

Asociatividad empresarial

Por: Juan Carlos Mathews Salazar



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

AGENDA 2014. PROPUESTAS PARA MEJORAR LA DESCENTRALIZACIÓN

Asociatividad empresarial

Por: Juan Carlos Mathews Salazar

Juan Carlos Mathews Salazar

Licenciado en Economía, Universidad del Pacífico. Postgrado en Negocios Internacionales por la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica) y candidato a PhD en Ciencias Económicas y Sociales por la Universidad Johannes Kepler en Linz (Austria)

Contenido

I. Introducción	3
II. El concepto de asociatividad empresarial.....	3
III. Condiciones básicas para la asociatividad	3
IV. Ventajas de la asociatividad empresarial.....	5
V. La internacionalización empresarial	5
VI. Modelos de asociatividad	7
1. Franquicias: clonando negocios	7
2. Consorcios: cuando 1 +1 es más que 2.....	9
3. <i>Joint venture</i> , opción para crecer	10
4. Subcontratación, oportunidad para la mype.....	12
VII. Rol de los Gobiernos regionales	13

I. Introducción

Del total de empresas existentes en el Perú, el 98,3% son micro y pequeñas empresas (mypes), y solo 1,7% corresponden a negocios medianos o grandes.

Si nos enfocamos en la creciente actividad exportadora, de un total de aproximadamente 8300 firmas exportadoras directas —cada una de las cuales arrastra en promedio a 7,4 empresas— 64,5% son mypes. En número, su participación es muy importante. Sin embargo, en valor sobre las exportaciones totales del país —aproximadamente US\$ 47 000 millones al cierre del presente año— las mypes tan solo representan el 6%.

Este escenario debería plantear como salida lógica, particularmente en los esfuerzos de internacionalización, el que las empresas busquen operar en forma conjunta vía algún modelo de asociatividad. No obstante, la realidad revela que hay aún muy pocos casos de alianzas estratégicas empresariales.

II. El concepto de asociatividad empresarial

Se entiende como asociatividad empresarial el esfuerzo de cooperación interempresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes.

Se diferencia de las asociaciones o gremios empresariales en que estas tienen como objetivo principal la representatividad frente al sector público y la defensa de intereses sectoriales de cara a las políticas públicas que los afectan.

III. Condiciones básicas para la asociatividad

Para crear y sostener la asociatividad empresarial es fundamental que se cumplan las siguientes condiciones:

Confianza. La idiosincrasia y la desconfianza “natural” resulta muchas veces ser la barrera más difícil de vencer en los esfuerzos de asociatividad en el Perú. Hay muchos casos en los que incluso el acuerdo de participación se concreta y se formaliza, pero se destruye tan pronto uno de los participantes negocia “por fuera”, sin respetar lo pactado. Lamentablemente, en el país es muy común que un “no” no se exprese claramente. En consecuencia, el participante acepta “a medias” y luego critica su propia decisión o al resto.

Precisión de objetivos y metas. Es muy importante definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue con esta alianza estratégica. Los números son fundamentales: plazos, porcentajes de participación de mercado, facturación proyectada, etc. Por ejemplo, los

criterios de selección de los mercados meta deben ser claros y objetivos, no basados en percepciones o informaciones parciales que podrían sesgar las decisiones.

Compromiso. Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno. A excepción de los causales de fuerza mayor —como una guerra o un fenómeno natural—, las partes deben interiorizar al 100% el significado del compromiso asumido.

Definición de roles. Tratándose de un trabajo en equipo y entendiendo que todos apuntan en la misma dirección, resulta fundamental que las responsabilidades de cada participante estén plenamente definidas. Por ejemplo, tratándose de una alianza agroindustrial existen responsables en la producción agrícola, el acopio y la selección, el procesamiento industrial, la comercialización interna y la exportación.

