conglomerados en Lima Metropolitana	26
1.1 Cono norte.....	26
1.1.1 Conglomerados PYME en el distrito de Comas	26
1.1.2 Conglomerados PYME en el distrito de Puente Piedra	27
1.1.3 Conglomerados PYME en el distrito de Ventanilla.....	28
1.2 Cono sur.....	29
1.2.1 Conglomerados PYME en el distrito de Villa El Salvador (VES)	29
1.2.2 Conglomerados PYME en el distrito de San Juan de Miraflores	30
1.2.3 Conglomerados PYME en el distrito de Villa María del Triunfo.....	30
1.2.4 Conglomerados PYME en el distrito de Lurín	31
1.2.5 Conglomerados PYME en el distrito de Pachacámac.....	31
1.3 Cono este.....	32
1.3.1 Conglomerados PYME en el distrito de Ate.....	32
1.3.2 Conglomerados PYME en el distrito de San Juan de Lurigancho.....	33
1.3.3 Conglomerados PYME en el distrito de La Victoria (Gamarra)	33
2. Experiencias internacionales.....	34
2.1 El conglomerado de la caña en El Salvador.....	34

2.2 El conglomerado brasilero del calzado	35
2.3 El conglomerado mexicano del calzado.....	36
2.4 El conglomerado italiano del calzado	36
2.5 El conglomerado textil de la India	37
Capítulo V. Investigación de mercado	39
1. Hipótesis	39
2. Objetivos de la investigación de mercado.....	39
2.1 Objetivo general de la investigación de mercado	39
2.2 Objetivos específicos de la investigación de mercado	39
3. Metodología de la investigación de mercado.....	40
3.1 Encuestas	40
3.2 Entrevistas a profundidad	41
3.3 Información de fuentes secundarias	41
3.4 Principales resultados de la investigación de mercado	41
Conclusiones y recomendaciones	44
1. Conclusiones.....	44
2. Recomendaciones	45
Bibliografía	47
Anexos	51
Nota biográfica	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales indicadores de Mibanco (al 30 de abril de 2005).....	8
Tabla 2.	Otros indicadores de Mibanco (al 30 de abril de 2005).....	8
Tabla 3.	Análisis FODA	9
Tabla 4.	Participación de las PYME.....	12
Tabla 5.	Factores de los conglomerados de microempresas.....	24
Tabla 6.	Caracterización de las fases de conglomerados.....	25

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Porcentaje de la PEA ocupada (diciembre 2002)	10
Gráfico 2.	Distribución de las PYME según sector económico (diciembre 2004)	11
Gráfico 3.	Crecimiento anual de activos del sector microfinanciero (febrero 2005).....	16
Gráfico 4.	Crecimiento anual de colocaciones del sector microfinanciero, (febrero 2005).....	17
Gráfico 5.	Crecimiento anual de colocaciones por producto, sector microfinanciero (febrero 2005).....	17
Gráfico 6.	Crecimiento anual de depósitos del sector microfinanciero (febrero 2005)....	18
Gráfico 7.	Morosidad mayor a 30 días del sector microfinanciero (febrero 2005)	18
Gráfico 8.	Tipos de asociatividad horizontal	21
Gráfico 9.	Tipos de asociatividad horizontal con especialización.....	22

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionario para el personal de Mibanco (asesores de negocios).....	52
Anexo 2.	Cuestionarios para microempresarios que componen un conglomerado.....	55
Anexo 3.	Guía de preguntas para entrevistas a profundidad.....	58
Anexo 4.	Flujo de atención a conglomerados.	59
Anexo 5.	Flujo de seguimiento a conglomerados.	60
Anexo 6.	Tabla de distribución de PYME según sector.	61
Anexo 7.	Tabla de crecimiento anual de activos del sector microfinanciero.....	61
Anexo 8.	Tabla de crecimiento anual de colocaciones del sector microfinanciero.....	61
Anexo 9.	Tabla de crecimiento anual de colocaciones por tipo de producto financiero. 61	
Anexo 10.	Tabla de crecimiento anual de depósitos del sector microfinanciero.	62
Anexo 11.	Tabla de morosidad mayor a 30 días del sector microfinanciero	62
Anexo 12.	Ranking de créditos directos por tipo (bancos).	62
Anexo 13.	Ranking de créditos directos por tipo (Edpyme)	63
Anexo 14.	Mercados donde actúan los conglomerados.	64
Anexo 15.	Tabulación de encuestas.	65

Capítulo I. Introducción

Durante las dos últimas décadas, las micro y pequeñas empresas (PYME) se han convertido en materia de investigación académica y gubernamental en la mayoría de las economías emergentes; así por ejemplo, en el Perú, las PYME tienen una participación significativa en el empleo, en la producción y en el ingreso nacional.

El Perú es uno de los países de la región donde las instituciones de microfinanzas están más desarrolladas; sin embargo, aún queda mucho por descubrir en este sector por lo que resulta importante encontrar los mecanismos para su desarrollo.

En el presente trabajo de investigación los autores han querido descubrir esas nuevas necesidades financieras del sector de la micro y pequeña empresa que sirvan a Mibanco como punto de partida para formular productos innovadores para la atención de su mercado objetivo.

La creación de productos innovadores es un pilar muy importante para la atención de las necesidades de las PYME, por lo que al desarrollar este trabajo se tomó como referencia la oferta de los diversos productos financieros de Mibanco, entre los que destaca el otorgamiento de créditos de Proyectos Especiales, por su amplia cobertura de atención a grupos de microempresas o conglomerados con montos importantes de crédito; producto que en la actualidad tiene una morosidad muy baja y una cobertura de atención masiva que permite la venta de cruzada de otros productos durante el período de repago del crédito .

En Lima Metropolitana existen conglomerados de microempresas que han surgido como respuesta de la población ante la necesidad de crear sus propias fuentes de trabajo, incentivados por sus habilidades adquiridas en el seno familiar, sumado a la necesidad de apoyo mutuo que les permita coexistir en el mercado. Estas habilidades llegaron a la capital del Perú junto con la migración interna de las últimas décadas. Los conglomerados microempresariales -que las personas que se dedican a brindar servicios financieros observan día a día, aunque muchas veces no reparan en su importancia en la autogeneración de ingresos, empleo, etcétera- se esconden en su anonimato social y comercial, pues ven al comerciante individual mas no a la asociación que los agrupa, su administración, sus necesidades, etcétera; entre ellas, el contar con un apoyo financiero que haga posible la materialización de sus sueños de desarrollo.

Las entidades bancarias y financieras, en su rol de distribución de los ingresos, se centran principalmente en la atención individual del empresario, ya sea como persona natural o jurídica más no en el conglomerado. Se ofertan créditos de capital de trabajo, activo o de consumo, pero no generan productos para las agrupaciones pues aún no han encontrado la forma de identificarlos y atender correctamente sus necesidades financieras.

Conocedores del crecimiento de Mibanco y la penetración de mercado que actualmente tiene, los autores de la presente investigación consideran importante la identificación y atención de estos conglomerados (en su mayoría informales), a partir de la identificación de sus necesidades; utilizando para ello la información proporcionada por el personal de campo del banco, ese personal que constantemente está conversando con los microempresarios y que conoce sus expectativas, planes, aciertos y desilusiones. La aplicación de entrevistas a los directivos de estos conglomerados como al propio personal de campo del banco (asesores de negocios) permitió a través del Método Delphi (juicio de expertos), conocer las necesidades de estas agrupaciones de empresarios, saber cómo piensan, cuáles son sus planes de crecimiento, de progreso y de desarrollo, identificando así las necesidades más importantes.

Las necesidades de un conglomerado financiero son grandes pues suman las expectativas de sus asociados, por lo que la atención financiera es mayor tanto en número de clientes como en monto, cifras que podrían contribuir con los objetivos de Mibanco:

- Incrementar la participación en el segmento PYME.
- Incrementar los ingresos del banco.
- Generar una mayor ganancia para sus accionistas.

Estos objetivos son alcanzables pues a nivel grupal es mayor el monto de las colocaciones, la facilidad en el acceso al crédito (pues muchos microempresarios no solicitan créditos a la banca formal debido que no cuentan con la propiedad de bienes inmuebles, lo cual evitaría la obligación de presentar un aval), incremento de número de clientes, etcétera, y con ello una repercusión en la captación de mayores ingresos para el banco.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Macroambiente externo

1.1 Factores económicos

El problema del desempleo y el sub empleo afecta a más del 50% de la población económicamente activa (PEA). La economía peruana deberá generar cerca de 3 millones de empleos nuevos hasta el año 2010 para acoger a las nuevas generaciones que se incorporan a la PEA (Consejo Nacional de la Competitividad 2003). Las empresas PYME representan más del 98% del universo empresarial formal nacional al cierre del 2004; es decir, se estimarían en 648.147 empresas (Lévano 2005:8), las mismas que generan el 79% del empleo y contribuyen con el 40% del Producto Bruto Interno (PBI), convirtiéndose este segmento en el más importante del país. Otro aspecto a considerar es el efecto de los tratados de libre comercio (TLC), lo que ocurrirá de manera secuencial y no en el mismo período; en ese sentido, se espera que, como consecuencia de la reducción arancelaria, las exportaciones reaccionen con mayor velocidad que las importaciones. La realidad es que los TLC pueden tener impactos menores en economías en donde los sectores exportadores y transables son pequeños; éste es el caso del Perú², donde la proporción de las exportaciones con respecto al PBI es bastante baja.

1.2 Factores legales

Existe un alto grado de informalidad a nivel nacional en relación a las PYME, tal como sucede en otros países de Latinoamérica. Los conductores de las micro y pequeñas empresas al año 2002 son aproximadamente 627.002, según la Encuesta Nacional de Hogares. En términos porcentuales la PYME formal representa el 10,24%, y la informal, el 89,76% (MTPE 2003). Esta situación de informalidad se ha convertido en un gran obstáculo para la competitividad y el desarrollo.

El alto grado de informalidad tiene como origen los altos costos y largos trámites que deben realizar cada vez que aspiran a la formalización de sus negocios, siendo mínimos los beneficios que reciben a cambio debido a que no existe una política gubernamental de fomento al sector PYME.

² El mercado de las PYME peruanas son prioritariamente para el consumo local.

1.3 Factores socioculturales

La educación es el factor clave para el crecimiento del sector, pues representa el principal componente para el desarrollo de las competencias y valores del empresario de la PYME, generando una mayor competitividad en la empresa y en el país, según incrementan su grado de especialización. En el caso peruano, los niveles de formación para el trabajo son inadecuados y no están orientados al empleo productivo. Siendo el sector PYME el más importante componente de la PEA, la capacitación de su fuerza productiva es su principal deficiencia, pues el grado de instrucción es mejor en los conductores de las empresas formales (que solo representan el 10,24%) a comparación de los informales, que son la mayoría. Menos del 10% de los conductores de los negocios PYME informales han realizado estudios superiores (completos o incompletos) en algún instituto o universidad (Lévano 2005).

La mayoría del personal de empresas PYME, incluyendo los propios empresarios, no han tenido formación técnica especializada en su rama específica y su conocimiento no es sistematizado. El nivel de inversión en educación en nuestro país es mínimo y el uso de tecnologías de información aún está lejos de alcanzar los niveles internacionales aceptables.

1.4 Factores demográficos

A nivel de regiones la distribución de las PYME está dada de la siguiente manera: 18,7% se ubican en la macroregión norte, el 17,5% en la macroregión sur, el 7,1% se ubica en la macroregión centro, y el 4,3%, en la macroregión oriente, mientras que Lima y Callao concentran el 52% de las PYME formales (Lévano 2005). Es evidente el nivel de concentración de la PYME en Lima Metropolitana, situación que ha generado un descontrol por su rápido crecimiento.

1.5 Factores tecnológicos

El sector carece de una tecnología de vanguardia; el nivel tecnológico es incipiente en la gran mayoría de empresas. Las PYME no se preocupan por la generación de una mayor tecnología pues sus conductores ignoran, en su mayoría, la importancia de la misma.

Para ejemplificar este tema se tomará como referencia a un conglomerado de madera ubicado en Villa El Salvador³, que presenta los siguientes aspectos:

- Falta de iniciativa para la creación de productos, prevaleciendo la imitación.
- Poco conocimiento del consumidor final, debido a las limitaciones de su competencia.
- Poca especialización productiva.
- Cartera de productos no segmentada.
- No existe innovación en materiales, procesos y tecnologías por falta de competencias y recursos (capital).
- No existe normalización y estandarización.
- No existe aprovechamiento total de la materia prima, existen muchos desperdicios y se arrastran costos ocultos por la carencia de técnicas de medición de costos.
- Tecnología “hechiza” desarrollada en casa, lo que afecta la calidad final del producto.

2. Microambiente externo

2.1 Proveedores

Mibanco se constituye como uno de los principales proveedores financieros de los conglomerados pues su ámbito de atención está centrado a la atención de los empresarios de la PYME. La posibilidad de la formalización de ellos les da más posibilidades de ser atendidos por el sistema financiero nacional. Actualmente, la única experiencia existente se realiza mediante el financiamiento de compra y construcción de locales comerciales, pero no existe financiamiento para otro tipo de requerimiento de los conglomerados.

Por otro lado, la conformación de conglomerados hace posible que los empresarios, en bloque, puedan tener un mayor acceso a los proveedores de insumos y productos que necesitan para ser más competitivos, pudiendo negociar costos más bajos pues las economías de escala así lo determinan.

³ Análisis realizado considerando la segunda transformación de la madera, pues la primera se da en los bosques y aserraderos.

2.2 Clientes

Está dada por todos aquellos conglomerados formales o informales que vienen trabajando de manera asociativa pero en una escala menor. Existe una enorme cantidad de conglomerados de hecho, con diferentes necesidades financieras, los cuales aún no se encuentran asociados y que requieren de una asesoría para agruparse y conformar una asociación formal. Estos conglomerados apuntan al mercado interno.

2.3 Competencia

La aparición de grandes empresas como Ripley, Saga (CMR), Metro (Grupo Cencosud), entre otras tiendas por departamento y supermercados, de alguna manera están mermando el nivel de ingresos del sector de la microempresa debido a que no pueden competir con la infraestructura mostrada y con las ofertas de dichas organizaciones.

La competencia potencial de los bancos está conformada por las diferentes instituciones financieras y no financieras que vienen atendiendo al segmento de la microempresa y que, de alguna manera, también podrían ingresar a la atención de créditos a conglomerados, lo que podría convertirse en un factor clave para el desarrollo de los mismos, ya que éstos requieren de financiamiento para su desarrollo.

2.4 Sustitutos

Vienen a ser la satisfacción que tienen los empresarios de la microempresa de manera individual ante sus necesidades financieras, y no de forma asociativa o en conglomerados.

Capítulo III. Mibanco y el sistema financiero dedicado a las microfinanzas

1. Mibanco, el banco de la microempresa

En mayo de 1998 inició sus operaciones el primer banco dedicado a la microempresa, basado en la experiencia exitosa de más de 30 años de la Organización No Gubernamental (ONG) Acción Comunitaria del Perú (ACP).

Al inicio, el ámbito de atención se centró en Lima Metropolitana con aproximadamente 13 oficinas; luego, el banco fue ampliando su ámbito de acción llegando a diversas ciudades como Chincha, Chiclayo, Huancayo, etcétera, ubicándose en las zonas más alejadas del país y de las ciudades principales; es decir, donde no había presencia de entidades bancarias.

Al finalizar el año 2004, Mibanco contaba con una red de 32 agencias (27 en Lima y 5 en provincias) para brindar servicios; además de una red de 23 cajeros automáticos. Su personal estaba compuesto por 888 personas, de las cuales 11 son gerentes, 82 funcionarios y 795 empleados.

El capital social suscrito y pagado alcanzó los S/ 83 millones en acciones, cuyo valor nominal es de S/ 1,00 cada una. Posee acciones tipo “A” equivalentes al 95% del capital social y las acciones restantes, denominadas tipo “C”.

Los principales accionistas son ACP (Perú), con una participación de 63,85%; Acción Investment (Estados Unidos), con 8,98%; Acción International (Estados Unidos), con 6,33%; Triodos Fonds (Suiza), con 5,22%; Triodos Doen (Suiza), con 5,22%; La Positiva Seguros, con 5,02%; Corporación Andina de Fomento (CAF), con 3,82%; y otros, con 1,56%.

1.1 Principales indicadores

Mibanco cuenta con buenos resultados a nivel del sistema financiero. El indicador de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) es de 21% a diciembre del 2004 el cual, a pesar de haber disminuido a comparación del año 2003, aún mantiene una tasa por encima del promedio del mercado. Cabe mencionar que a agosto del 2005 se encuentra en 28,4%. Igualmente la rentabilidad sobre los activos (ROA) presenta la misma tendencia, 4,8% al cierre del 2004 y 5,1% a fines de agosto del 2005.

