

## **RESUMEN DE PROYECTO FOMIN**

### **I. INFORMACION BASICA DEL PROYECTO**

Título del proyecto:	Desarrollo de redes empresariales en los conglomerados de Gamarra y Cusco		
Número de TC	TC-03-02-010		
Agencia Proponente:	Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Prompyme)		
Costo Estimado y financiamiento:	Modalidad:	Donación	
	FOMIN (Facilidad IIIA)	US\$	900.000
	Aporte Local	US\$	600.000
	Total	US\$	1.500.000
Fecha de solicitud:	Septiembre 2002		

### **II. MARCO DE REFERENCIA**

#### **1. Las Pequeñas Empresas (PE)<sup>1</sup> en Perú.**

- 2.1 En Perú, las PE concentran alrededor del 99,6%<sup>2</sup> del total de empresas, contribuyen aproximadamente con el 42,1% de la producción nacional y emplean alrededor de 75.9% del personal ocupado de todo el país<sup>3</sup>. A pesar de su importancia en términos cuantitativos, la capacidad generadora de riqueza de este tipo de unidades productivas es limitada.
- 2.2 La distribución del tamaño empresarial en Perú explica en gran medida la falta de articulación productiva: la debilidad del estrato intermedio (3.7% de unidades productivas) que sirva de nexo entre el reducido número de grandes empresas (0.34%) y la gran cantidad de microempresas (96%) presentes en el país. En este punto, se distingue la necesidad de aprovechar la capacidad de desarrollo de las PE con miras a incrementar su número y llenar el vacío existente en el mencionado estrato medio. En tal sentido, es posible identificar la importancia de desarrollar sólidas Redes Empresariales que permitan significativos incrementos de la eficiencia productiva y de la prestación de servicios, tanto dentro de un sector en particular (plano horizontal) como en su respectiva cadena de valor (plano vertical).
- 2.3 Existen varios factores que limitan el desarrollo de la productividad y competitividad del mencionado grupo de empresas. La ausencia de articulación e integración entre las empresas se suma a los demás limitantes comunes al desarrollo empresarial del Perú, tales como el escaso desarrollo tecnológico, el bajo nivel de capital humano y el limitado acceso al financiamiento, entre otros. La ausencia de articulación representa un problema central, ya que constituye una barrera para incrementar la eficiencia a través de la especialización y la subcontratación.

---

<sup>1</sup> La definición de pequeña empresa (PE) incluye también a la microempresa.

<sup>2</sup> SUNAT 2001 (Considera PYMES a unidades económicas con ventas anuales menores de US\$ 750,000).

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)- ENAHO 1997.

- 2.4 La Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME) ha identificado a nivel nacional un conjunto de clusters en donde se viene ejecutando una labor en pro de la competitividad de las PE. A continuación, se presenta de manera sucinta las características de los principales conglomerados peruanos.

<b>Conglomerado</b>	<b>Cuidad</b>	<b>Rubro</b>	<b>No. de Empresas</b>	<b>Mercado Potencial</b>
Gamarra	Lima	Textil confecciones	11,878	Interno-Externo
Mercado Central	Lima	Comercio	11,377	Interno
Villa el Salvador	Lima	Madera varios	1,161	Interno-Externo
El Porvenir	Trujillo	Calzado	1,545	Interno-Externo
Cusco	Cusco	Turismo	4,200	Externo-Interno
Máncora	Máncora	Turismo	56	Externo-Interno
Arequipa	Arequipa	Turismo	3,984	Externo-Interno
Paíta-Talara	Paíta-Talara	Pesca artesanal	253	Interno-Externo
Bambamarca	Bambamarca	Lácteos y quesos	200	Interno-Externo
Tacna	Tacna	Comercio	9,409	Externo-Interno
<b>TOTAL</b>			<b>43,164</b>	

- 2.5 Los conglomerados (*o clusters*) pueden ser definidos como “concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, pertenecientes a un campo económico específico, unidas por rasgos comunes y que se complementan entre sí”<sup>4</sup>. Al respecto, la principal característica de éstos es que en ellos interactúan tres diferentes fuerzas: **i)** empresas ubicadas en distintas etapas de los eslabones de las cadenas de valor específicas; **ii)** entidades públicas comprometidas con el desarrollo económico tales como municipalidades, diversos ministerios, entre otras; y **iii)** organismos de la sociedad civil que apoyan a los miembros de dichos entes en frentes como educación, medio ambiente y salud, por ejemplo, con el objetivo de contribuir con su progreso. La capacidad de articulación entre estos actores es uno de los factores cruciales que les otorga a los conglomerados potencialidad para convertirse en polos o plataformas de desarrollo local.
- 2.6 Entre los casos identificados para realizar una primera experiencia piloto, PROMPYME ha seleccionado dos sectores en base a su impacto potencial en el desarrollo productivo y a su relativo nivel de articulación y cooperación empresarial: (i) la industria de las confecciones textiles, cuyo *Cluster* más representativo se encuentra en la zona de Gamarra (Lima); y (ii) el circuito turístico de Cusco que representa un enorme potencial, dado su reconocimiento mundial y el importante número de empresas dedicadas a la actividad turística en la zona.
- 2.7 En ambos *clusters* existen suficientes instituciones técnicas, públicas y privadas que cuentan con la adecuada capacidad para responder a las necesidades que pudiera levantar el proyecto propuesto. Así, además de la Municipalidad y de los servicios típicos de carácter públicos, en Gamarra el Centro de Innovación Tecnológica de Confecciones (CITE confecciones) ha venido apoyando y comprometiéndose con el progreso de la zona especialmente con iniciativas de capacitación. Además, dentro de este conglomerado interactúan algunas universidades (Universidad de Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos), ONGs dedicadas a ofrecer capacitación u otros servicios (Mujer y Sociedad, Pirka), grandes empresas privadas (Telefónica del Perú, Luz del Sur, Banco de Crédito, entre otros) y