Términos de la membresía. La alianza puede estar formada por un determinado grupo y no aceptarse ningún integrante posteriormente. Otra posibilidad es el perfil de cada nuevo integrante que se defina con suma precisión, indicando cada una de las condiciones que deberá cumplir. Por ejemplo, que aporte un número determinado de embarcaciones, de hectáreas de cultivo o de kilogramos de producto final.

Liderazgo de gestión. Quien asuma la dirección/gerencia general de esta alianza estratégica debe estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en estas tareas, de preferencia en el Perú —al menos parcialmente—. No se trata de que esta tarea sea asignada por quien tiene la mayor participación en la alianza, por vínculos familiares u otro criterio que no sea eminentemente técnico o profesional. Tampoco funcionan bien las direcciones rotativas.

Penalidades y sanciones. Se debe ser muy preciso en la definición de situaciones de incumplimiento de alguna de las partes, preverlas y definir a priori cómo se sancionarán. Por ejemplo, asumamos que estamos frente a una agrupación de exportadores de artesanías. El negocio camina hasta que se presenta un reclamo de un cliente en Canadá. Se hace el análisis de trazabilidad y se determina que el productor “A” fue el que entregó el lote con fallas. Todos asumen solidariamente la pérdida. Pasan unos meses y se presenta otro reclamo, esta vez, de un cliente en Francia. Nuevamente, se hace el análisis de trazabilidad y otra vez resulta responsable el productor “A”. Este tipo de situaciones tienen que estar previstas, así como definidas las penalidades que correspondan en cada caso.

Contrato integral. Lo señalado debe plasmarse con todos los anexos necesarios en un contrato que considere la totalidad de términos del acuerdo, incluyendo la vigencia del mismo y la resolución de conflictos (por ejemplo, vía una corte arbitral).

IV. Ventajas de la asociatividad empresarial

Siempre existirá la siguiente disyuntiva: opero solo o busco aliarme con otros. Para optar por el segundo camino se debe estar absolutamente convencido de las ventajas que generará dicha alianza a la empresa. Algunas de ellas son:

Complementación de capacidades. Los participantes de la alianza no necesariamente son iguales. Por lo general tienen fortalezas y capacidades distintas y, en consecuencia, pueden complementarse y potenciarse. Para que una alianza tenga sentido la lógica debe ser que $1 + 1$ es mayor a 2.

Economías de escala. Las compras de insumos, por ejemplo, pueden efectuarse en forma colectiva, con lo cual se obtienen costos menores que representan una ventaja tangible para cada uno de los participantes.

Fuerza negociadora. Sin duda se fortalece la capacidad de negociación frente a los proveedores (materias primas, insumos), suministradores de servicios (financieros, por ejemplo) y clientes (precios, términos de pago, plazos, etc.).

Posibilidad de marca. Posicionar una marca en un país y más aún en mercados internacionales supone normalmente un costo alto. Se requiere inversión en la mezcla promocional: publicidad, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas. Este costo puede ser distribuido entre los miembros de la alianza, permitiendo el posicionamiento de una marca propia que le da mayor sostenibilidad al negocio.

Menos intermediarios. Aunque en muchos casos hay intermediarios que difícilmente podrán ser excluidos de la cadena, siempre existe la posibilidad de saltar uno o más eslabones respaldados en la alianza estratégica (mayor volumen).

V. La internacionalización empresarial

Una década atrás, el Perú exportaba aproximadamente US\$ 6000 millones, el número de productos exportados ascendía a 1900 y se vendía a 112 mercados (países). En 2014 el año cerrará con US\$ 47 000 millones en exportaciones, el número de productos exportados alcanza los 4400 y se vende a 187 mercados.

Siendo la exportación la primera etapa de internacionalización y existiendo un creciente interés de empresas de todo tamaño por incursionar en la actividad exportadora, consideramos oportuno precisar las etapas de este proceso para minimizar las posibilidades de fracaso. Sugerencia de partida: desarrollar una o más operaciones “piloto”, en escala pequeña si es posible, solo con costos variables, no fijos —es decir, no compra de terrenos,

maquinaria, etc.—. Esto permite “probar” el negocio para posteriormente evaluar la necesidad de invertir, dependiendo de los factores críticos de éxito que se identifiquen.