En cuanto al nivel de morosidad, la cartera deteriorada⁴ mantiene un indicador de 3,9% a diciembre de 2004 y de 2,6% a agosto de 2005, lo que demuestra el buen estado de la cartera de créditos (ver tabla 1).

Tabla 1. Principales indicadores de Mibanco (al 30 de abril de 2005)

	Mibanco			Sistema financiero
	dic-03	dic-04	abr-05	abr-05
ROE	22,77%	21%	26,80%	13,42%
ROA	5,01%	4,80%	5,40%	1,28%
Morosidad	2,97%	3,44%	3,07%	3,44%
Cobranza cartera morosa	145%	145%	145%	177%

Fuente: Mibanco, 2005.
Elaboración: Propia, 2017.

Los indicadores de la cartera de Mibanco demuestran un buen nivel de crecimiento, tanto en clientes netos como en saldo de colocaciones. El nivel de los depósitos ha crecido en un 100% en los últimos dos años, lo cual se constituye como una buena fuente de fondeo (ver tabla 2).

Tabla 2. Otros indicadores de Mibanco (al 30 de abril de 2005)

	Mibanco (En millones de US\$)			Sistema financiero
	dic-03	dic-04	abr-05	abr-05
Activos totales	106	139	163	170
Colocaciones brutas	92	114	128	146
Total pasivos	85	107	126	136
Depósitos	41	65	83	102
Patrimonio	24	32	37	35

Fuente: Mibanco, 2005.
Elaboración: Propia, 2017.

1.2 Objetivos generales

1.2.1 Misión

En Mibanco la misión está establecida como sigue: «[...] un equipo humano comprometido primordialmente con el desarrollo de los empresarios de la micro y pequeña empresa, así como con los sectores de la población de bajos ingresos y difícil acceso a la banca tradicional; brindando servicios de calidad que superen sus expectativas en un marco de innovación,

⁴ Cartera deteriorada: cartera vencida + cobranza judicial + refinanciados + reestructurados.

eficiencia, respeto y honestidad como contribución a la bancarización, intermediación y crecimiento de nuestro país» (Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. 2005).

1.2.2 Visión

Respecto a su visión, tienen como meta «[...] ser líderes en brindar servicios financieros de calidad para los empresarios de la micro y pequeña empresa así como para los sectores de bajos ingresos de la población que tienen difícil acceso a la banca tradicional» (Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. 2005).

1.2.3 Valores

Los valores de la cultura del banco son:

- **«Eficiencia.** Mibanco promueve la eficiencia de todos sus procesos, buscando el mejoramiento continuo, incrementando el valor de sus recursos, la productividad de sus operaciones y la satisfacción total de sus clientes.
- **Compromiso.** Mibanco opera comprometido con el desarrollo del sector MYPE y del Perú.
- **Innovación.** Mibanco busca la permanente innovación de sus productos y servicios, acordes a las necesidades del empresario de la micro y pequeña empresa, lo cual se constituye en objetivo fundamental de su estrategia de negocios.
- **Confianza.** En Mibanco la confianza de nuestros clientes es fruto del clima de respeto y honestidad con que trabajamos y atendemos a todas las personas» (Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. 2005).

1.2.4 Análisis FODA

Tabla 3. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología crediticia innovadora. • Conocimiento del sector PYME. • Diversificación de productos. • Innovación de productos y servicios financieros. • Personal calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés poco competitiva. • Demora en los procesos de otorgamiento de crédito. • No existe homogeneidad en la presentación de agencias. • No existe uniformidad en la presentación del personal. • Altos costos operativos. • No existe un plan de fidelización de clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Tabla 3. Análisis FODA (continúa de la página anterior)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de alianzas corporativas. • Venta cruzada de productos. • Mayor cobertura de red de agencias a nivel nacional. • Uso de información privilegiada en sus asesores de negocios. • Ubicación de agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Progresivo ingreso de la banca tradicional al segmento PYME. • Incremento de la oferta laboral para el personal de negocios. • Creciente oferta de servicios financieros para el cliente de otras instituciones financieras (IFI), con efectos distorsionadores del mercado.

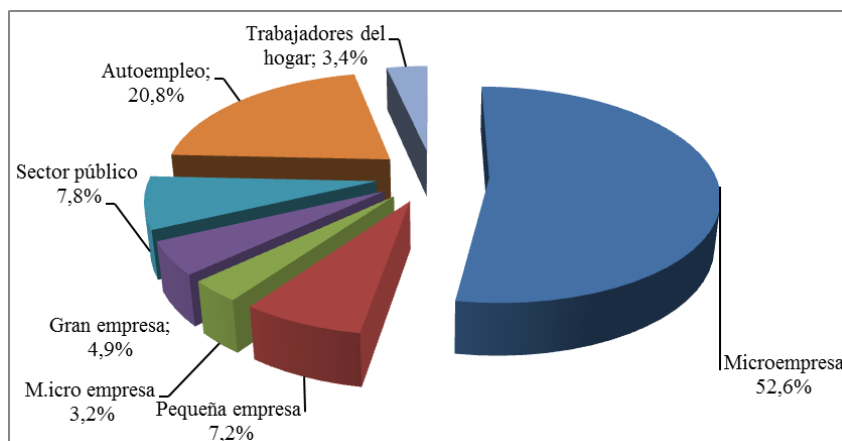
Fuente: Elaboración propia, 2005.

2. Evolución de las PYME en el Perú

Debido al escaso apoyo que han recibido las PYME a lo largo del tiempo, su crecimiento ha sido desordenado, existiendo escasa información en los organismos públicos. El crecimiento ha sido mayoritariamente informal, lo que da una idea del inmenso trabajo por hacer con este segmento (Lévano 2005). Este grado de informalidad no les permite tener mejores ventajas para competir y desarrollar e incluso ingresar a otros mercados internacionales, además de no generar ingresos tributarios para el país. De acuerdo a la información brindada en la Encuesta Nacional de Hogares (MTPE 2003), el 53% de la PEA ocupada a nivel nacional trabaja en micro empresas, lo que evidencia que la PYME constituye el sector empresarial más importante en la generación de empleos, con 7,2 millones de puestos de trabajo (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2005) (ver gráfico 1).

Es así como la PYME es la generadora de empleo más importante del país pero, por otra parte, corresponde a una fuerza laboral que no goza de beneficios laborales y sociales, como gratificaciones, atención médica, entre otros.

Gráfico 1. Porcentaje de la PEA ocupada (diciembre 2002)

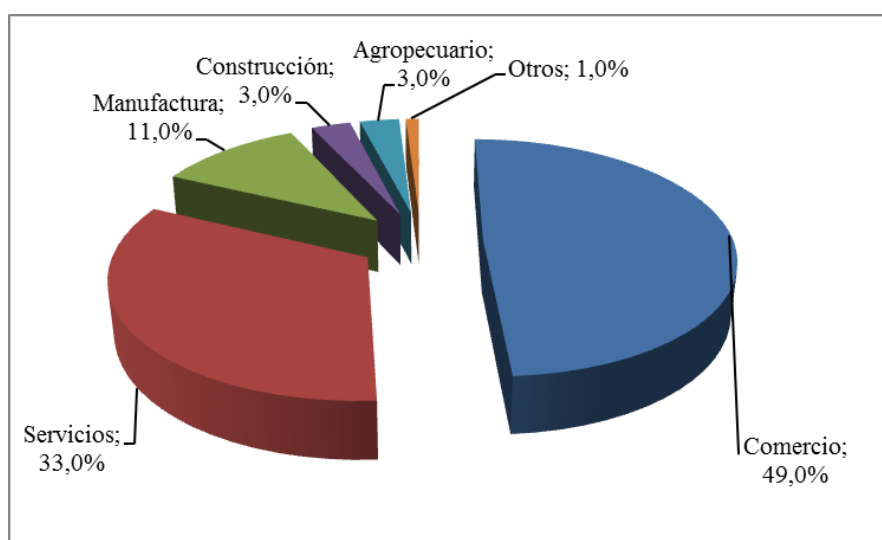


Fuente: MTPE, 2003.

Conducir a la formalización de las PYME brindaría mayor bienestar a sus trabajadores y al país, pero también es necesario que las PYME cuenten con mayores herramientas y apoyo del estado en cuanto a la regulación fiscal, de tal manera que su formalización les sea beneficiosa.

En relación a la distribución de las PYME por actividad económica, la mayor proporción se encuentra desarrollando actividades de comercio y servicio (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Distribución de las PYME según sector económico (diciembre 2004)



Fuente: Lévano, 2005.

El desarrollo de la actividad microempresarial del país crea un mayor interés en las entidades financieras por introducir productos cada vez más competitivos y que satisfagan las necesidades de los clientes. Por otro lado, las microempresas han ido creando sus propias oportunidades de negocio utilizando herramientas poco sofisticadas y, en muchos casos, artesanales, para continuar en el mercado. Ante el crecimiento de la competencia, éstas requieren mejorar los estándares de calidad en sus productos y mejorar sus niveles de competitividad, por ello surge la necesidad de adquirir bienes (activos fijos), ampliar sus instalaciones, realizar capacitación dirigida y lograr economías de escala.

El Perú no solo cuenta con un gran número de micro y pequeñas empresas, incluso algunos países desarrollados tienen una distribución similar de su actividad empresarial; la diferencia radica en la formalización de estas organizaciones (ver tabla 4).

Tabla 4. Participación de las PYME

País	Participación % de la PYME	
	En el empleo	Contribución al PBI
Argentina	70,2	53,7
Australia	50,6	23,0
Brasil	59,8	
Canadá	58,6	57,2
Chile	86,5	
Colombia	67,2	38,7
Ecuador	55,0	20,0
España	75,0	64,7
Japón	74,1	56,4
México	48,5	
Perú	67,9	55,5
Singapur	44,0	

Fuente: Elaboración propia, 2005.

El mejoramiento de este tipo de activos representa, para las microempresas, un alto nivel de inversión el cual -muchas veces- no se encuentra a su alcance, surgiendo la necesidad de recurrir a bancos o financieras en busca del apalancamiento necesario para cubrir dichas necesidades.

Así también, las microempresas se ven afectadas en sus niveles de ingreso debido a que en el mercado existen grandes empresas dedicadas a la producción e importación de productos con altos estándares de calidad; es decir, realizados con una mejor tecnología. Lo mismo sucede con los supermercados, competencia directa de los mercados de barrio, que hacen que éstos pierdan competitividad por falta de una mejor infraestructura, ofertas por compras de productos a escala, formas de pago diferidas, etcétera.

Las necesidades de mejoramiento de activos de las microempresas están determinadas por el sector comercial en el cual se ubican. Éstas pueden ser del sector textil, metal mecánica, carpintería, confección de calzado, imprenta, transporte, etcétera, es así que si las microempresas cubrieran sus necesidades de adquisición de bienes muebles (activos fijos), tecnología o modernidad de sus instalaciones, podrían alcanzar mayores niveles de ingreso. En cada uno de los sectores existen diversas necesidades de activos que facilitarían el mejoramiento de la calidad del producto, tiempo de fabricación, proceso de producción, ubicación, comodidad, etcétera, con menores costos para la empresa.

Estos tipos de activos son más accesibles si se adquieren a nivel de un grupo de personas; por ello es importante identificarlos y agrupar formalmente a los integrantes de un conglomerado para que puedan ser susceptibles de crédito.

3. Análisis del sistema financiero dedicado a las PYME

3.1 Sistema bancario

A inicios de la década pasada, la industria bancaria sumaba activos totales por menos de S/15 millones, de los cuales se lograba colocar cerca de S/ 7 millones. No obstante lo poco que significaban estas cifras en términos del Producto Bruto Interno (PBI), el escenario económico que se iba gestando auguraba posibilidades de crecimiento importantes para el sector. Durante los años siguientes los bancos crecieron a una tasa promedio de 15,3% anual. Los niveles de profundización financiera aumentaron notablemente pasando de 5,8% del PBI en 1992 a 36,1% en el año 2002 (Orezzoli y Macera 2003).

El crecimiento fue explosivo hasta fines de 1998, año en el que empiezan los estragos de la crisis financiera internacional. La salida masiva de capitales de los mercados emergentes generó presiones devaluatorias sobre la moneda local. La industria bancaria advirtió que su exposición al riesgo cambiario no se limitaba únicamente a la magnitud de su descalce por monedas, sino también al riesgo crediticio asociado a aquellos clientes que recibieron créditos en dólares pero que generaban ingresos en soles. El escenario empeoró con la llegada del Fenómeno del Niño en 1998 y la desaceleración total del crecimiento económico. El sistema en el que se operaba era muy delicado y provocó problemas de solvencia que resultaron insostenibles para muchas entidades.

A inicios de 1990 operaban 21 bancos comerciales en la economía peruana. No obstante, el claro contraste entre las condiciones de esos años y las de fines de 1980 hacía augurar una reestructuración temprana en el sistema. Al mismo tiempo que algunas instituciones eran absorbidas o liquidadas, el crecimiento atrajo a nuevos participantes, lo cual llevó a aprobar la autorización de inicio de operaciones de siete bancos entre 1993 y 1997 (Orezzoli y Macera 2003); es entonces que el sistema financiero alcanza el número máximo de entidades: 25. La crisis de los años siguientes provocó una segunda reestructuración del sistema: solamente dos entidades nuevas ingresaron al mercado, trece dejaron de operar, de las cuales siete habían iniciado sus actividades durante esa misma década. En unos casos se permitió la absorción de

estos bancos por otros de mayor tamaño; en otros, se adoptó la desagregación patrimonial como mecanismo de salida ordenada de mercado, y en el resto de casos se procedió a la liquidación.

A fines de la década pasada, el sistema se había expandido notablemente y los cinco bancos más grandes explicaban casi el 75% del mercado (Orezzoli y Macera 2003). Por otro lado, en el segmento de los bancos más pequeños, el progreso fue turbulento, caracterizado por períodos de vida más cortos. Superado el período de crisis emergieron bancos como Mibanco y Banco del Trabajo, que han mantenido tasas de crecimiento notables. De esta manera, a inicios del siglo encontramos un sistema bancario visiblemente concentrado en el que operan menos entidades de las que existían a inicios de la década pasada. A la fecha existe una orientación muy marcada de todo el sistema bancario de trabajar en el segmento PYME, segmento que durante mucho tiempo no había sido tomado en cuenta por la banca tradicional y que hoy en día se ha convertido en uno de los de mayor importancia, lo que le ha brindado competitividad al sistema.

3.1.1 Indicadores del sistema bancario

El sistema en general muestra buenos resultados; a continuación, se hace referencia de algunos indicadores.

Los créditos directos de la banca múltiple registraron un saldo de US\$ 11.486 millones al 30 de abril de 2005, incrementándose en US\$ 339 millones respecto a marzo. Igualmente, los créditos -sin considerar sucursales del exterior- se incrementaron en US\$ 283 millones respecto del mes anterior, cerrando el mes de abril con un saldo de US\$ 11.051 millones.

Los sectores económicos que mostraron incrementos en sus saldos de créditos fueron comercio, servicios, industria manufacturera y el sector primario, los cuales crecieron US\$ 93 millones, US\$ 86 millones, US\$ 79 millones y US\$ 29 millones, respectivamente, en sus saldos de créditos directos entre marzo y abril, alcanzando niveles de US\$ 1.557 millones, US\$ 1.770 millones, US\$ 3.012 millones y US\$ 1.165 millones al 30 de abril, respectivamente. De otro lado, los créditos del sector construcción disminuyeron US\$ 3 millones, cerrando el mes de abril con un saldo de US\$ 757 millones.

El ratio de liquidez de la banca múltiple (activos líquidos/pasivos de corto plazo) en moneda nacional disminuyó, pasando de 52,8% en marzo a 47,7% en abril; mientras que el ratio en moneda extranjera se elevó en 1%, por lo que alcanzó un valor de 43,2% en abril de 2005.

El indicador de morosidad de la banca múltiple (cartera atrasada como porcentaje de los créditos directos) mostró un descenso en abril de 2005, por lo que registró un nivel de 3,4%, siendo este nivel 2,3% menor que el registrado en abril del año anterior. Por su parte, el ratio de cartera refinanciada y reestructurada sobre créditos directos alcanzó un nivel de 5,5%, 0,82% menor que el mostrado en abril de 2004.

El ratio de cobertura de la cartera atrasada se elevó en abril y cerró en un nivel de 177,7%, 1,2% por encima del ratio registrado a fines de marzo, mientras que el ratio de cobertura de la cartera atrasada, refinanciada y reestructurada subió en 0,3% y alcanzó un nivel de 68,7% al 30 de abril.