<sup>4</sup> Porter, Michael. *Ser Competitivo*. Cap. 7 Cúmulos y Competencia. Pág. 205.

diferentes asociaciones y gremios internos (se estima en 40 el número de éstos). En el caso de Cusco sucede algo similar. Por el lado público se tiene, por ejemplo, al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), a la Comisión de Promoción del Perú (PROMPERU), al gobierno regional del Cusco y los gobiernos locales o municipales; mientras que por el lado privado, existen asociaciones de hoteles y agencias de viaje (tal es el caso de la Cámara Hotelera del Cusco) y diversas organizaciones no gubernamentales (Red de Turismo Sostenible, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco, la Cámara Nacional de Turismo, la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, entre otras).

- 2.8 **Confecciones en Gamarra.** En el caso de las confecciones y textiles se debe señalar que el Perú ha venido posicionándose como un país exportador de prendas de vestir de alta calidad. Así, a pesar de no haber estado incluidas en la antigua Ley de Preferencias Arancelarias Andina (ATPA) en los noventa, dichos productos encontraron un gran nicho de mercado principalmente en el consumidor norteamericano gracias a las ventajas competitivas que han permitido desarrollar una industria exportadora (con materias primas de reconocida calidad como el algodón y la fibra de alpaca). Todo ello se traduce en una tasa anual de crecimiento en sus exportaciones de 16% en promedio desde 1995. Hoy en día, gracias a la inclusión de este sector en la recientemente aprobada ATPDEA, que elimina los aranceles a las prendas de vestir dirigidas hacia los Estados Unidos, se ha abierto una nueva y gran oportunidad para consolidar el crecimiento de las confecciones en el país. Además, este sector es una prioridad estratégica del presente gobierno debido a la gran capacidad para generar puestos de trabajo (se estima en 700,000 el número de empleos que absorbe actualmente de manera directa e indirecta).
- 2.9 El conglomerado de Gamarra agrupa a la mayor cantidad de microempresarios en el Perú (alrededor de 10,000), en 162 agrupaciones de establecimientos entre Galerías, Centros y Ferias Comerciales dedicados a la comercialización y manufactura de ropa. Si bien, este núcleo empezó a desarrollarse hace 20 años, es recién en los últimos años en que ha adquirido mayor relevancia por su potencial para contribuir con el progreso local. Es así que Gamarra, si bien realiza ventas anuales por aproximadamente US\$ 800 millones, tan sólo un 3% de ese total se dirigiría hacia el exterior. Dentro de este cluster se tiene cierta experiencia de asociatividad entre microempresarios, específicamente en lo que respecta al mercado de compras estatales. Así, por ejemplo, a fines del año pasado se conformaron 7 consorcios en Gamarra que postularon a una licitación pública convocada por la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) para la elaboración de “T-shirts”. De éstos, 4 consorcios (Creaciones Wilking’s E.I.R.L., Tigres de Gamarra, Quality Tex y Consorcio Esfuerzos Unidos) ganaron la licitación.
- 2.10 El potencial de mercado no explotado, además de la disposición a la cooperación empresarial abre un amplio espectro de posibilidades para consolidar el conglomerado de Gamarra reforzando su capacidad exportadora, siempre y cuando logre adaptarse a los estándares y calidad requeridos por los exigentes mercados internacionales, pueda tener volúmenes interesantes de producción, sea capaz de articular una oferta con una gama más amplia de productos y pueda aprovechar el desarrollo tecnológico. Considerando la composición empresarial de Gamarra, estos elementos podrán generarse más fácilmente a partir de una mayor articulación entre empresas.