La idea del negocio. Por ejemplo, exportar mandarinas frescas a Canadá. Para identificar posibles oportunidades de negocio, las fuentes institucionales pueden ser muy útiles: instituciones públicas (Sunat, Promperú, Mincetur, Ministerio de Relaciones Exteriores, etc.), gremios empresariales (ADEX, Comex, Sociedad Nacional de Industrias, Cámara de Comercio de Lima, etc.) y organismos de cooperación internacional (Usaid, Comisión Europea, etc.). Igualmente, Internet (Departamento de Agricultura de Estados Unidos, por ejemplo) y revistas especializadas (*Foodnews*, *Food Institute Report*) pueden permitirnos acceder a información valiosa. Un criterio puede ser identificar los productos cuyas exportaciones crecen a tasas relativamente altas y sostenidas.

Evaluación del mercado. En este caso, el mercado de Canadá para mandarinas. Variables clave: tamaño del mercado (consumo, importaciones del producto elegido), condiciones de acceso (aranceles, barreras sanitarias, ¿se tiene un TLC con este mercado?), estacionalidad, competencia, precios, etc. La idea es identificar rubros donde existe demanda insatisfecha — más demanda que oferta— reflejada en precios en crecimiento. El que, por ejemplo, los precios de las mandarinas en Canadá hayan venido subiendo en los últimos tres años será un indicador de demanda insatisfecha.

Evaluación de posibilidades de oferta. Abastecimiento de materia prima y demás insumos, servicio de terceros, estructura de costos y comparación de costos con precios de mercado para definir lo atractivo del negocio. En esta etapa piloto lo importante es que todo —o lo más posible— corresponda a costos variables.

Identificación de posibles compradores. Fuentes: Promperú, Cámara de Comercio Canadá Perú, oficina comercial del Perú en Canadá.

Contacto y propuesta comercial a cada uno de los compradores potenciales. Presentación de la empresa, especificaciones técnico-comerciales del producto ofrecido, cantidad, estacionalidad, incoterm (términos internacionales de comercio), medio de pago. No necesariamente definir el precio. Sugerencia: esperar la primera respuesta antes de cotizar o mandar muestras.

Negociación. Todo implica un costo y, por lo tanto, todo es negociable: certificados, plazos, precios, medios de pago, etc. Ojo: no solo se negocian los precios.

Contrato de compraventa internacional. Formalización del compromiso incorporando cláusulas de arbitraje, responsabilidades y penalidades en caso de incumplimiento.

Financiamiento. Capital propio, líneas bancarias, crédito del comprador.

Cronograma de producción. Sincronizar producción, exportación y recursos financieros dosificando las necesidades de capital para evitar sobrecostos financieros.

Embarque. Inspecciones de la carga, transporte al puerto, seguro, trámite documentario (factura comercial, *packing list*, declaración única de aduana, conocimiento de embarque, certificaciones de calidad, etc.).

Cobranza. Cuándo y cómo dependerá de los términos de pago acordados: carta de crédito (L/C), *cash* contra documentos (CAD), consignación, prepago, etc.

Comparación entre lo presupuestado (paso tres, estructura de costos) y el resultado real. Identificar el origen de las diferencias analizando uno a uno los costos y reconociendo los cuellos de botella.

Proyección del negocio. Una o más operaciones piloto siguiendo el proceso anteriormente resumido nos permite “sentir” el negocio y tener mayor seguridad antes de tomar decisiones de inversión de mayor envergadura y riesgo. Sin duda, un esfuerzo asociativo acelera este proceso.

VI. Modelos de asociatividad

Existen diferentes tipos o modelos de asociatividad empresarial. Aquí, algunos de ellos.

1. Franquicias: clonando negocios

Con la creciente globalización de los mercados, ya no sorprende en absoluto entrar a un centro comercial o a una tienda en el Perú y notar que exhiben un formato, ambiente, productos y marcas idénticas o muy parecidas a las que encontramos en Colombia, España o Taiwán.