Todos los segmentos de mercado han experimentado una reducción de la morosidad con respecto a abril del año anterior, principalmente los créditos comerciales a microempresas, cuya morosidad se redujo en 2,73% y 1,96%, respectivamente.

En cuanto a la morosidad por tipo de crédito se observa que ésta se redujo levemente en algunos tipos de crédito durante el mes de abril. Así, el ratio de cartera comercial atrasada cerró el mes en 3,44%, lo que representa una leve mejora de 0,15% respecto de marzo.

El apalancamiento global por riesgo crediticio y de mercado alcanzó un nivel de 7,30 veces el patrimonio efectivo, mientras que la cartera en problemas no cubierta (cartera atrasada + refinanciada + reestructurada - provisiones) -como porcentaje del patrimonio efectivo-, alcanzó un valor de 17,5%, 0,4% por debajo del nivel observado en marzo, debido a una reducción de la cartera en problemas entre marzo y abril.

3.2 Sistema no bancario

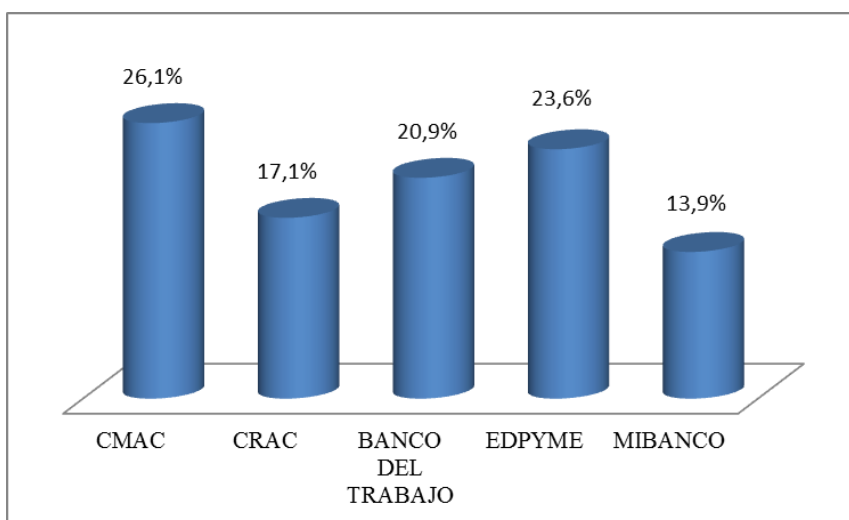
Sistema compuesto por CMAC (cajas municipales de ahorro y crédito), CRAC (cajas rurales de ahorro y crédito), empresas financieras, EDPYMES (entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa), etcétera, las cuales tienen por finalidad otorgar créditos a las microempresas en base a su ubicación geográfica y son, por lo general, promovidas por los gobiernos regionales o municipales.

3.2.1 Indicadores del sistema no bancario

Al cierre del mes de febrero de 2005 el volumen de los activos totales del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) ascendió a S/ 2.863 millones, lo cual representa un crecimiento nominal de 26,04% entre febrero de 2004 y febrero de 2005; resaltando el

crecimiento de los activos de la CMAC de Sullana con 42,78%, seguido de la CMAC de Ica con 40,04%; CMAC Cuzco, 32,62%, y CMAC Huancayo, 30,97%. Las Edpymes, por su parte, crecieron en 23,6%, entre las que destaca Edyficar y Confianza, que experimentaron un mayor crecimiento nominal. Es importante destacar al Banco de Trabajo y Mibanco, que son entidades bancarias formales dedicadas al segmento PYME, las cuales permiten establecer un nivel de comparación con las demás entidades.

Gráfico 3. Crecimiento anual de activos del sector micro financiero (febrero 2005)

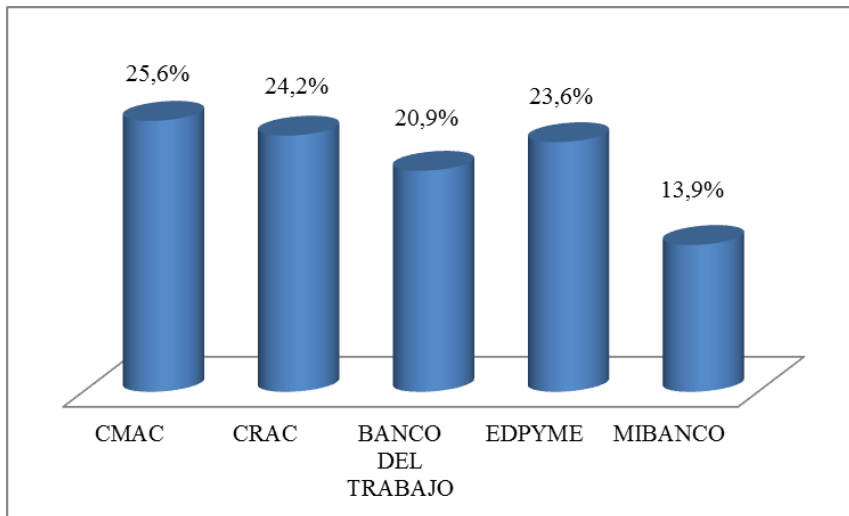


Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), 2005.
Elaboración: Propia, 2005.

En general, el nivel de los activos de las instituciones de microfinanzas creció en 22,54% en los últimos 12 meses. Las CRAC incrementaron sus activos en S/ 88 millones, seguidas por las EDPYME con S/ 87 millones; de manera comparativa se puede mencionar a Mibanco con S/ 67 millones, respectivamente.

Respecto al crecimiento de las colocaciones, todas las entidades demostraron buenos resultados al mes de febrero; así las CMAC crecieron 25,6%; las CRAC, 24,2%; y las EDPYME, 23,6% respecto a febrero de 2004 (ver gráfico 4).

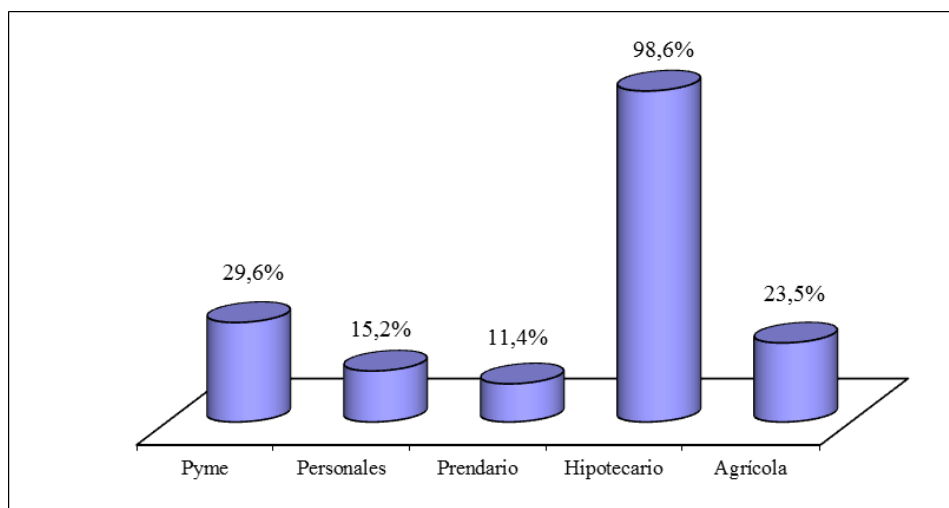
Gráfico 4. Crecimiento anual de colocaciones del sector micro financiero (febrero 2005)



Fuente: SBS, 2005.
Elaboración: Propia, 2005.

En el mismo período de análisis es importante señalar el alto crecimiento logrado por los créditos hipotecarios, los cuales representaron un 98,59%, seguido por los créditos PYME y agrícola con crecimientos de 29,63% y 23,54%, respectivamente (ver gráfico 5)

Gráfico 5. Crecimiento anual de colocaciones por producto, sector microfinanciero (febrero 2005)

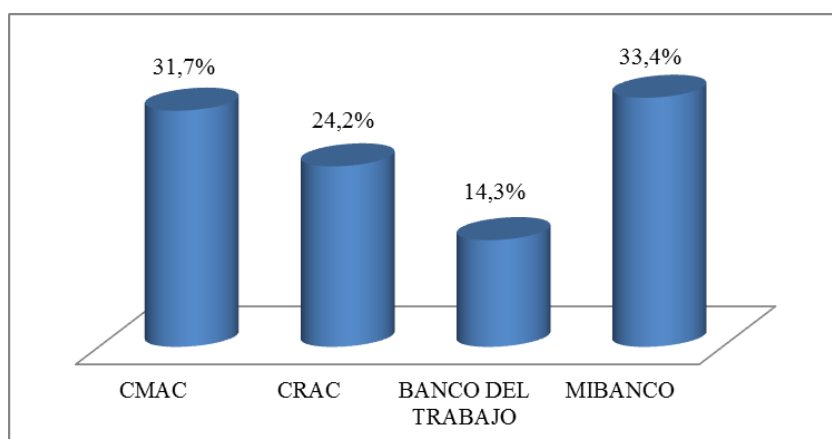


Fuente: SBS, 2005.
Elaboración: Propia, 2005.

Por el lado de los pasivos, las CMAC han experimentado un crecimiento de 31,71% entre febrero de 2004 y febrero de 2005. En un breve ranking de depósitos del sector microfinanciero no bancario en los siete primeros puestos destacan las CMAC, con una participación de 70,86%, ocupando el primer lugar las CMAC de Piura. Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)

mostraron una participación de 15,34% (ver gráfico 6) (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEDMAC] 2005). Este indicador es importante también por la cantidad de agencias que estas entidades registran.

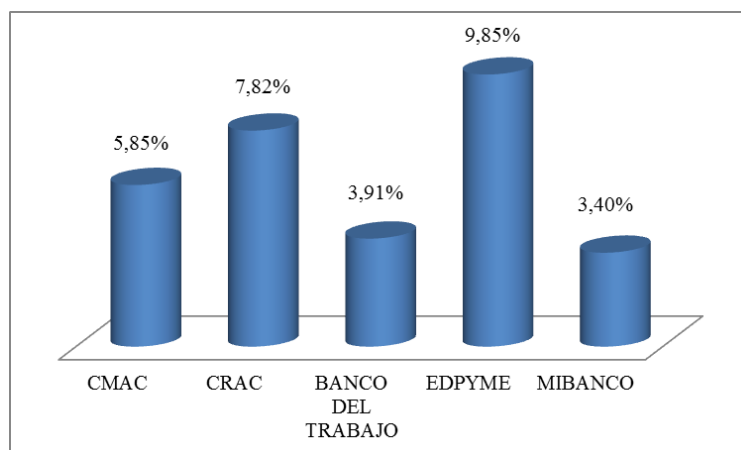
Gráfico 6. Crecimiento anual de depósitos del sector microfinanciero (febrero 2005)



Fuente: SBS, 2005.
Elaboración: Propia, 2005.

La morosidad (cartera atrasada versus créditos directos) alcanzó a fines de febrero del 2005 un nivel de 5,85% para el sistema CMAC, incrementándose en 0,84% respecto al año anterior. Dentro del sector microfinanciero en el período febrero 2004 y febrero 2005 se observa que la mora del Banco del Trabajo muestra una contracción de -3,20 %, situándose en 3,91%; de igual manera Mibanco situó su mora en 3,40% reduciendo esta en -1,24%. En el mismo período la mora de las CRAC se contrajo en -2,09%, situándose en 7,82%. Las EDPYME mostraron el mayor porcentaje de morosidad (9,85%) pero a su vez presentaron una disminución de 1,16% (FEDMAC 2005) (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Morosidad mayor a 30 días del sector microfinanciero (febrero 2005)



Fuente: SBS, 2005.
Elaboración: Propia, 2005.

Se han mostrado algunos indicadores del sector microfinanciero que presentan un sector saludable, con proyección de crecimiento y, sobre todo, con una buena calidad de cartera. Estos resultados permiten seguir apostando por este sector, además de motivar a crear nuevos productos financieros que les permitan potenciar y sostener el desarrollo logrado hasta la fecha.

Capítulo IV. Asociatividad y conglomerados

1. Asociatividad

1.1 Definición de asociatividad

Es el resultado de la cooperación o coalición de empresas en función a un objetivo común, en el que cada participante mantiene independencia jurídica y gerencial.

La asociatividad es un término recurrente sobre todo cuando se hace referencia a las estrategias de subsistencia de las empresas de menor tamaño ante los procesos de liberalización e integración económica. La asociación de un grupo de productores atomizados generaría beneficios en torno al sistema productivo, lo que redundaría en una mayor eficiencia en la producción y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial (Pallares 2003:57-74).

Hugo Rosales (1997) la describe como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, y decide participar voluntariamente en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

1.2 Tipos de asociatividad

Los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a diferentes criterios de clasificación (Perales 2003):

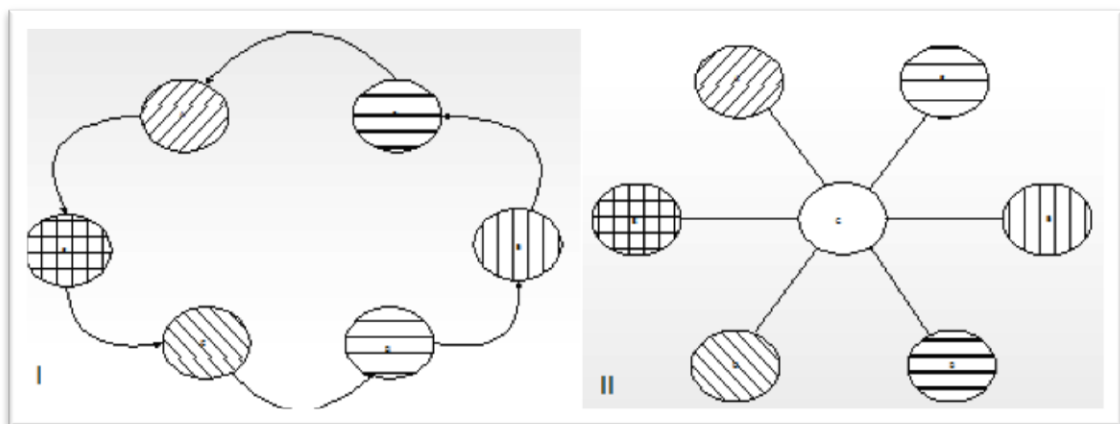
- **En función de las diferentes fases del proceso empresarial.** Asociación desde el diseño hasta la comercialización del producto.
- **En relación a las funciones básicas que existen en la empresa.** En busca de financiamiento, aprovisionamiento de insumos, búsqueda de recursos humanos, servicios, entre otras.
- **Según el alcance.** Asociatividad geográfica, sectorial, especializada, diversificada, integral, entre otras.
- **Independientemente de la actividad.** Tomando como propósito fundamental la búsqueda de economías de escala que no ocasionan la pérdida de la flexibilidad intrínseca de toda empresa pequeña.

Así también, en función a las experiencias empresariales exitosas, los tipos de asociatividad pueden ser:

- **De integración horizontal.** La clave del éxito no es el bajo precio de los factores de producción sino la eficiencia colectiva de los grupos de empresas que se asocian. En este modelo las empresas tratan entre ellas a través de una variedad de acuerdos de copropiedad, contratos informales y lazos sociales (Villarán 1998).
- **De integración vertical.** Basados en el sistema de redes de sub contratación. En este caso, las relaciones se basan en la confianza mutua y el respeto interpersonal que tiene como respaldo las relaciones sociales entre los empresarios (generalmente empresas de diferente tamaño, sector y etapa del proceso productivo).

Al interior de las asociaciones de micro y pequeños empresarios la articulación puede darse de distintas formas: en función a una necesidad común, generalmente cuando la asociatividad se da de manera geográfica; cuando los conglomerados centran la operatividad en la necesidad de una empresa que los articula; o cuando la motivación de unión depende de la necesidad de una empresa que los agrupa o relaciona de manera simbiótica. Estos ejemplos se resumen en los esquemas siguientes que indican la asociatividad de micro y pequeñas empresas, cuya diferencia de color y forma implican distinto giro o tamaño:

Gráfico 8. Tipos de asociatividad horizontal

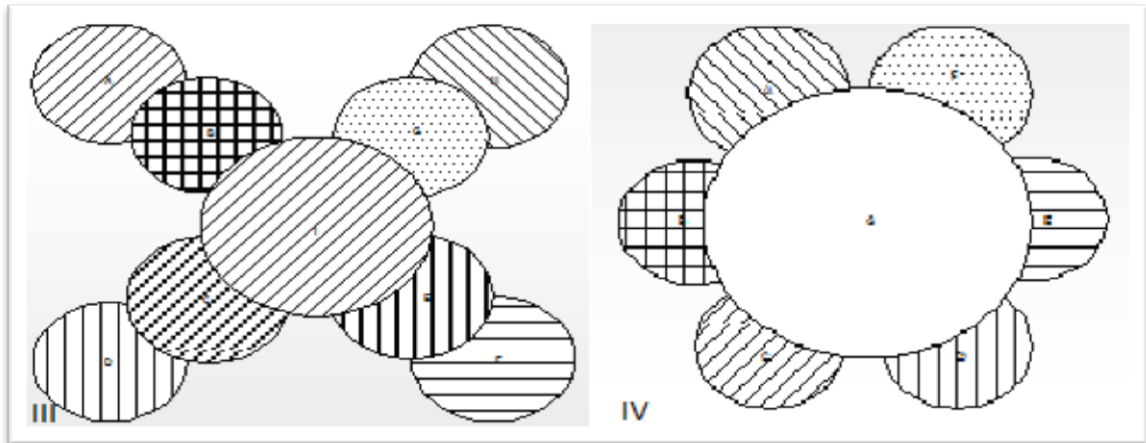


Elaboración: Propia, 2005.

La asociatividad horizontal I se presenta con diversidad de oferta de producto y necesidad de trabajar de manera unida; la asociatividad horizontal II sigue el mismo patrón pero con una

empresa líder como guía, la misma que tiene mayor conocimiento del mercado y mayor experiencia.

Gráfico 9. Tipos de asociatividad horizontal con especialización



Elaboración: Propia, 2005.

Son microempresas que destacan por la especialización obtenida, las cuales se asocian en busca de cooperación dentro del proceso productivo o comercial (III) o son PYME con mayor conocimiento del mercado y experiencia, que buscan asociarse con nuevas empresas con la necesidad de realizar una atención a escala (IV).

2. Conglomerados

2.1 Definición de conglomerados

Se define como conglomerado a la fusión de organizaciones que producen diferentes bienes y servicios para asegurarse una base económica amplia, conseguir una administración más eficiente y obtener un beneficio potencial más elevado.

Según Rosenfeld (1997:10), un clúster (cúmulo de empresas) «[...] es una concentración limitada geográficamente de negocios similares, relacionados o complementarios, con canales de activos para transacciones de negocios, comunicaciones y diálogo que comparten infraestructura especializada, mercados laborales y de servicios y encaran oportunidades y retos comunes».

2.2 Conglomerados de microempresas

Agrupación de microempresas unidas por diferentes factores como ubicación territorial, comercialización de productos, enlaces de procesos de producción o de comercialización, giro comercial, posibilidades de negocios, proveniencia del interior del país, residencia, etcétera (Rosales, R. 1997).

El grado de formalización de los conglomerados de microempresas determina la capacidad de desarrollo que pueden tener. Existen dos tipos:

- **Formales.** Existe la posibilidad de ubicación a través de la información brindada por las municipalidades, entidades gubernamentales y no gubernamentales donde se encuentran registradas bajo una denominación propia. Estas agrupaciones son atendidas fácilmente por las instituciones financieras (IFI).
- **Informales.** Se constituyen en un nicho de mercado atractivo pues no son atendidos por las IFI dado que no son fácilmente identificables. Para ser susceptibles de atención financiera se requiere estar formalizado.

2.3 Análisis de factores de los conglomerados de microempresas

Tabla 5. Factores de los conglomerados de microempresas

FACTORES INTERNOS (Fortalezas y Debilidades)	FACTORES EXTERNOS (Oportunidades y Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa mayoritariamente una aptitud favorable a realizar cambios referidos a infraestructura. • Su posicionamiento es medio en sectores B y E, y alto en sectores C y D. • El nivel educativo de sus asociados es de nivel secundaria como máximo, con una leve incidencia de la formación técnica. • Limitación de capital de trabajo. • El alto grado de informalidad limita su acceso al sistema financiero (evitan trámites). • Mayor orientación a satisfacer necesidades de infraestructura. • La forma más extendida es la de asociaciones de representación con niveles incipientes de organización. • Los niveles de comunicación entre dirigentes y asociados son débiles en conglomerados formales y casi nulos en los informales. • No cuentan con sistemas de información y promoción. • Realizan compras al contado y mayoritariamente de forma individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de desarrollo conjunto, mejora de márgenes de venta con negociación con proveedores. • Posibilidad de atender necesidades del mercado externo de manera conjunta. • Posibilidad de efectuar economías de escala. • No existen políticas nacionales o sectoriales de fomento. • Pocas entidades fomentan sus posibilidades de crecimiento, tanto interno como externo. Es muy limitado el número de proveedores de servicios de desarrollo empresarial. • A nivel del sector comercio, la aparición de supermercados afecta a los conglomerados de mercados de barrio. • Mayoritariamente son informales pues la formalidad se convierte en un proceso oneroso y engorroso.

Fuente: Elaboración propia, 2005.

3. Fases de desarrollo de los conglomerados⁵

3.1 Fase 1. El conglomerado incipiente

Esta fase hace referencia directa a la actividad económica que surge de un factor inicial (podría tratarse de economías que se desarrollan en base a la explotación de un recurso natural o al aprovechamiento de un patrimonio determinado). Es decir, en esta fase se tiene una aglomeración inicial debido a la oferta de un «[...] recurso exógenamente especificado a un espacio delimitado» (Pro-Expansión 2003), que ha generado una incipiente interacción entre los distintos agentes económicos.

3.2 Fase 2. El conglomerado articulado

Dada por la existencia de una aglomeración productiva en torno a la explotación de un recurso o empresa ancla, alrededor de la cual se han generado mayores relaciones comerciales entre los agentes partícipes, mostrando una mayor articulación con actividades económicas diferentes que

⁵ Basados en la conceptualización de clúster: «[...] varían en tamaño, amplitud y (sobre todo en) fase de desarrollo», dada por Michael Porter (1998:210).

puedan servir de proveedores de mayor valor. En esta fase se fomenta la organización vertical de la producción.

3.3 Fase 3. El conglomerado interrelacionado

Está asociada a una mayor articulación e interrelación entre los agentes partícipes. En esta fase la aglomeración inicial y el aumento de valor a través de una mayor articulación entre agentes permite la generación de un espacio para canales de interrelación. Predominan el estrechamiento de lazos entre los productores y relaciones de confianza.

3.4 Fase 4. El conglomerado autosuficiente

Esta fase hace referencia a la fuerte dinámica presente en un espacio determinado como respuesta a una demanda sofisticada. La madurez alcanzada se entiende como el funcionamiento eficiente productivo, cuyo éxito radica en la interacción constante entre los distintos agentes (empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas).

Tabla 6. Caracterización de las fases de conglomerados

Características de las fases	Fase I: Incipiente	Fase II: Articulado	Fase III: Interrelacionado	Fase IV: Autosuficiente
Relaciones productivas	Escasa	Articulación comercial	Integración de relaciones productivas	Plena integración productiva
Tecnología	Ausencia de desarrollo	Especialización productiva	Sofisticación técnica	Innovación y desarrollo
Demanda	Débil	Básica	Media	Sofisticada
Institucionalidad y normatividad	Incipiente	Básica	Desarrollo y aplicación normativa	Pleno desarrollo y aplicación de normas reguladoras
Productividad				Alta
Competencia cooperadora				Competencia y cooperación en paralelo
Inserción de agentes de actividades paralelas				Logra inserciones asociadas y complementarias

Fuente: Pro-Expansión, 2003.

Capítulo V. Experiencias de conglomerados

Considerando la agrupación geográfica, se ha determinado que en Lima Metropolitana existe una tendencia marcada de aglomeración de empresarios de la micro y pequeña empresa.

1. Análisis de conglomerados en Lima Metropolitana

1.1 Cono norte

En Lima Norte viven 1.816.630 habitantes que conforman el 23% del total de la población limeña, el ingreso promedio familiar es de alrededor de US\$ 350 mensuales. Arellano Investigación de Marketing y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2004) señalan que de cada 10 personas que declaran estar laborando, 8,2 lo hacen en sus propios negocios. Del total de establecimientos económicos que existen en el cono norte, el 89% corresponde a actividades de comercio y servicios, y el 11% se dedica a actividades de producción.

Las medidas de reubicación del comercio informal de Lima Metropolitana, el ingreso de supermercados a sectores C y D, y la desconcentración de instituciones y empresas públicas y privadas, vienen a consolidar el proceso descrito en este cono de Lima. Se vienen definiendo circuitos como el de Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Comas y Carabayllo, especializados en productos con mayor valor agregado; como también el de Puente Piedra, Ventanilla y Ancón, especializados en productos de pan llevar. Estos circuitos están conformados por conglomerados comerciales y de servicios.

1.1.1 Conglomerados PYME en el distrito de Comas

En este distrito las principales actividades económicas son realizadas por las PYME en un 99,5% y sólo el 0,5% es realizado por medianas y grandes empresas (Hernández 2005). Dentro de las PYME, las bodegas son el giro de negocio más frecuente, seguido de los restaurantes y peluquerías, entre otros.

El personal ocupado en Comas asciende a 18.165, que es inferior al del distrito de San Martín de Porres que ocupa a 18.888 personas, pero superior a Los Olivos que cuenta con 16.306 e Independencia que cuenta con 10.151 trabajadores (Hernández 2005).

Las MYPE absorben 15.251 trabajadores, lo que representa el 84% del personal que se emplea en las diversas actividades del distrito, en tanto que las medianas y grandes empresas dan empleo solo al 16%.

Los conglomerados más importantes en este distrito son:

- En primer lugar está la venta de abarrotes al por mayor, ubicado en las tres primeras cuadras de la avenida Belaúnde.
- Segundo, los servicios de mecánica automotriz, matricería y tornería, ubicados entre las cuadras 29 y 30 de la avenida Túpac Amaru.
- Tercero, los servicios de recreación ubicados en El Retablo. Este conglomerado incluye salones de baile, discotecas, video pubs, restaurantes, dulcerías y hostales.

Existen otras 21 aglomeraciones informales o ambulantes que se ubican en todo el distrito y que agrupan a unos 10.000 asociados, organizados en la Federación de Trabajadores Ambulantes de Comas (FEDITAC), además de la existencia de más de 30 mercados de abastos. En relación a las actividades productivas de importancia éstas son las de mueblería, carpintería, metálica, soldadura, confecciones y fabricación de calzado.

1.1.2 Conglomerados PYME en el distrito de Puente Piedra

Los establecimientos económicos formales, principalmente micro y pequeñas empresas, ascienden a 1.714 unidades. La actividad pecuaria del distrito está relacionada a la producción de leche, con volúmenes importantes y calidad de producto adecuado, cuya transformación permitiría una mayor dinámica económica.

El principal conglomerado es el comercial. Alrededor de los mercados de abastos se desarrolla una fuerte e importante actividad comercial. En la zona del mercado Huamantanga se calcula que existen 2.500 comerciantes que conforman 20 organizaciones gremiales; el mercado Monumental tiene 700 comerciantes asociados; el mercado Central de Puente Piedra cuenta con 500 comerciantes asociados; el mercado Santa Rosa con 180 comerciantes asociados, y el Mercado N°1 con 150 comerciantes asociados, aproximadamente (Hernández 2005).

Un segundo conglomerado de importancia es el de carpintería especializada en casas pre fabricadas. Según la Oficina de Promoción Empresarial de la Municipalidad de Puente Piedra (2004), se han identificado alrededor de 200 productores especializados en la fabricación de

casas pre fabricadas así como de muebles de madera. Estos establecimientos económicos especializados se desarrollan sobre la carretera Panamericana Norte y están conformados por asociaciones, siendo las principales las siguientes:

- Asociación de Casas Pre fabricadas Señor de los Milagros.
- Asociación de Feria de Muebles de Puente Piedra Las Vegas.
- Asociación de Carpinteros de Puente Piedra (ASCAP).
- Asociación de micro empresarios y servicios Emmanuel.

Una actividad complementaria es la de fabricación de muebles, adornos y artículos de madera. La presencia de centros recreacionales en varias zonas del distrito ha dado lugar a conglomerados importantes.

1.1.3 Conglomerados PYME en el distrito de Ventanilla

El mayor número de establecimientos realizan actividades comerciales, es decir, aproximadamente el 62%; los de servicios constituyen el 22% y las actividades productivas, el 16%. Los negocios de mayor presencia son las bodegas, crianza de animales domésticos, restaurantes y bodegas (Instituto de Desarrollo del Sector Informal [IDESI] 2002).

En lo referente a la industria, existen 52 PYME que desarrollan actividades de metal mecánica, alimentos muebles y confecciones. El conglomerado con mayor desarrollo en el distrito es el comercial, básicamente las bodegas y mercados de abastos (IDESI 2002).

Un segundo conglomerado importante lo conforma el parque porcino. En la actualidad el 40% de su población se dedica a la crianza porcina, el resto de habitantes realiza visitas a sus terrenos ocasionalmente los fines de semana. Se evidencia la falta de equipamiento y organización de los criadores ante la reducida capacidad de inversión. Actualmente se encuentran en proceso de saneamiento físico y legal. Así 1.728 porcicultores de la zona han iniciado el proceso de titulación de los predios que ocupan, en muchos casos con una antigüedad mayor a los 30 años (Hernández 2005).

1.2 Cono sur

En Lima Sur viven 1.315.065 habitantes que conforman el 17% del total de Lima. El promedio de ingreso familiar es menor a US\$ 300 mensuales. Llona (2004) señala que de cada 10 personas que declaran estar laborando, 8,9 lo hacen en sus propios negocios. El proceso de urbanización en esta zona de Lima es la respuesta desordenada a las necesidades propias de vivienda, descuidándose la previsión de áreas industriales y para el comercio; de allí la incompatibilidad con la zonificación del comercio informal y la pequeña manufactura que aparece instalándose en las viviendas (casa-taller) (Arellano Investigación de Marketing e INEI 2004).

1.2.1 Conglomerados PYME en el distrito de Villa El Salvador (VES)

Se estima que existen 12.000 PYME en este distrito, de las cuales 1.200 se ubican en el Parque Industrial y 10.800 en el resto de VES. Estas empresas generan alrededor de 25.000 puestos de trabajo (Equipo de trabajo PGDUR/Ecociudad y Municipalidad de Villa El Salvador 2000). En relación a los sectores económicos, el 70% se dedica al comercio, el 28,5% a la producción, y el 1,5% a las actividades agropecuarias (Municipalidad de Villa El Salvador s.f.).

En la actividad industrial predominan las pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas en el Parque Industrial, destacando los rubros de carpintería, metal mecánica, cueros, artesanía y confecciones. El Parque Industrial es de gran importancia para la dinámica económica del distrito y del cono sur en su conjunto, ya que se ubica como el principal conglomerado productivo. El 59% de la producción del parque es explicada por dos ramas de producción: carpintería, 30%, y metal mecánica, 29,5%. Otra parte la conforman confecciones, 12,4%; calzado, 11,1%; y artesanía, 9,5%. Las ramas de menor importancia en la producción del parque son fundición, marmolería, entre otras (Municipalidad de Villa El Salvador s.f.).

El comercio es la actividad más grande del distrito, es muy importante para la generación de empleo de gran variedad, reúne alrededor de 5.735 personas distribuidas en 34 mercados; además, existen alrededor de 38 paraditas y campos feriales. El crecimiento de la actividad comercial está limitado porque los establecimientos carecen de infraestructura y de servicios básicos para operar en condiciones porque son informales, en su gran mayoría. La zona agropecuaria y la zona de playa encierran un gran potencial económico para el distrito

1.2.2 Conglomerados PYME en el distrito de San Juan de Miraflores

La estructura económica de este distrito se caracteriza por la presencia de actividades de comercio y servicios. La cantidad de establecimientos económicos asciende a 12.860 (Equipo Técnico PDI de la Municipalidad de San Juan de Miraflores 2003). El comercio representa el 67%, seguido de servicios, con 11,5%, y los diversos establecimientos dedicados a actividades manufactureras también con 11,5%, entre otros.

La concentración comercial facilita el abastecimiento y mayores circuitos de distribución; sin embargo, al conformarse de forma espontánea y sin criterios urbanísticos, los espacios son poco aptos para actividades comerciales; su infraestructura es deficitaria, carece de zonas de estacionamiento, de carga y descarga de mercaderías, de áreas de libre tránsito peatonal, descansos y áreas verdes, entre otras.

1.2.3 Conglomerados PYME en el distrito de Villa María del Triunfo

La principal actividad económica del distrito es el comercio, el cual explica el 77% de las unidades económicas, seguido por servicios con 18%, y 5% de manufactura. Dentro del sector comercio, los mercados de abastos ocupan el primer lugar al promover el 55% de empleos del distrito (Vásquez 2003).