Las franquicias se amparan en este concepto y se han convertido en una megatendencia de escala mundial. Así, el *franchising* se entiende como un modelo de negocio mediante el cual una empresa que ha sido exitosa en un determinado rubro —franquiciador o franquiciante— transmite a otra —franquiciado— el derecho de uso de su marca comercial más el *know how* de su negocio a cambio de un pago inicial más un porcentaje de las regalías.

Este simple concepto se ha convertido en una revolución en el sistema de distribución de productos y/o servicios en gran parte del mundo. Dos indicadores para respaldar esta idea:

- Cada tres minutos se abre un local de franquicia en alguna parte del planeta.

- Más de la mitad de los locales minoristas en Estados Unidos corresponden a locales franquiciados.

Para que esta alianza estratégica entre franquiciador y franquiciado sea sostenible en el tiempo tienen, por supuesto, que existir ventajas tangibles para cada uno de ellos.

¿Qué gana el franquiciado?

- Mucho menor riesgo de fracaso. En Estados Unidos la mortandad empresarial en general al cabo de cinco años de vida es de 82%, mientras que en las franquicias es de 8%.
- Menor período de aprendizaje del negocio.
- Respaldo de una marca comercial con el *marketing* que la acompaña.
- Menor inversión en promoción.
- *Know how* de un negocio probado.
- Ventajas para acceder a financiamiento.

En contrapeso, ¿qué gana el franquiciador?

- Mayor rapidez de expansión.
- Un socio que conoce mejor su mercado.
- Sustitución de inversión por ingresos mediante el pago inicial y las regalías.

A pesar de todo lo dicho hay, por supuesto, experiencias fallidas de franquicias en diferentes partes del mundo, y el Perú no ha sido una excepción. Recordemos la de dos marcas que ahora están regresando al país: Taco Bell y Subway. Recordemos otras más: Miami Subs, Hard Rock Cafe, Carlos'n Charlie's, Sr. Frogs, Swensen's, Yogen Fruz, Sir Pizza, Blimpie, etc.

Las principales causas de fracaso de las franquicias en un mercado son:

- La tropicalización o capacidad de adaptación del producto y/o servicio a cada mercado.
- La ausencia de un eficiente estudio de mercado.
- Ubicación de los locales considerando tránsito y servicios conexos (estacionamiento, seguridad, etc.).
- Dependencia de personal clave.

En el Perú estamos viviendo un crecimiento galopante de las franquicias en los últimos diez años. Si bien no alcanzamos los niveles de México (1500), Brasil (1400) o Argentina (590), en el Perú ya tenemos 380 franquicias de las cuales 125 son peruanas y 31 de ellas ya tienen presencia en el mercado internacional.

Otros datos relevantes del *franchising* en el Perú:

- Las franquicias peruanas crecen a un ritmo de 25% anual, mientras que las extranjeras lo hacen a 18% anual.
- Facturan en conjunto US\$ 1415 millones y generan 51 000 puestos directos de trabajo.
- 65% de las franquicias son de gastronomía, pero están creciendo en forma notable las de *spas*, cafés, joyería y gimnasios.
- La tasa de mortandad llegó a ser de 16%, pero tiende a bajar.

Sin duda es un modelo que en el Perú se está consolidando y diversificando en origen (Estados Unidos, España, Australia), rubro (gastronomía, gimnasios, joyería) y segmento (A, B, C, D) con proyecciones muy alentadoras.

2. Consorcios: cuando 1 +1 es más que 2

La sinergia se define como la integración de elementos que nos ofrece como resultado algo más grande que la simple suma de estos. En el ámbito empresarial este concepto se traduce en estrategias para ser más competitivos. Una de ellas corresponde a los consorcios.