La principal conglomeración comercial se encuentra ubicada en la zona central del distrito, alrededor del mercado de abastos San José, en la avenida del Triunfo. Frente a Pachacútec se ubican alrededor de 140 proveedores de madera (Municipalidad de Villa María del Triunfo y el Instituto de Investigación y Capacitación Municipal [INICAM] 2003), instalados en un promedio de 10 manzanas. Estas empresas se han constituido en el eslabón inicial de provisión de materia prima de la industria del mueble del cono sur de Lima. Si bien el conglomerado de empresas madereras tienen un potencial competitivo por el lado de la demanda, al basar su estrategia de competencia en precios bajos y reducción de costos se afecta la calidad de la materia prima, se brinda atención en condiciones precarias y tienen poca cultura por la falta de capacitación y asistencia técnica.

A nivel de industria, en el distrito se concentran 2.003 unidades industriales. Las actividades más predominantes son la industria de calzado y muebles, cuyos productos tienen como destino el Parque Industrial de Villa El Salvador y otros distritos de Lima Metropolitana.

Un conglomerado menor a nivel manufacturero lo conforman las empresas dedicadas a la actividad de producción de muebles en la zona de Tablada. Dada la cercanía con el distrito de Villa El Salvador, afrontan una competencia directa y especializada.

1.2.4 Conglomerados PYME en el distrito de Lurín

Es el distrito más grande en extensión. Está ubicado en la cuenca del río Lurín, zona estratégica para el mantenimiento del único valle que conserva la ciudad de Lima. El municipio cuenta con un registro mayor a 860 negocios, entre los que sobresalen actividades como talleres de mecánica automotriz, venta de plantas y productos agrícolas, restaurantes, venta de abarrotes, entre otros. Lurín es un distrito que se caracteriza por su vocación agropecuaria y de actividades de recreación.

La agricultura en el distrito es de dos tipos: la más extendida es la tradicional que alcanza al 80% de la actividad y cuyos cultivos más representativos son cebollas, tomate y maíz amarillo. La agricultura moderna está orientada a mercados industriales y extranjeros, destacando los cultivos de espárragos y la floricultura.

La ganadería para la producción de leche y de carne está articulada, por un lado, con la industria láctea, y por el otro, con el camal frigorífico. Según estimaciones, el distrito contribuye con el 10% de las carnes rojas de Lima Metropolitana.

La principal concentración de pequeñas empresas se ubica alrededor de la antigua carretera Panamericana Sur, donde se encuentran los comercios, talleres de artesanía, talleres de reparaciones, etcétera. Es la zona más significativa en términos de empleo, absorbe alrededor del 70% de la mano de obra local, siendo el comercio el de mayor importancia, con un 52,9% de la PEA local.

1.2.5 Conglomerados PYME en el distrito de Pachacámac

La estructura económica del distrito descansa sobre tres grandes rubros de actividades:

- La actividad agropecuaria, tradicionalmente inherente al desarrollo económico de Pachacámac. La actividad agrícola se sustenta en la producción de pan llevar, principalmente frutas, hortalizas y legumbres. También existe producción florística en el valle que genera una actividad comercial con los viveros de plantas ornamentales y forestales. La actividad pecuaria se centra en la crianza de porcinos y reses.

- La actividad turística y recreativa en el distrito atrae un importante flujo de visitantes, aprovechando la oferta variada de sus recursos durante todo el año.
- La actividad industrial y extractiva (Programa de Lucha Contra la Pobreza en Zonas Urbano Marginales de Lima Metropolitana [PROPOLI] 2005) debido a la existencia de yacimientos no metálicos. En la quebrada de Manchay hay pequeñas y microempresas que obedecen más a una lógica económica individual. Muchas de ellas están consideradas en el sector informal, obedeciendo a estrategias de supervivencia.

1.3 Cono este

1.3.1 Conglomerados PYME en el distrito de Ate

El distrito es paso obligado para que los productos de pan llevar y recursos naturales del interior del país lleguen hacia el Callao y Lima Metropolitana. Se cuenta con arterias viales que conectan a la sierra centro con la capital. Ate, desde su fundación, ha sufrido cambios importantes en su actividad productiva: de ser un pequeño pueblo rodeado de rancherías, pasó a ser una importante zona agrícola. A partir de la década de 1970 fue el principal receptor de la inversión del capital extranjero y nacional, convirtiéndose en un distrito industrial.

Las micro y pequeñas empresas de Ate-Vitarte representan el 90,8% de los establecimientos industriales del distrito. El principal conglomerado está dedicado al comercio, se ubica principalmente en la zona de Ceres donde hay una concentración de diversas actividades de comercio y servicios formales e informales, especialmente alrededor del mercado del mismo nombre. En el distrito existen 46 conglomerados de comerciantes minoristas y de vendedores ambulantes, que agrupan a 105 asociaciones, con un total de 7.877 comerciantes asociados

El comercio y los servicios son las actividades donde labora el mayor porcentaje de la población de Ate, siendo los principales las bodegas, restaurantes, peluquerías y salones de belleza, talleres de mecánica, librerías, boticas, grifos y lubricantes. Estos se encuentran en todas las urbanizaciones y asentamientos humanos en las diferentes zonas del distrito.

Las actividades industriales de pequeña y microempresa se realizan en el Parque Industrial de Huaycán, el Asesor y en otras zonas del distrito de Ate.

1.3.2 Conglomerados PYME en el distrito de San Juan de Lurigancho⁶

En este distrito existen 95.466 contribuyentes, con una alta concentración de PYME en las ramas productivas de industria, servicio y comercio. La estructura económica del distrito está compuesta principalmente por la industria textil y confecciones, muebles y calzado, existiendo en el distrito un promedio de 1.225 fábricas y talleres de textiles, 788 fábricas de mueble y 294 de calzado.

Los sectores de Zárate y Mangamarca presentan una concentración importante de PYME especializadas en el rubro de confecciones. Si bien su integración productiva es débil localmente, a nivel comercial se encuentran integrados a la zona comercial de Lima Cercado, Mercado Central y al conglomerado de Gamarra.

Otra concentración especializada es la fabricación de muebles de sala y comedor. Se ubica en la zona rústica de Cantogrande, donde las PYME operan de forma agremiada, organizando y promoviendo estrategias de venta de forma conjunta. En la zona de Campoy también se encuentra una concentración de micro y pequeñas empresas fabricantes de muebles como reposteros, los cuales se comercializan en Comas y La Victoria.

Una actividad importante que constituye un conglomerado a nivel de distrito es la artesanía. Según datos de la ONG IMPAR, institución especializada en el comercio de artesanía, en las zonas de Cantogrande, Canto Chico, Jicamarca, Nuevo Ayacucho, entre otras, existirían 30.000 artesanos dedicados a producir artesanías de diversas líneas (Hernández 2005).

1.3.3 Conglomerados PYME en el distrito de La Victoria (Gamarra)⁷

El conglomerado de Gamarra es uno de los casos paradigmáticos existentes en el Perú sobre las externalidades positivas de la aglomeración y la autogeneración de oportunidades por parte de los empresarios de la micro y pequeña empresa.

Gamarra es un conglomerado de comercialización de textiles y producción de confecciones, principalmente, donde los comerciantes se ubican en aproximadamente 35 cuadras circundantes al jirón Gamarra, en el distrito de la Victoria. Inicialmente no existió una razón explícita de asociación, salvo el mero afán de generar mayores beneficios dentro de la zona comercial que se iba forjando. En la actualidad, el objetivo de asociarse es poder enfrentar las oportunidades

⁶ Información presentada por la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el Foro Empleo y Desarrollo Económico Local en el cono este de Lima Metropolitana (Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2004).

⁷ Infante, 2002.

productivas del mercado que muchas veces requiere de grandes fabricantes, así como también tratar de obtener mayor nivel en la producción, regulación de empresarios y su consolidación como máximo centro de comercio textil del Perú, a fin de insertarse en la dinámica exportadora.

- **Tecnología.** Gamarra no cuenta con un sistema que le permita promover el desarrollo tecnológico de sus unidades productivas. La maquinaria es importada y si bien existen talleres y empresas de confecciones eficientes, esto se debe a la especialización y a la rutina técnica mas no a mejores condiciones de productividad.
- **Demanda.** La producción de Gamarra se destina mayormente al mercado interno. No se trata de productos de alta calidad sino de productos de confección sencilla. Por esto, uno de los mayores nichos de mercado es el público de pocos ingresos. Lo expuesto no descarta que en Gamarra existan productores de bienes de mejor calidad e incluso que algunos hayan empezado a realizar actividades de exportación directa o indirecta.
- **Competencia cooperadora.** Las prácticas asociativas no son comunes en el quehacer empresarial por su poca difusión como estrategia de crecimiento, o por la aversión a la misma entre empresas del mismo sector.
- **Logros y elementos críticos.** El máximo logro de Gamarra es haberse posicionado como un foco comercial de gran dinamismo. La afluencia de clientes es bastante alta y fomenta la articulación entre los productores. En cuanto a carencias, le falta niveles mínimos de calidad y volumen de producción, así como mejoras en los diseños; elementos que traban el posible incremento del volumen de las exportaciones.

2. Experiencias internacionales

Considerando la agrupación sectorial, existen experiencias internacionales que presentan cadenas productivas más desarrolladas.

2.1 El conglomerado de la caña en El Salvador⁸

El conglomerado de la caña en El Salvador (alrededor de 1.790 productores independientes en ocho ingenios) muestra la concentración de un grupo de agentes económicos en función a la explotación y puesta en valor de la caña de azúcar. Los productores son concientes de la necesidad de la concreción de una estrategia que fortalezca la producción del azúcar, cuyo

⁸ Brenes y Figueroa, 1998.

objetivo sea la conexión con los mercados internacionales. Alrededor de esta actividad existen empresas y productores en tamaño menor, cuya mayor dificultad es poder acceder al crédito.

- **Tecnología.** Existe cierto esfuerzo por tratar de acceder a nuevas tecnologías de producción. En El Salvador existen agricultores con buena capacitación que están asociados a la explotación de la caña.
- **Demanda.** La producción tanto para el mercado local como para el externo que es altamente exigente.
- **Competencia cooperadora.** El nivel de ayuda entre los productores de caña es bueno debido a su afán de consolidación como un aparato productivo fuerte.
- **Logros y elementos críticos.** El mayor logro de este conglomerado es su consolidación como el segundo productor en Centroamérica. Sin embargo, esta situación no se aprovecha del todo ya que existe cierta escasez de recursos para la investigación.

2.2 El conglomerado brasilero del calzado⁹

El conglomerado brasilero es una concentración de productores en pequeñas ciudades localizadas en el valle del Sino. Posee una madurez media y un creciente dinamismo que dedica su producción a un comprador de recursos bajos, sin que esto signifique perder en calidad y buen diseño del producto.

- **Tecnología.** Se ha generado cierto desarrollo técnico en función de una gran oferta de profesionales que reparan y mejoran las máquinas de producción.
- **Demanda.** Los productos finales de este conglomerado están destinados prácticamente a la exportación, teniendo como mercado objetivo a nichos de compradores de recursos bajos o medios. El producto de este conglomerado no es el calzado de lujo sino más bien el calzado de uso diario.
- **Competencia cooperadora.** En Sino existe un buen grado de cooperación que responde al interés por aumentar la capacidad de producción.
- **Logros y elementos críticos.** Uno de los mayores logros de este conglomerado es el aumento en los volúmenes conjuntos de exportación de calzado. Durante la fase del *boom* de exportación de calzado hubo una limitada colaboración entre firmas para prolongar dicha situación. Sin embargo, el interés individual de cada empresario no permitió concretar plan

⁹ Cunha y Aricó, 1999.

alguno de asociación y se convirtió en un elemento crítico para la consolidación del conglomerado.

2.3 El conglomerado mexicano del calzado¹⁰

Existe un predominio numérico de empresas pequeñas, muy artesanales, mientras que las grandes empresas son las que se encargan de proporcionar la mayor producción, empleo y valor agregado en la región León y Guadalajara, lugar donde se desarrolla el conglomerado.

- **Tecnología.** El nivel tecnológico en este conglomerado no es muy avanzado. Se acusa la carencia de mayor referencia tecnológica debido a que las pequeñas empresas poseen procedimientos artesanales, ya que responden a la demanda nacional de bienes sin mayor sofisticación y de bajo precio.
- **Demanda.** La industria mexicana del calzado está fuertemente orientada al mercado interno, que mantiene aún algunas condiciones de protección por lo que la producción no llega a ser muy sofisticada.
- **Competencia cooperadora.** Existen asociaciones que son bastantes activas (las Cámaras de Calzado) que realizan labores de búsqueda de nuevos clientes, pero no han logrado integrar a todos los agentes partícipes, tan solo a los productores finales.
- **Logros y elementos críticos.** La participación activa de las Cámaras de Calzado hizo que se facilitara el acceso al capital, la entrega de servicios productivos, el aumento del flujo de conocimiento técnico y de mercado, a través de continuas ferias y servicios para los participantes del conglomerado. En cuanto a elementos críticos, si bien existe la noción de aprovechar mejor su ubicación cerca de Estados Unidos, el requerimiento por mejorar la calidad del producto es bastante alto.

2.4 El conglomerado italiano del calzado¹¹

El nacimiento de este conglomerado se explica por los lazos existentes entre pequeñas empresas inicialmente familiares que fueron evolucionando a sistemas de mayor complejidad, sin perder su tamaño reducido. El caso italiano es el de las llamadas ciudades industriales, que representan un tipo especial de conglomerado. Estos son centros productivos especializados en determinada actividad que mantienen fuertes relaciones con otras regiones, lo que incentiva un creciente dinamismo económico en la zona.

¹⁰ Pro-Expansión, 2003.

¹¹ Pro-Expansión, 2003.

- **Tecnología.** La fuerte integración entre firmas de un mismo rubro produjo un gran desarrollo tecnológico y técnico. Este conglomerado llevó a una sofisticación que se expresa en la tenencia de determinados nichos de mercado. Es sumamente importante la reputación de la calidad que el calzado italiano ha logrado a nivel mundial.
- **Demanda.** La producción se encuentra orientada al mercado internacional. El calzado italiano ha conseguido una excelente reputación como bienes u objetos de lujo, lo que responde a una demanda sumamente sofisticada.
- **Competencia cooperadora.** Los pequeños empresarios de este conglomerado han basado su cooperación en los distintos lazos sociales construidos a lo largo de su historia. Esto, sin duda, genera estructuras sociales más sólidas que en un marco productivo sirven de fortaleza para la acción conjunta. De igual manera, la competencia entre estos productores se genera por el deseo de ganar mayores mercados o agentes que demanden su producción.
- **Logros y elementos críticos.** Uno de los logros importantes es el haber satisfecho la demanda de productos sofisticados y bajo estrictos parámetros de calidad. Uno de los riesgos para este conglomerado es la competencia directa con nuevos conglomerados dedicados a productos de menor calidad, lo que podría reducir el marco de acción mundial del clúster italiano del calzado.

2.5.El conglomerado textil de la India¹²

La zona urbana de Tiruppur, en la India, es el clásico ejemplo de una ciudad pequeña, de empresas pequeñas que han tenido éxito usando el esquema de conglomerados. Este conglomerado se fundamenta en una zona de productores de insumos que fueron generando una cadena de producción. Esto los convirtió en pequeños empresarios que, con el desarrollo del conglomerado, no han querido aumentar su tamaño para mantener las prerrogativas otorgadas por el Estado.

En Tiruppur hubo empresas familiares que fueron modificándose de acuerdo a los nuevos acuerdos productivos al interior del conglomerado, así como empresas grandes con relaciones tradicionales de producción.

- **Tecnología.** Existe un amplio desarrollo técnico. Se ha logrado la evolución de un sistema productivo particular que responde a los patrones locales de comportamiento, negociación y relaciones.

¹² Pro-Expansión, 2003.

- **Demanda.** Está de acuerdo al tipo de empresa que produce. Mientras las firmas pequeñas se encargan mayoritariamente de atender al mercado local, las grandes se dedican a la exportación o a proveer de bienes a las transnacionales.
- **Competencia cooperadora.** Existe una acción conjunta entre empresarios para la búsqueda de mayores empresas que quieran participar en las actividades exportadoras.
- **Logros y elementos críticos.** El mayor logro de Tiruppur es el aumento de las exportaciones de confecciones y tejidos de punto. Estas circunstancias han permitido el fortalecimiento de los propios productores a partir de la demanda y el éxito en la creación de puestos de empleo. La mayor amenaza es la identificación de la India como un país de mano de obra femenina de bajo costo, lo que no garantiza la sostenibilidad del éxito del conglomerado.