Bajo este escenario, una mirada a la estructura y la *performance* de las empresas peruanas nos permite identificar algunas características interesantes de cara a sus posibilidades de crecimiento sostenido. Rescato cuatro datos importantes:

- Del total de firmas en el Perú, el 98,3% son micro y pequeñas (mypes).
- Cada año se abren 300 000 negocios y se cierran 200 000 en el país.
- De las cerca de 8300 empresas que exportan en forma directa, 64,5% son mypes.
- De los aproximadamente US\$ 47 000 millones que exportará el Perú en 2014, la participación de las mypes bordea el 6%.

Por simple sentido común, sería razonable pensar que una de las fórmulas para que las mypes logren una participación mayor y sostenida, con énfasis en los negocios de exportación, debería ser mediante alianzas que les permitan vender en forma colectiva y no individual. De eso se tratan los consorcios.

Un consorcio se define como una alianza estratégica horizontal entre pares con un objetivo y acción conjuntos orientados a la mejora de la competitividad de las compañías participantes.

En concreto, ¿cuáles son las ventajas para una pequeña empresa de optar por el consorcio frente a avanzar individualmente?

- Economías de escala: menores costos unitarios como resultado de mayores volúmenes de producción.
- Mejor poder de negociación frente a clientes, proveedores, bancos, etc.
- Posibilidad de desarrollo de marca colectiva.
- Oportunidad de saltarse eslabones en la cadena de distribución.

- Aprendizaje de las fortalezas de los demás socios.

Siendo así, la pregunta de rigor sería: ¿por qué entonces hay tan pocos casos de consorcios en el Perú? En el país existen menos de cincuenta, y si nos referimos a los que exportan en forma regular, son menos de veinte. Algunas explicaciones:

- Desconocimiento de este modelo de negocios, el marco legal que lo respalda y cómo implementarlo.
- Desconfianza que muchas veces prima a la hora de ceder conocimientos al resto (idiosincrasia).
- Dificultades para acordar un objetivo común, alineamiento de intereses y el estricto respeto a los acuerdos del consorcio.
- Limitaciones de aporte financiero de los miembros.
- Incapacidad para mantener un estándar homogéneo de los productos y/o de los servicios ofrecidos.

Durante los últimos años en el Perú han tenido lugar varios casos de fracaso de consorcios justamente por las razones expuestas. Tal fue el del primer Consorcio de Productores de Polos de Algodón de Gamarra a fines de los noventa, que derivó en una oferta heterogénea y, por consiguiente, en rechazos de los clientes del exterior y la anulación masiva de pedidos.

Pero, por fortuna, también se han registrado experiencias exitosas, curiosamente la mayoría de ellas en el sector agroexportador, que siempre es complicado. El Consorcio de Productores de Fruta (CPF del Perú) nació en 2001 canalizando la oferta de la asociación de productores de palta (Prohass) y de la asociación de productores de cítricos (Procitrus). El año de su creación exportó aproximadamente US\$ 180 000 y en 2013 más de US\$ 45 millones. Además —y muy importante—, desarrolló la marca “Malki” en el competitivo mercado mundial de la fruta fresca, lo que le ha permitido crecer de forma sostenida.

Es valioso, pero aún poco aprovechado, el apoyo que sobre conformación y desarrollo de consorcios ofrecen instituciones como Promperú-Exportaciones, el Produce, la Cámara de Comercio de Lima, el Mincetur, el Instituto de Comercio Exterior de Italia (ICE), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) y el Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad del Pacífico.

Considerando las limitaciones que tienen las mypes para acceder a financiamiento, desarrollar un esfuerzo promocional y conocer los mercados, el consorcio representa una alternativa más rápida, menos costosa y de menor riesgo.