Capítulo V. Investigación de mercado

1. Hipótesis

Existe un mercado potencial dentro del segmento PYME conformado por los conglomerados de microempresas, quienes requieren de productos financieros con condiciones especiales de financiamiento que faciliten su crecimiento y expansión. La identificación de estos conglomerados y la demanda de productos financieros pueden ser determinadas con la información proporcionada por el mismo personal de campo que trabaja en Mibanco, quienes reciben el nombre de asesores de negocios, privilegiados almacenadores de la información de este nicho de mercado.

Dicha información, a disposición del banco, puede ser bien utilizada en la formulación de nuevos productos financieros que permitan acercar el conglomerado a Mibanco, generando mayores tasas de crecimiento en colocaciones y clientes.

2. Objetivos de la investigación de mercado

2.1 Objetivo general de la investigación de mercado

Realizar una investigación cualitativa desde la perspectiva del asesor de negocios de Mibanco quien, como personal de campo, puede brindar información para ubicar a los principales conglomerados de Lima Metropolitana, así como sus necesidades de servicios financieros. A su vez, conocer cómo los dirigentes de los conglomerados califican el servicio otorgado por Mibanco y otros bancos, ya que ellos constituyen un mercado potencial y emergente para cualquier institución financiera.

2.2 Objetivos específicos de la investigación de mercado

Con respecto a la información del personal de campo:

- Conocer si tienen experiencia en la atención de créditos a conglomerados microempresariales.
- Conocer si actualmente existen necesidades insatisfechas por parte de estos conglomerados.

- Conocer si consideran que los procesos aplicados por Mibanco son adecuados para la atención de conglomerados.
- Identificar los conglomerados microempresariales atendidos y no atendidos por Mibanco, así como los productos financieros que éstos requieren.

Con respecto a la información de los clientes y potenciales clientes:

- Identificar si existe una necesidad potencial de otros productos al interior de los conglomerados.
- Conocer si tienen experiencias financieras de los conglomerados.
- Identificar si tienen conocimiento de otras experiencias de financiamiento a conglomerados.
- Conocer si actualmente existen necesidades insatisfechas por parte de estos conglomerados.
- Conocer cómo perciben la atención de las instituciones financieras y si consideran la formalización como un obstáculo para su desarrollo.
- Identificar los productos financieros que requieren.

3. Metodología de la investigación de mercado

3.1 Encuestas

Las encuestas fueron realizadas mediante preguntas de tipo abiertas¹³ debido a la importancia de conocer las experiencias de los investigados, pues es en el campo donde se ha determinado la existencia de necesidades financieras de conglomerados que muchas veces no son atendidas. A pesar de la necesidad de preguntas cerradas dicótomas¹⁴, éstas se disfrazaron como abiertas con la finalidad de eliminar la polarización de las alternativas, dejando que el entrevistado se exprese libremente en la respuesta a fin de capturar la mayor información posible (ver anexos 1 y 2).

Las encuestas se realizaron en base al Método Delphi (Astigárraga 2000), para ello se hizo una exhaustiva selección entre los asesores de negocios de Mibanco, debido a la importancia de su opinión como expertos ya que diariamente realizan entrevistas o evaluaciones a los microempresarios. Para determinar el perfil adecuado se consideró lo siguiente:

¹³ Preguntas que permiten a la persona contestar en sus propias palabras; es decir, el investigador no limita las opciones de respuestas.

¹⁴ Preguntas en las que el entrevistado está limitado a dos alternativas fijas.

- Cartera de clientes: ≥ 300 .
- Ubicación de agencia: Lima Metropolitana.
- Indicador de morosidad mayor a 15 días $\leq 5\%$.
- Mínima experiencia como asesor de negocios: dos años.
- Nivel de autonomía mínima en Mibanco¹⁵: 2.

3.2 Entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas a expertos en el tema, los cuales -en base a su experiencia- dieron alternativas importantes a considerar para la formulación de las conclusiones del presente trabajo. Se ha entrevistado a cinco personas especialistas en microfinanzas, garantías y riesgo crediticio.

3.3 Información de fuentes secundarias

Debido que la información específica sobre conglomerados es limitada, se construyó información propia sobre la base de los resultados del banco (giros, nivel de morosidad, colocaciones, etcétera). Dicha información es importante para conocer los giros con mayores problemas, el sector económico y el tipo de banca. Adicionalmente, se tomó en cuenta la ubicación y los rangos de morosidad. Cabe mencionar que este análisis será muy útil al momento de generar los productos para la atención de los conglomerados y puede servir para la realización de un ranking que permita asignar mayor prioridad cuando el segmento que predomine al interior de los conglomerados tenga baja morosidad.

3.4 Principales resultados de la investigación de mercado

Se realizó una investigación exploratoria y cualitativa al personal de negocios de Mibanco, específicamente a 72 asesores de negocios¹⁶ quienes, en su calidad de expertos en microfinanzas, dieron datos importantes para la ubicación de los conglomerados (atendidos y no atendidos por Mibanco). Seguidamente se realizaron entrevistas al 100% de los representantes de los conglomerados identificados utilizando la técnica del Muestreo Bola de Nieve.

Con respecto a la información del personal de campo:

¹⁵ Nivel 2, capacidad de aprobación de créditos autónomamente hasta por US\$ 1.300.

¹⁶ La determinación de la cantidad apropiada de encuestas fue no aleatoria. Mediante el factor de corrección de población finita (FCPF) se realizó un nuevo cálculo con el resultado de 64.

- Los asesores de negocios demostraron tener mediana experiencia en la atención de este tipo de créditos; el 65% indicó no tener experiencia. De este 65%, el 76% indicó haber tenido conocimiento de la atención de conglomerados sin haberlo realizado personalmente.
- El 81% de los asesores indicaron que no han sido atendidas las necesidades de financiamiento de los conglomerados, a pesar que éstos las tenían claramente definidas.
- El 96% de los asesores de negocios afirmaron que en los conglomerados aún existen necesidades de microfinanzas no satisfechas.
- El 61% considera que la gestión de estos créditos en Mibanco es difícil y en muchos de los casos prefiere atender la solicitud de crédito individualmente. Haciendo una distinción de género, se puede afirmar que los hombres piensan que es más difícil la atención de conglomerados por la lentitud generada por los procedimientos de otorgamiento de créditos.
- El 79% de los asesores de negocios considera que el proceso de atención de estos créditos es lento en Mibanco.
- Los principales productos financieros que requieren los conglomerados, desde el punto de vista del asesor de negocios, son: activo fijo inmueble (construcción, remodelación o compra de locales comerciales), capital de trabajo y compra de activos muebles con 39%, 20% y 8% de preferencias, respectivamente. Esto demuestra el sesgo que tienen los asesores de negocios de Mibanco en la atención a conglomerados a través del producto Bien Inmueble.

Con respecto a la información de los clientes y potenciales clientes:

- Las personas asociadas que participan en los conglomerados microfinancieros identificados son, en su mayoría, casados o convivientes; el 82% de los dirigentes afirmaron que sus asociaciones están compuestas en más del 60% por padres de familia. En el caso de casa propia, el 42% de los dirigentes afirmaron que sus asociados tienen necesidad de casa propia pues carecen de ella, considerando que los propietarios de vivienda están por debajo del 40%.
- El 62% de los dirigentes afirmaron no tener experiencia con créditos a conglomerados. De estas personas, solo el 27% ha conocido de experiencias en otros conglomerados.
- Solo el 26% conoce de casos atendidos por otras entidades financieras, lo que demuestra la reducida difusión del tema.
- El 63% de los conglomerados entrevistados afirmaron tener necesidades insatisfechas en la actualidad.

- El 42% de los entrevistados indicaron que la tendencia de la atención de los bancos ha cambiado y que hoy son más accesibles.
- El 73% indicó que si la formalización fuera un requisito no tendrían problemas en realizarla.
- Según las respuestas obtenidas, las principales necesidades financieras son: 55% necesitan financiamiento de activo fijo inmueble; es decir, el 30% necesita financiamiento para construcción; el 25% para realizar la compra de terreno; otro 25% para compra de activo fijo muebles y un 12% para capital de trabajo. Adicionalmente, los potenciales clientes requieren financiamiento para otros productos relacionados al tipo de banca consumo.
- En cuanto a su calificación y elección del banco, consideran a Mibanco entre los preferidos (junto con el Banco del Trabajo, BCP, Banco Wiese y Edificar); por tal motivo, las tablas comparativas se hicieron considerando a estas entidades.
- Piensan que las atenciones principales de Mibanco deben girar en torno a la capacitación de sus asociados (26%), mayor facilidad en el acceso (17%) y asesoría a sus negocios (15%). La información del banco es igualmente importante (11%) y las donaciones (11%), entre otras.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- No existe conocimiento por parte del personal del banco sobre el producto dirigido a los conglomerados que es el financiamiento de compra y/o construcción de inmuebles. Por tal motivo, se pierden oportunidades de colocación de créditos a mayor escala con la atención de estos conglomerados, con el perjuicio del crecimiento de estas agrupaciones y del propio banco. Mibanco debe capacitar a su personal y promover el reto de la atención de las diversas necesidades de los conglomerados para mantenerse a la vanguardia de la atención al segmento de la micro y pequeña empresa.
- Los potenciales clientes indicaron no tener impedimentos en formalizarse para ser atendidos por las entidades bancarias. Por ello, la oportunidad del negocio está en la capacitación y formalización de estos conglomerados para que sean susceptibles de recibir créditos. La oportunidad del banco está en establecer los mecanismos para ser los pioneros en formalizarlos y atender sus necesidades.
- Las necesidades financieras de los conglomerados son principalmente de activo fijo y capital de trabajo. Es importante que el banco desarrolle esquemas para su atención eficiente y oportuna, sabiendo que la necesidad de adquisición y construcción de los locales comerciales se realiza a través del producto Proyectos Especiales. La atención de las necesidades puede ser trabajada con un esquema de garantía cruzada o sábana. Por tanto, el reto para Mibanco es trabajar en la construcción de la demanda para dicho segmento de mercado.
- Los conglomerados generan una demanda potencial referida a la venta cruzada de productos, los cuales pueden ser direccionados de manera individual con cada asociado para atender necesidades personales como la adquisición de una vivienda, educación de los hijos, etcétera.
- Los conglomerados se encuentra en su gran mayoría en la Fase I: Nivel incipiente, lo cual demuestra que aún queda mucho por hacer con este nicho de mercado. Cabe destacar que su principal destino es el mercado interno solamente (ver gráfico 8); por tanto, el banco tendría la oportunidad de potenciar las cadenas de ventas al exterior brindando capacitación a este sector.
- El asesor de negocios de Mibanco es una fuente importante de información para la institución, la cual puede ser utilizada para realizar un estudio de mercado, disminuyendo costos que pueden ser utilizados en la promoción del producto.

- La identificación de los conglomerados informales puede realizarse mediante la aplicación de encuestas a su personal de campo, mientras que los formales se pueden identificar a través de los datos existentes en las municipalidades, organismos no gubernamentales, empresas financieras, etcétera.
- Los potenciales clientes requieren de mayor información sobre las experiencias del banco en el otorgamiento de créditos a conglomerados. Para realizar una buena promoción del producto dirigido a conglomerados microfinancieros se debe iniciar una campaña de difusión de las ventajas que ofrece el banco, de tal manera que se aproveche esta necesidad de información para motivar la obtención de nuevos créditos.

2. Recomendaciones

- Capacitar a los asesores de negocios en la atención de necesidades financieras a conglomerados en sus diferentes modalidades (tales como capital de trabajo, activo fijo mueble, inmueble, etcétera).
- Elaborar un formato modelo que sirva de base a los microempresarios para la formalización de su asociación. Este formato modelo debe contener aspectos legales para la constitución de la asociación así como una guía de orientación en aspectos organizativos del conglomerado.
- Mibanco debe definir los mecanismos para la atención de las necesidades financieras de los conglomerados en sus diferentes modalidades
- Mibanco tiene la posibilidad de atender las necesidades personales de cada integrante del conglomerado a través de la venta cruzada de productos tales como vivienda, educación, gastos personales, etcétera. Por ello, es importante el lanzamiento de una campaña promocional de atención a este segmento.
- Mibanco debe establecer programas de capacitación dirigidos a los conglomerados, que ayuden a la articulación de los mismos y los orienten en su evolución hasta llegar a la etapa de autosuficiente.
- Deben modificarse los aspectos claves de la estrategia del banco, considerando al personal como parte de la visión, involucrándolo así en los objetivos de la organización. Esto evitaría que la tasa rotación del personal se incremente y se evitaría la fuga de información que puede ser estratégica para Mibanco.
- Instauración de un método -tipo Delphi- para su aplicación con cierta periodicidad entre los asesores de negocios, administradores, personal del *back office*, etcétera, que permita obtener información primaria para la generación de productos y servicios del banco.

- El departamento de Marketing de Mibanco debe elaborar un brouchure para brindar información de créditos a conglomerados.

Bibliografía

- Arellano Investigación de Marketing e Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2004). “Negocio Redondo”. En: *Suplemento Económika*. Diario El Peruano. Mayo 2004. En: Hernández Mendocilla, Carlos. (2005). “Consultoría en diseño y propuesta de intervención en conglomerados empresariales en los distritos de intervención de PROPOLI”. Lima: Edaprospo.
- Astigárraga, Eneko. (2000). *Método Delphi*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Brenes, Esteban y Figueroa, Luis. (1998). “Análisis de la competitividad del sistema agroindustrial del azúcar en El Salvador”. [Informe]. Enero de 1998. Fecha de consulta: 20/06/2005. Disponible en: <<https://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen520.pdf>>.
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2003). “Cadenas productivas y desarrollo empresarial”. [Presentación en power point]. Febrero de 2003. Fecha de consulta: 10/02/2005. Disponible en: <file:///D:/c/Downloads/cadenas_productivas_y_desarrollo_empresarial.pdf>.
- Cunha, María Alice, y Aricó, Roberto. (1999). *Formación de un clúster en torno al turismo*. Serie Desarrollo Productivo N°83. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Fecha de consulta: 30/04/2005. Disponible en: <<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/4498>>.
- Equipo de trabajo PGDUR/Ecociudad y Municipalidad de Villa El Salvador. (2000). *Perfil ambiental del distrito de Villa El Salvador*. Lima: Equipo de trabajo PGDUR/Ecociudad y Municipalidad de Villa El Salvador.
- Equipo Técnico PDI de la Municipalidad de San Juan de Miraflores. (2003). *Plan de desarrollo Integral 2003-2012*. Lima: Municipalidad de San Juan de Miraflores.
- Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEDCMAC). (2005). “Resumen estadístico de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Lima, Febrero 2005”. En: *fpcmac.org.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/04/2005. Disponible en: <<http://www.fpcmac.org.pe/cmac-en-cifras/>>.
- Hernández Mendocilla, Carlos. (2005). “Consultoría en diseño y propuesta de intervención en conglomerados empresariales en los distritos de intervención de PROPOLI”. Lima: Edaprospo
- Infante, Juan. (2002). *Gamarra. El Perú de los peruanos*. Lima: PROMPYME.
- Instituto de Desarrollo del Sector Informal (IDESI). (2002). *La micro y pequeña empresa en Ventanilla. Situación actual. Desafíos y respuestas frente al futuro*. Lima: IDESI. En:

Hernández Mendocilla, Carlos. (2005). “Consultoría en diseño y propuesta de intervención en conglomerados empresariales en los distritos de intervención de PROPOLI”. Lima, Edaproso.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2005). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Informe Técnico N°2*. Febrero 2005. Lima: INEI.

Lévano de Rossi, Cecilia. (2005). “Elaboración de estadísticas de la micro y pequeña empresa”. Consultoría. Abril 2005. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.

Llona, Mariana. (2004). “Documento Desarrollo Económico Territorial en el cono sur de Lima”. Lima: Programa Urbano DESCO. Documento presentado en el Foro Descentralista de Lima Metropolitana: Descentralización y desarrollo económico territorial. Enero 2004.

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. (2005). “Memoria 2004”. [En línea]. Documento interno.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2003). “Encuesta nacional de hogares. El empleo en el Perú 2002-III”. En: *trabajo.gob.pe*. [PDF]. Lima: MTPE. Fecha de consulta: 03/02/2005. Disponible en: <http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/ENAHO_2002_III.pdf>.

Municipalidad de San Juan de Lurigancho. (2004). “Presentación durante el Foro Empleo y Desarrollo Económico Local en el cono este de Lima Metropolitana”. [PPT]. Marzo 2004.

Municipalidad de Villa El Salvador. (s.f.). *Plan integral de Desarrollo de Villa El Salvador 2000-2010*. Lima: Municipalidad de Villa El Salvador. En: Hernández Mendocilla, Carlos. (2005). “Consultoría en diseño y propuesta de intervención en conglomerados empresariales en los distritos de intervención de PROPOLI”. Lima: Edaproso.

Municipalidad de Villa María del Triunfo y el Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM). (2003). “Consultoría para el fortalecimiento de los procesos de desarrollo económico local – PROPOLI” En: Rojas, Luis. (2005). “II Informe de consultoría para el fortalecimiento de los procesos de desarrollo económico local – PROPOLI”. Enero 2005. Documento interno.

Oficina de Promoción Empresarial de la Municipalidad de Puente Piedra. (2003). “Productores especializados en la fabricación de casas pre fabricadas”. Lima. Documento interno

Orezzoli, Luis y Macera, Manuel. (2003). “Intermediación financiera y concentración industrial: efectos de la consolidación bancaria en el sector real de la economía”. En: *Economía y Sociedad*. 55. Marzo 2005. Lima: CIES.

Pallares, Zoilo. (2003). “La Asociatividad empresarial. Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías”. En: *Hojas económicas. Revista de la Escuela de Economía*. 1, 57-74. Fecha de consulta: 30/06/2005. Disponible en: <<http://200.75.48.114/pregrado/cienciaseconomicas/economia/publicaciones/revistas%20hojas.htm>>.

Perales, Raúl. (2003). “Asociatividad: Cooperación y Competencia”. [En línea]. Fecha de consulta: 30/04/2005. Disponible en: <<http://www.prompyme.gob.pe>>.

Porter, Michael. (1998). “Clusters and the new economics of competition”. En: *Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre 1998.

Pro-Expansión. (2003). *Estudio sobre clúster y asociatividad: Documento de trabajo*. Lima: PROMPYME y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE).

Programa de Lucha Contra la Pobreza en Zonas Urbano Marginales de Lima Metropolitana (PROPOLI). (2005). *Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS) Pachacámac*. Octubre 2005. Lima: PROPOLI. En: Hernández Mendocilla, Carlos. (2005). “Consultoría en diseño y propuesta de intervención en conglomerados empresariales en los distritos de intervención de PROPOLI”. Lima: Edaprospo.

Rosales, Hugo. (1997). “La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMES”. En: *Revista del SELA*. Número 51 - Cambios estratégicos en las políticas industriales. Julio-septiembre 1997. Caracas: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).

Rosales, Ramón. (1997). “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y El Caribe”. Ponencia presentada en el Taller de Expertos sobre Estrategias para el Desarrollo de Capacidades de Asistencia Técnica y de Consultoría para Pequeñas y Medianas Empresas. Santa Fé de Bogotá.

Rosenfeld, Stuart. (1997). “Bringing business clusters into the mainstream of economic development”. En: *European Planning Studies*. Vol. 5, N° 1.

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). (2005). “Cajas municipales”. En: *Estadísticas del Sistema Financiero*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/04/2005. Disponible en: <<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>>.

Vásquez, Iván. (2003). *Una mirada al mundo de la micro comercialización*. Lima: FOVIDA.

Velasco Gálvez, Dennis, y López Vargas, Kristian. (2003). *La capacidad innovadora de las Pymes Peruanas en el universo de la APEC*. Lima: ESAN Cuadernos de Difusión.

Villarán, Fernando. (1998). *Riqueza Popular: Pasión y gloria de la pequeña empresa*. Lima: Congreso de la República.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para el personal de Mibanco (asesores de negocios)
Cuestionario

Apellidos y nombres:.....
Agencia: **Fecha de ingreso:**
Nivel de autonomía: **Zona de atención:**
Tamaño de cartera (en S/):..... **N° de clientes:**..... **% Mora > 15:**.....

1. ¿Ud. ha desarrollado créditos conjuntos a asociaciones, agrupaciones, etcétera, o ha conocido de experiencias con este tipo de créditos? Indicar.

.....

Indique las experiencias conocidas (formales o informales).

NOMBRE	ZONA	GIRO	FINALIDAD	N° ASOCIADOS

2. ¿Ud. ha podido identificar agrupaciones, asociaciones, etcétera, que no han sido atendidas en alguna oportunidad pero que tenían definidas sus necesidades de financiamiento?

.....

Indique las experiencias conocidas (formales o informales).

NOMBRE	ZONA	GIRO	FINALIDAD	N° ASOCIADOS

3. ¿Considera Ud. que todavía hay necesidades no satisfechas en las agrupaciones, asociaciones, etcétera, de microempresarios? ¿Por qué?

.....

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 1. Cuestionario para el personal de Mibanco (asesores de negocios) (continúa de la página anterior)

4. ¿Qué productos considera Ud. apropiados para la atención de las agrupaciones de microempresarios? Por favor enumerar por orden de prioridad.

GIRO DE CONGLOMERADO	UBICACIÓN	PRODUCTO RECOMENDADO

5. Cómo asesor de negocios y experto en microfinanzas ¿considera Ud. fácil o difícil la atención a agrupaciones de microempresarios? Explique.

.....

.....

.....

.....

.....

6. Cómo asesor de negocios y experto en microfinanzas ¿qué características considera Ud. que debe contar una agrupación (formal o informal) las cuales debe cumplir para ser susceptible de atención en Mibanco?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Cómo asesor de negocios y experto en microfinanzas, ¿cuál sería el método más apropiado para identificar a las agrupaciones de microempresarios?

.....

.....

.....

.....

.....

8. Si el problema fuera la informalidad de las agrupaciones de microempresarios ¿cómo motivaría Ud. para que éstas se agrupen formalmente?

.....

.....

.....

.....

.....

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 1. Cuestionario para el personal de Mibanco (asesores de negocios) (continúa de la página anterior)

9. ¿Considera Ud. que en Mibanco somos rápidos en la atención de las agrupaciones formales e informales?, ¿qué opinión tiene Ud. sobre el proceso de otorgamiento de créditos a dichas agrupaciones de microempresarios?

.....

10. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿qué tipo de atenciones adicionales debería Mibanco considerar al trabajar con agrupaciones de microempresarios?, ¿qué debemos ofrecerles que no estamos haciendo actualmente?

.....

11. Cómo asesor de negocios y experto en microfinanzas, ¿qué tipo de garantías debería proponerse a este tipo de agrupaciones?

.....

12. ¿Conoce Ud. alguna experiencia en otros bancos o instituciones financieras con resultados importantes? Explique.

.....

Si conoce de casos, por favor indicarlos.

AGRUPACIÓN MICROEMPRESARIAL	UBICACIÓN	GIRO	Nº ASOCIADOS	MONTO	ENTIDAD

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 2. Cuestionario para microempresarios que componen un conglomerado

Cuestionario

Apellidos y nombres:
Agrupación de microempresa: **Formal:**.....
Giro: **N° de integrantes:**.....
Ubicación geográfica:.....

1. ¿Usted y su agrupación han desarrollado algún tipo de crédito anteriormente?

.....

2. Si no ha hecho uso de créditos, ¿ha conocido experiencias de otras agrupaciones?

.....

Indique las experiencias conocidas (formales o informales).

NOMBRE	ZONA	GIRO	FINALIDAD	N° DE ASOCIADOS

3. ¿Usted. ha podido identificar agrupaciones, asociaciones, etcétera, que no han sido atendidas en alguna oportunidad pero que tenían definidas sus necesidades de financiamiento?

.....

Indique las experiencias conocidas (formales o informales).

NOMBRE	ZONA	GIRO	FINALIDAD	N° DE ASOCIADOS

4. ¿Considera usted que su agrupación o asociación de empresarios tiene necesidades aún no satisfechas? ¿Por qué?

.....

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 2. Cuestionario para microempresarios que componen un conglomerado (continúa de la página anterior)

5. ¿Qué productos considera usted apropiados que su agrupación o asociación de empresarios necesitaría? Por favor enumerar por orden de prioridad.

N°	NECESIDAD	PRODUCTO SOLICITADO
1		
2		

6. ¿Considera usted que las instituciones financieras brindan un servicio accesible y fácil de atención a agrupaciones de empresarios como la suya? Explique.

.....

7. ¿Conoce usted alguna institución financiera (bancaria o no bancaria) que podría satisfacer la necesidad de su agrupación? Favor de enumerarlas en orden de prioridad.

N°	ENTIDAD	LOCALIDAD
1		
2		

8. Si la agrupación a la cual usted pertenece se le solicitara su formalización (si aún no está formalizada) o adecuación legal a los requisitos de la IFI (si es formal), con la finalidad de atender sus necesidades financieras ¿considera usted que su asociación lo realizaría? Explique.

.....

9. ¿Considera usted que Mibanco es una buena alternativa para atender las necesidades planteadas en la presente encuesta? Por favor, sustentar su respuesta.

.....

10. ¿Qué opinión tiene usted de los asesores de negocios de Mibanco? ¿Ha conversado con alguno de ellos?

.....

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 2. Cuestionario para microempresarios que componen un conglomerado (continúa de la página anterior)

Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿qué tipo de atenciones adicionales debería Mibanco considerar al trabajar con agrupaciones de empresarios como la suya? ¿Qué debemos ofrecerles que no estamos haciendo actualmente?

.....

Favor de enumerar dichas atenciones en orden de prioridad.

N° DE PRIORIDAD	ATENCIÓN ADICIONAL
1	
2	

11. ¿Qué tipo de garantías considera usted que su agrupación debería presentar para respaldar su solicitud de financiamiento?

.....

12. ¿Conoce usted alguna experiencia en otros bancos o instituciones financieras, con resultados importantes? Explique.

.....

Si conoce de casos, por favor indicarlos.

AGRUPACIÓN MICROEMPRESARIAL	UBICACIÓN	GIRO	N° DE ASOCIADOS	MONTO	ENTIDAD

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 3. Guía de preguntas para entrevistas a profundidad

1. En relación a su experiencia con conglomerados

- ✓ ¿Qué tipo de experiencias ha tenido con conglomerados?
- ✓ ¿Conoce de algunas experiencias exitosas en el Perú?
- ✓ ¿Tiene conocimiento de algunas experiencias internacionales?
- ✓ ¿Conoce de algunos conglomerados informales que aún no pueden formalizarse?
- ✓ ¿Qué limitaciones tienen las PYME para trabajar de manera colectiva?
- ✓ ¿Considera usted que las PYME tienen conocimiento de cómo asociarse formalmente?

2. En relación a las necesidades de los conglomerados

- ✓ ¿Qué tipo de necesidades financieras pueden tener los conglomerados?
- ✓ ¿Estas necesidades financieras son satisfechas actualmente por los bancos o entidades financieras? ¿Por qué razón?
- ✓ ¿Qué otro tipo de necesidades pueden tener los conglomerados?
- ✓ ¿Qué ventajas pueden tener las PYME al trabajar de manera asociativa?

3. En relación a la identificación de los conglomerados

- ✓ ¿De qué manera plantea usted que se pueda identificar a los conglomerados?
- ✓ ¿Considera usted que sería importante una agresiva difusión y comunicación a los conglomerados?

4. En relación a la forma de agruparlos

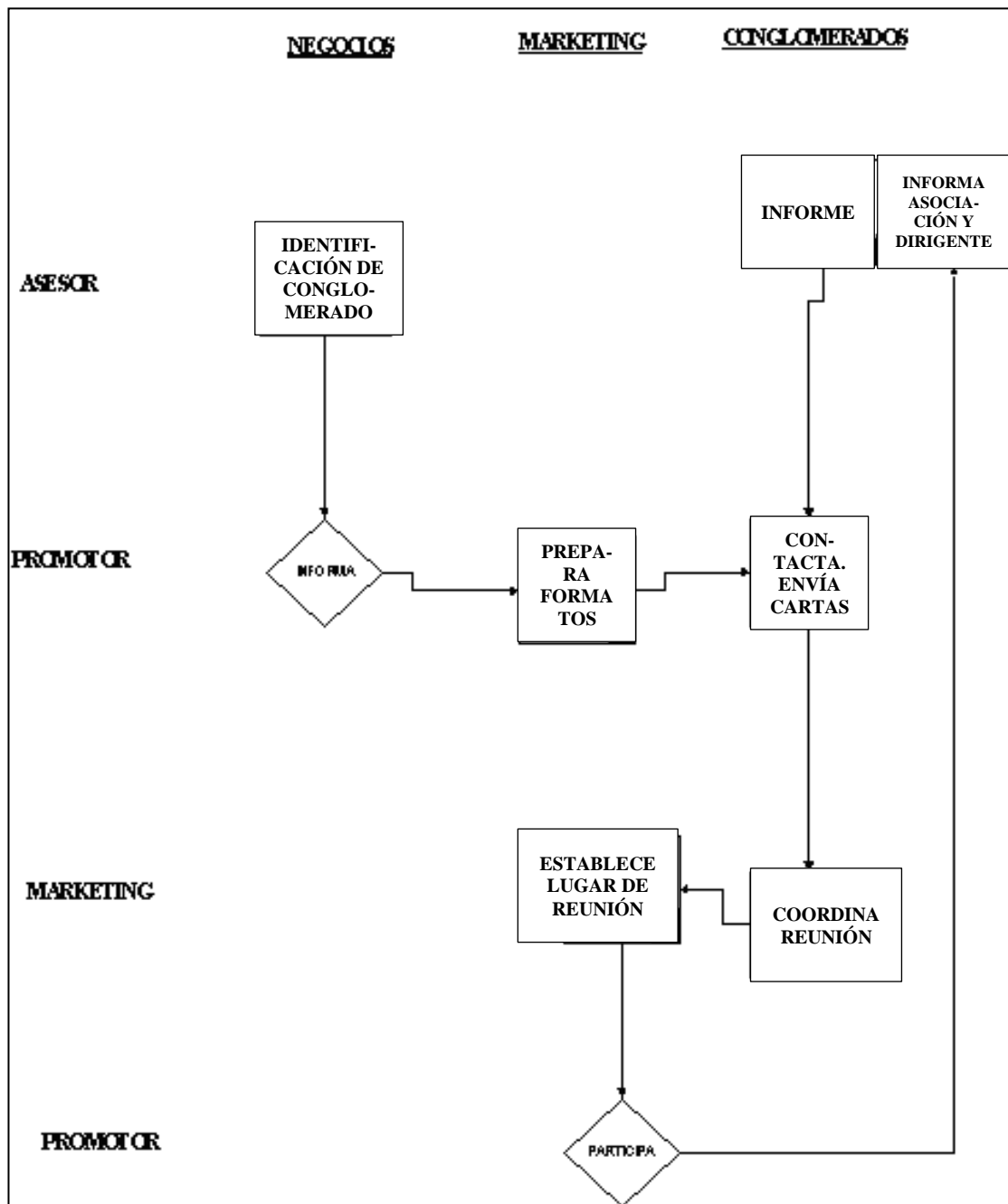
- ✓ ¿De qué manera plantea se puede agrupar a los conglomerados?
- ✓ ¿Debe existir un número mínimo y máximo de integrantes?
- ✓ Considera usted importante algún tiempo mínimo de experiencia del empresario en la conducción del negocio?

5. En relación a las garantías

- ✓ ¿Qué tipo de garantías se pueden solicitar a los conglomerados?
- ✓ A su criterio, ¿cuál de ellas sería la más accesible y la que brinde mayor respaldo?
- ✓ ¿Qué otros aspectos podrían asegurar o respaldar a la entidad financiera que otorga el financiamiento?
- ✓ ¿Qué tipo de personería jurídica debería tener el conglomerado?