3. *Joint venture*, opción para crecer

La apertura comercial y la creciente competencia derivada de ella obliga a las empresas a replantear sus negocios y a reinventarse periódicamente. Algunas apuestan por desarrollarse solas y crecer en forma progresiva según sus posibilidades individuales, mientras otras se abren a contemplar posibilidades de alianzas estratégicas. En este segundo escenario, uno de los modelos interesantes para firmas de diferentes sectores es el llamado *joint venture*. Dos definiciones, dos tipos de *joint venture*:

- a) “Acuerdo contractual entre dos o más partes para dividir —sobre la base pactada— los riesgos, los beneficios y las posibles pérdidas de una actividad económica específica y determinada en el tiempo y en el objeto”. Esta definición corresponde al llamado *joint venture* contractual o *non-equity joint venture*. En el Perú, muchos proyectos mineros, por ejemplo, se desarrollan bajo este esquema. Tal es el caso del principal yacimiento aurífero del mundo: Yanacocha. Ubicado en Cajamarca, participan de él el grupo peruano Cía. de Minas Buenaventura con el estadounidense Newmont Mining Corporation, el segundo mayor inversionista de oro del planeta después de Barrick Gold Corporation.
- b) “Acuerdo accionario a través del cual dos o más empresas forman una tercera entidad para desarrollar actividades específicas”. Esta definición corresponde al *equity joint venture* o *joint venture* corporativo. Un ejemplo es el de la familia Checa, en Ica. Inicialmente producían y exportaban alrededor de US\$ 1 millón, principalmente en espárragos frescos con la empresa Exportadora Frutícola del Sur (Exfrusur). Luego decidieron proponerle a sus clientes convertirse en socios estratégicos en toda la cadena. Crearon así ATHOS S.A. y hoy exportan más de US\$ 17 millones, mayor cantidad de productos y a más mercados.

¿Qué pretenden los socios?

Las razones principales por las que una compañía puede buscar un socio estratégico bajo esta modalidad son:

- Capital insuficiente.
- Transferencia tecnológica.
- Acceso a canales de distribución.
- Acceso a recursos naturales.
- Ubicación estratégica.
- Menores costos.
- Incentivos del país receptor de la inversión.

¿Por qué fracasa o aborta la negociación de un *joint venture*?

A pesar de que este acuerdo pareciera ser el de un “matrimonio perfecto” (capacidades complementarias), también existen los divorcios, por diferentes causas que a continuación puntualizamos:

- Sobreestimación de las capacidades del socio.
- Estrategias y estilos de dirección no adaptados.
- Orientaciones estratégicas contrapuestas.
- Valoración de plazos.
- Organización y distribución de funciones.
- Participaciones no justas.

Durante los últimos quince años, empresas de diferentes sectores —minería, agroindustria, pesca-acuicultura, telecomunicaciones, hotelería, forestal...— han llegado al Perú atraídas por los indicadores macroeconómicos que revelan una buena *performance* de la economía nacional y condiciones positivas para la inversión. Sin embargo, algunas de ellas dudan al percibir los otros indicadores donde el país aún tiene mucha tarea por desarrollar: desconfianza en el Poder Judicial, altos niveles de corrupción, necesidades de simplificación administrativa, etc. Por ello, son muchas las firmas chilenas, estadounidenses, canadienses, europeas, asiáticas, entre muchas otras, que evalúan seriamente la posibilidad de desarrollarse en el Perú a través de un *joint venture* con un socio local que sepa desenvolverse en este escenario. El secreto, por supuesto, es elegir al socio correcto. Las oportunidades para empresas peruanas son muy amplias en este terreno, aprovechando la experiencia del socio, reduciendo la curva de aprendizaje del negocio, mejorando su fuerza negociadora frente a terceros, entre otros evidentes beneficios.

4. Subcontratación, oportunidad para la mype

Si se nos ocurriera desarmar una computadora Hewlett-Packard (HP), podríamos descubrir que fue diseñada en Canadá, que una pieza se fabricó en Taiwán, otra en Singapur, fue ensamblada en México y comprada en el Perú. De eso se trata el *outsourcing* o la subcontratación: de buscar al especialista para cada área de la organización y mejorar así el producto o el servicio final que se ofrece.

En términos simples, la subcontratación es el proceso económico mediante el cual una empresa determinada destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas —que no formen parte de las habilidades principales de una organización— a una firma externa por medio de un contrato.

La creciente competitividad a todo nivel obliga a contemplar este tipo de estrategias como una fórmula para crecer y en algunos casos incluso para sobrevivir.

¿Cuáles son las principales ventajas de la subcontratación?

- Aprender de las habilidades de terceros.
- Especializarse en las tareas centrales del negocio y tener mayor rapidez para reaccionar ante pedidos no programados.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Mejorar la credibilidad y la imagen asociándose a proveedores seleccionados (*co-branding*).
- Reducir costos dado que el proveedor puede compartir costos con varios clientes y no se requiere financiar la compra de activos.

¿Qué riesgos implica la subcontratación?

- La empresa podría perder contacto con nuevas tecnologías que permitan innovar productos y procesos.
- Los proveedores pueden aprender de nuestro negocio y convertirse en competidores potenciales.
- Podría perderse el control sobre la producción.

Si revisamos los dieciocho tratados de libre comercio o acuerdos de complementación económica que el Perú ha negociado e implementado en los últimos diez años, veremos que varios de ellos consideran un capítulo de compras gubernamentales. Sin embargo, a una mype peruana podría sonarle utópico ofrecer, por ejemplo, carpetas de madera a una institución pública en Francia. Una posibilidad para lograrlo es que una empresa mediana o grande en el Perú gane esa licitación y subcontrate a docenas de mypes que le permitan cumplir con los pedidos solicitados. Bien manejada, la subcontratación implica, sin duda, una oportunidad para muchas de las mypes peruanas que, como hemos señalado, representan el 98,3% del mercado empresarial nacional.

VII. Rol de los Gobiernos regionales

A la luz de lo expuesto, los modelos de asociatividad bien planteados y administrados posibilitan el desarrollo sostenido de las empresas peruanas y particularmente de las mypes.

La experiencia peruana, tanto la exitosa como la fallida, pone en evidencia la necesidad de coordinación entre los diferentes actores: sector público (Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Promperú, Gobiernos regionales, municipalidades, etc.), sector privado empresarial (gremios, asociaciones) y academia (universidades, institutos).

Particularmente sobre los Gobiernos regionales recaen, a nuestro juicio, las siguientes tareas:

1. Liderazgo

En algunas regiones del país, el sector empresarial prefiere que quien lidere las iniciativas que los involucran sea un gremio representativo (p. ej.: cámaras de comercio). En otros casos opta por una institución neutra, como las universidades locales. En otros, es el Estado, y particularmente los Gobiernos regionales, el llamado a liderar este proceso. Eso implica un trabajo de identificación de los sectores o subsectores donde podrían definirse las principales oportunidades, considerando el potencial del mercado, la capacidad de oferta, la complementariedad y afinidad entre los participantes, el acceso a asesoría técnica, etc.

2. Efecto demostración

Hoy en el Perú existen varias experiencias exitosas de asociatividad, algunas de las cuales hemos mencionado en este documento. Los Gobiernos regionales podrían encargarse de “formatearlas”, invitar a sus gestores a la región que corresponda y promover la difusión del modelo. La buena experiencia del Consorcio de Productores de Fruta (CPF del Perú) podría ser replicable para, por ejemplo, los productores de calzado en Trujillo. En otras palabras, más que el rubro es el mayor valor lo que aporta el modelo.

3. Lecciones del fracaso

De las muchas experiencias fallidas en el Perú o en el exterior es posible identificar con precisión las causas principales, explicarlas y definir cómo evitarlas.

4. Propuestas

Asumiendo las tareas antes señaladas, y sobre la base de la experiencia que se vaya logrando, se irán identificando cuellos de botella y posibles soluciones. Los Gobiernos regionales podrían proponer a los ministerios correspondientes medidas concretas de carácter financiero, tributario u otros que contribuyan al impulso de la asociatividad.

El punto de partida: revisar el Plan del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) y el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) elaborado por el Ministerio de la Producción.