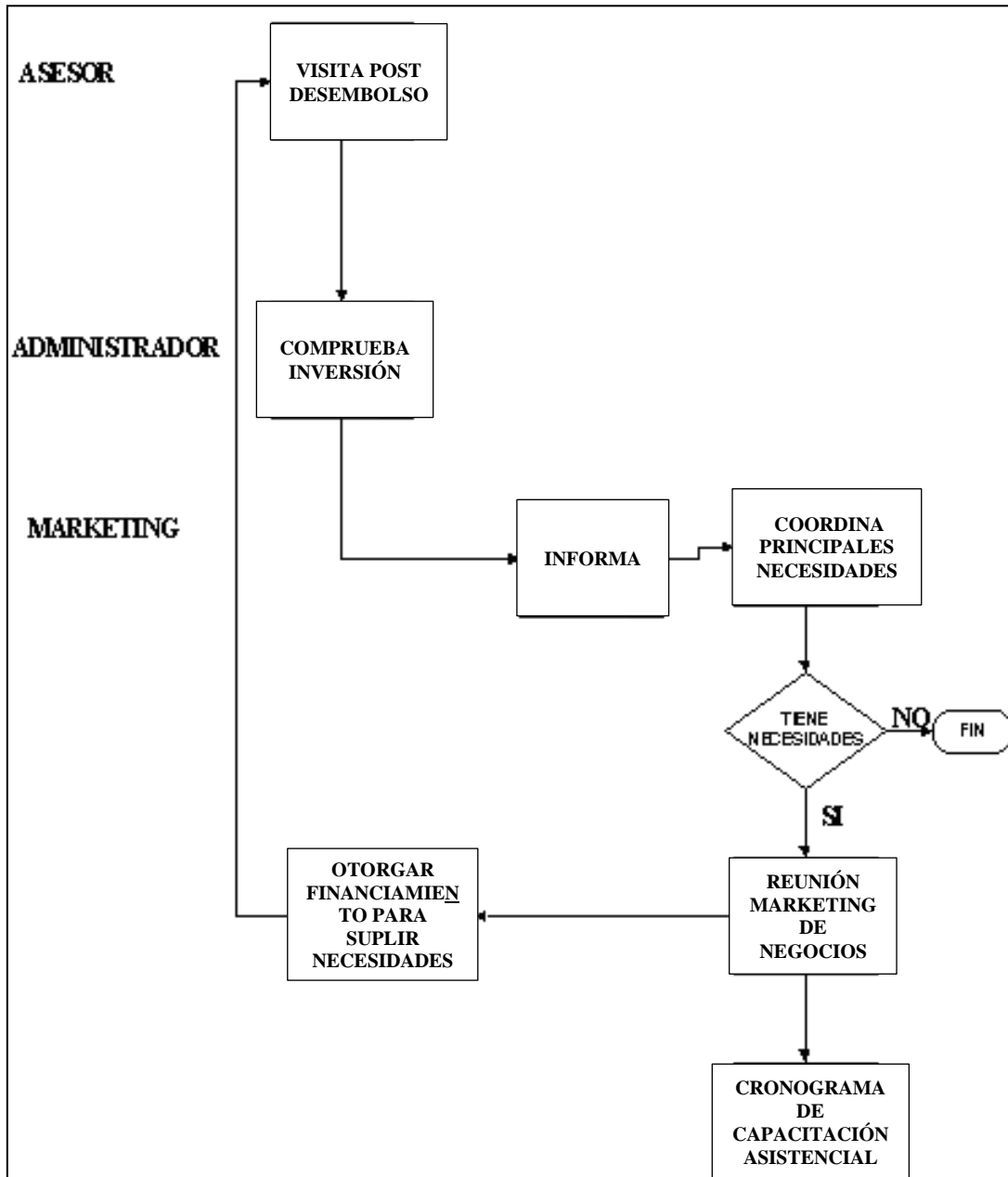
Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 4. Flujo de atención a conglomerados



Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 5. Flujo de seguimiento de conglomerados



Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 6. Tabla de distribución de PYME según sector

Sector	N° de unidades productivas	Participación %
Comercio	294.677	49%
Servicios	198.456	33%
Manufactura	66.152	11%
Construcción	18.041	3%
Agropecuario	18.041	3%
Otros	6.014	1%
Total	601.381	100%

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 7. Tabla de crecimiento anual de activos del sector microfinanciero

Al 28 de febrero de 2005. Expresado en millones de nuevos soles

	FEB 2004	FEB 2005	Variación	Crecimiento
CMAC	2.271,97	2.863,60	591,63	26,04%
CRAC	509.135,00	596.194,00	87.059,00	17,29%
BANCO DEL TRABAJO	895.777,00	1.082.860,00	187.083,00	20,88%
EDPYME	368.804,00	455.783,00	86.979,00	23,58%
MIBANCO	483.036,00	550.045,00	67.009,00	13,87%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), 2005.

Elaboración: Propia, 2005.

Anexo 8. Tabla de crecimiento anual de colocaciones del sector microfinanciero

Al 28 de febrero de 2005

	FEB 2004	FEB 2005	Variación	Crecimiento
CMAC	1.672,02	2.100,41	428,39	25,62%
CRAC	355.686,00	441.714,00	86.028,00	24,19%
BANCO DEL TRABAJO	725.267,00	922.881,00	197.614,00	27,25%
EDPYME	307.675,00	389.041,00	81.366,00	26,45%
MIBANCO	382.976,00	434.154,00	51.178,00	13,36%

Fuente: SBS, 2005.

Elaboración: Propia, 2005.

Anexo 9. Tabla de crecimiento anual de colocaciones por tipo de producto financiero

Al 28 de febrero de 2005

	FEB 2004	FEB 2005	Variación	Crecimiento
COMERCIAL	25.035.989,00	24.183.689,00	(852,300)	-3,00%
MES	1.006.735,00	1.560.876,00	554,141	55,00%
HIPOTECARIO	4.693.154,00	5.210.371,00	517,217	11,00%
CONSUMO	4.216.548,00	4.978.693,00	762,145	18,00%

Fuente: SBS, 2005.

Elaboración: Propia, 2005.

Anexo 10. Tabla de crecimiento anual de depósitos del sector microfinanciero

Al 28 de octubre de 2005

	FEB 2004	FEB 2005	Variación	Crecimiento
CMAC	1.506,55	1.984,25	477.70	31,71%
CRAC	297.420,00	369.367,00	71.947,00	24,19%
BANCO DEL TRABAJO	628.603,00	718.537,00	89.934,00	14,31%
MIBANCO	220.837,00	294.552,00	73.715,00	33,38%

Fuente: SBS, 2005.

Elaboración: Propia, 2005.

Anexo 11. Tabla de morosidad mayor a 30 días del sector microfinanciero

Al 28 de octubre de 2005

	FEB 2004	FEB 2005	Variación	Crecimiento
CMAC	5,01%	5,85%	0,84%	16,77%
CRAC	9,91%	7,82%	-2,09%	-21,09%
BANCO DEL TRABAJO	7,11%	3,91%	-3,20%	-45,01%
EDPYME	11,01%	9,85%	-1,16%	-10,54%
MIBANCO	4,64%	3,40%	-1,24%	-26,72%

Fuente: SBS, 2005.

Elaboración: Propia, 2005.

Anexo 12. Ranking de créditos directos por tipo (bancos)

Al 30 de septiembre de 2005. En miles de nuevos soles

Créditos a microempresas				
	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje acumulado
1	B. de Crédito del Perú	683.922	35,85%	35,85
2	Mibanco	416.767	21,85%	57,69
3	B. del Trabajo	398.699	20,90%	78,59
4	B. Wiese Sudameris	219.430	11,50%	90,09
5	B. Sudamericano	68.185	3,57%	93,67
6	B. Financiero	62.541	3,28%	96,95
7	B. Continental	46.487	2,44%	99,38
8	Interbank	10.391	0,54%	99,93
9	B. de Comercio	865	0,05%	99,97
10	B. Interamericano de Finanzas	501	0,03%	100,00
11	BNP Paribas Andes	-	-	
12	Citibank	-	-	

Fuente: SBS, 2005.

Elaboración: Propia, 2005.

Anexo 13. Ranking de créditos directos por tipo (Edpyme)

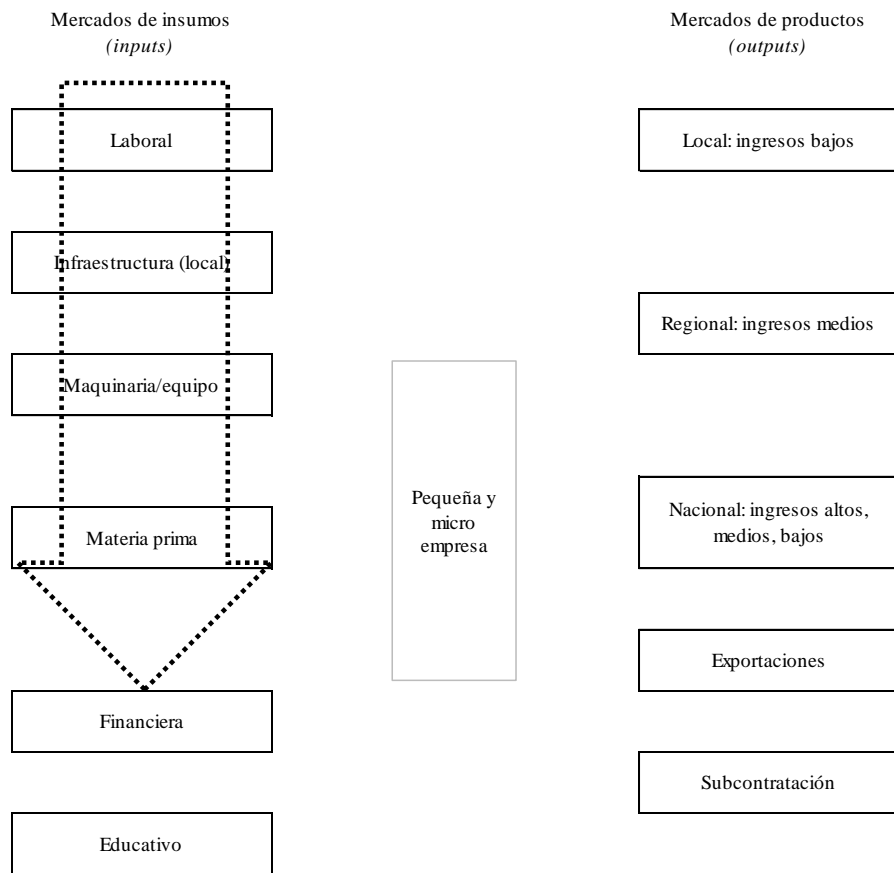
Al 30 de septiembre de 2005. En miles de nuevos soles

Créditos a microempresas				
	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje acumulado
1	EDPYME Edyficar	145.907	42,41	42,41
2	EDPYME Confianza	47.620	13,84	56,25
3	EDPYME Crear Arequipa	37.802	10,99	67,24
4	EDPYME Proempresa	26.889	7,82	75,06
5	EDPYME Raíz	23.205	6,75	81,80
6	EDPYME Crear Tacna	19.728	5,73	87,54
7	EDPYME Nueva Visión	9.598	2,79	90,33
8	EDPYME Crear Trujillo	6.750	1,96	92,29
9	EDPYME Credivisión	6.475	1,88	94,17
10	EDPYME Crear Cuzco	6.154	1,79	95,96
11	EDPYME Alternativa	5.597	1,63	97,59
12	EDPYME Pro Negocios	4.662	1,36	98,94
13	EDPYME Solidaridad	1.998	0,58	99,52
14	EDPYME Efectiva	1.639	0,48	100,00

Fuente: SBS, 2005.

Elaboración: Propia, 2005.

Anexo 14. Mercados donde actúan los conglomerados



Fuente: Velasco y López, 2003.

Anexo 15. Tabulación de encuestas

ASESORES DE NEGOCIOS: 72			
Pregunta 1	¿Ud. ha desarrollado créditos conjuntos a asociaciones, agrupaciones, etcétera, o ha conocido de experiencias con este tipo de créditos? Indicar.		
	Sí	25	35%
	No	47	65%
		72	

No tienen experiencia pero conocieron de casos.			
Sí	29	76%	
No	9	24%	
	38		

Pregunta 2	¿Ud. ha podido identificar agrupaciones, asociaciones, etcétera, que no han sido atendidas en alguna oportunidad pero que tenían definidas sus necesidades de financiamiento?		
	Sí	58	81%
	No	14	19%
		72	

Pregunta 3	¿Considera Ud. que todavía hay necesidades no satisfechas en las agrupaciones, asociaciones, etcétera, de microempresarios?, ¿por qué?		
	si	68	96%
	no	3	4%
		71	

Pregunta 4

DIRIGENTES DE CONGLOMERADOS: 77			
Pregunta 1	¿Ud. y su agrupación ha desarrollado algún tipo de crédito anteriormente?		
	Sí	27	35%
	No	50	65%
		77	

Pregunta 2	Si no ha hecho uso de créditos, ¿ha conocido experiencias de otras agrupaciones?		
	Sí	21	27%
	No	56	73%
		77	

Pregunta 3	¿Ud. ha podido identificar agrupaciones, asociaciones, etcétera, que no han sido atendidas en alguna oportunidad pero que tenían definidas sus necesidades de financiamiento?		
	Sí	20	26%
	No	57	74%
		77	

Pregunta 4	¿Considera Ud. que todavía hay necesidades no satisfechas en las agrupaciones, asociaciones, etcétera, de microempresarios?, ¿por qué?		
	Sí	40	63%
	No	23	37%
		63	

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 15. Tabulación de encuestas (continúa de la página anterior)

Pregunta 4/5

¿Qué productos considera Ud. apropiados para la atención de las agrupaciones de microempresarios? Por favor enumerar por orden de prioridad.		
COMPRA DE LOCAL	19	39%
CONSTRUCCIÓN DE LOCAL	12	24%
CAPITAL DE TRABAJO	10	20%
BIEN MUEBLE	4	8%
PERSONAL	4	8%
	49	

Pregunta 5/6

Como asesor de negocios y experto en microfinanzas, ¿considera Ud. que es fácil o difícil la atención a agrupaciones de microempresarios? Explique.				
	Asesores	Asesoras		
Fácil	14	14	28	39%
Difícil	27	17	44	61%
	41	31	72	

Pregunta 7

¿Qué productos considera Ud. apropiados que su agrupación o asociación de empresarios necesitaría? Por favor enumerar por orden de prioridad.		
CONSTRUCCIÓN DE LOCAL	17	30%
COMPRA DE LOCAL	14	25%
BIEN MUEBLE	14	25%
CAPITAL DE TRABAJO	7	12%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3	5%
GASTOS FAMILIARES	2	4%
	57	

Considera Ud. que las instituciones financieras brindan un servicio accesible y fácil de atención a agrupaciones de empresarios como la suya? Explique.			
Sí	47	62%	
No	29	38%	
	76		

¿Conoce Ud. alguna institución financiera (bancaria o no bancaria) que podría satisfacer la necesidad de su agrupación?. Favor de enumerarla en orden de prioridad.		
Preferencias	Bancos preferidos	
1. Mibanco	18	23%
2. B. Del Trabajo	12	16%
3. B. Wiese	9	12%
4. Edificar	11	14%
5. BCP	7	9%
6. Proempresa	7	9%
7. Crear	7	9%
8. B. Financiero	6	8%
	77	

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Anexo 15. Tabulación de encuestas (continúa de la página anterior)

Pregunta 9

¿Considera Ud. que en Mibanco somos rápidos en la atención de las agrupaciones formales e informales?

	Asesores	Asesoras		
Sí	7	9	16	23%
No	30	25	55	77%
	37	34	71	

Pregunta 10

¿Qué tipo de atenciones adicionales debería Mibanco considerar al trabajar con agrupaciones de microempresarios?, ¿qué debemos ofrecerles que no estamos haciendo actualmente?"

Reducción de procesos engorrosos	17	40%
créditos	10	23%
garantías	7	16%
Sistemas	1	2%
Infraestructura inadecuada	1	2%
Marketing	4	9%
Área especial	3	7%
	43	

Pregunta 8

Si la agrupación a la cual Ud. pertenece se le solicitara su formalización (si aún no está formalizada)...considera Ud. que su asociación lo realizaría?
Explique.

Sí	52	De acuerdo	73%
No	19	Desacuerdo	27%
	71		

Pregunta 11

¿Qué tipo de atenciones adicionales debería Mibanco considerar al trabajar con agrupaciones de empresarios como la suya?, ¿qué debemos ofrecerles que no estamos haciendo actualmente?"

Capacitación	17	24%
Asesoría	11	16%
Facilidades	10	14%
Información del banco	9	13%
Regalos	7	10%
Promoción	5	7%
Participación en reuniones internas	3	4%
TEA	3	4%
Educación para hijos	3	4%
segmentación cartera	1	1%
Visita de gerentes	1	1%
	70	

Fuente: Elaboración propia, 2005.

Nota biográfica

Guillermo Aguirre Valdivia

Administrador de Empresas, graduado en la Universidad del Callao, se ha desempeñado durante 17 años en Mibanco como asesor de microempresas, inicialmente en la atención al público como asesor de negocios, después como encargado de la administración de agencias y luego con el cargo de gerente regional de Negocios. Actualmente se desempeña en el cargo de gerente de Negocios en el banco GNB y en emprendimientos personales.

Santiago Gonzales Torres

Economista, graduado en la Universidad Federico Villarreal, se ha desempeñado durante 17 años en Mibanco como asesor de microempresas; inicialmente en la atención al público como asesor de negocios, después como encargado de la administración de agencias y luego otorgando créditos a conglomerados como gerente de Proyectos, cargo que actualmente desempeña. Ha contribuido con el desarrollo de micronegocios, de manera individual y a través de conglomerados, en las diversas localidades del Perú (Lima y las ciudades del interior). Su objetivo personal es la creación de una empresa, que brinde asesoría de crecimiento y desarrollo a los microempresarios, tanto de manera individual o colectiva, de las zonas menos atendidas de la Sierra Sur (Apurímac, Cusco, y Puno, principalmente).