- 2.11 **Turismo en Cusco.** El Perú posee muchos atractivos turísticos en cada departamento tanto por su extensa riqueza natural, como por el legado cultural de sus antepasados. Ello, sumado a la reducción de la violencia interna de los noventa y a la mayor promoción del país como destino turístico permitió que el número de visitantes extranjeros en el 2001 se situara en alrededor de 1,000,000, frente a 541,000 en 1995 y 317,000 en 1990. Pese al progreso del sector, todavía es muy reducida la afluencia de turistas como porcentaje de la población en comparación con similares países de la región. Sin embargo ello demuestra también el gran potencial de desarrollo que presenta esta actividad económica. En efecto, en los próximos años se espera que el país atraiga una gran cantidad de visitantes, sustentado en las campañas de promoción internacional, la modernización del principal centro aeroportuario del país (Aeropuerto Internacional Jorge Chávez) y la concesión de los más importantes aeropuertos regionales, como Chincheros en Cusco.
- 2.12 Precisamente, dentro de este departamento se ubica un conglomerado turístico que provee una mayor perspectiva de crecimiento al sector, siendo el principal destino de viajes después de Lima. Este sector está estructurado principalmente en empresas de pequeña dimensión dedicadas a servicios turísticos y actividades relacionadas (más de 4,200 unidades entre restaurantes, hoteles, transportes, agencias de viaje y ventas de artículos diversos). Así, la adecuación de estos servicios acorde a la demanda turística debe ser un objetivo necesario para mejorar la eficiencia y competitividad del sector. Como en el caso de Gamarra, si bien la asociatividad no se presenta aún en Cusco de manera intensiva, sí se encuentran algunos casos de coordinación entre empresas (hoteles con agencias de viaje y restaurantes). La estructura del sector en Cusco sugiere la posibilidad de tener incrementos importantes de competitividad al poder ofrecer productos turísticos complejos y con estándares internacionales a través de un enfoque de integración productiva entre las pequeñas empresas.

### **III. BENEFICIARIOS**

- 3.1 Los beneficiarios del proyecto son las empresas de bienes y servicios de los agrupamientos productivos seleccionados. Además, las universidades y centros de apoyo a las empresas, públicos y privados, podrán aumentar su capacidad de interacción con el sistema productivo local y mejorar los servicios ofrecidos.
- 3.2 Beneficiarias directas de las acciones son, aproximadamente, 500 empresas pequeñas o micro. Más en detalle: i) las empresas del sector confecciones en Gamarra que podrán beneficiarse directamente del proyecto representarán sólo un pequeño porcentaje del conglomerado (más o menos 300 empresas) y serán seleccionadas según una estrategia para focalizar grupos más avanzados y dinámicos de empresas, eventualmente concentrados en galerías específicas, y a partir de la existencia de iniciativas de cooperación y de mejoras productivas; y ii) en el sector turístico de Cusco el grupo objetivo está conformado por alrededor del 5% de las empresas del sector (más o menos 200 empresas) seleccionadas en base a la existencia de experiencias de cooperación empresarial.
- 3.3 Se calcula que el total de empleados que trabajan en las empresas de los clusters seleccionados lleguen a 45,000, mientras que serían 2,000 los que trabajan en las PE que se beneficiarán directamente de la presente propuesta.

## **IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES**

### **A. Objetivos**

- 4.1 El objetivo del proyecto es mejorar la productividad y la competitividad de por lo menos una parte de las pequeñas empresas participantes en los conglomerados seleccionados: confecciones, en Gamarra, y turismo en Cusco. Los objetivos específicos se refieren a la implantación de redes empresariales, en algunos casos con cierto nivel de integración productiva entre las empresas, reforzamiento de mecanismos institucionales del sector privado, incremento de la eficiencia productiva y de la capacidad comercial de las empresas. Por último, el aprendizaje que se obtendrá con la implantación del proyecto permitirá replicar estas actividades en otras áreas del país.

### **B. Componentes y Actividades**

- 4.2 El proyecto incluye cuatro componentes: (i) Fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas; (ii) capacitación y especialización del sector, con énfasis en temas de organización productiva, calidad y estándares; (iii) Facilitación del acceso a mercados; y (iv) diseminación del proyecto.
- 4.3 Las actividades de asistencia técnica que se desarrollen en el marco del proyecto favorecerán la valorización de las competencias y de las experiencias disponibles en el tejido institucional en cada uno de los casos seleccionados. En estas tareas se buscará involucrar a las entidades técnicas y de desarrollo, tales como Universidades, asociaciones, institutos técnicos, entre otras

#### **Componente I: Fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas**

- 4.4 Este componente se enfoca en fortalecer las relaciones de cooperación productiva entre las empresas, a través de acciones de capacitación y tutoría que faciliten la formación de agrupaciones de empresas, redes, o consorcios con fines concretos y dirigidos a la mejora de la competitividad de cada una de sus integrantes. En este ámbito la experiencia de CORFO con los Programas de Fomento<sup>5</sup> puede ser un antecedente interesante y puede ofrecer una metodología de trabajo para este proyecto. La formación de estas agrupaciones podrá brindar un canal adecuado para explicitar la demanda de servicios de las empresas y dar elementos para el diseño de instrumentos y de productos de asistencia técnica, facilitando de esta forma el desarrollo de su oferta.
- 4.5 Este componente incluirá actividades dirigidas a: (i) difundir el proyecto y sensibilizar a las empresas acerca de los beneficios asociados al desarrollo de actividades colectivas; (ii) definir los criterios de participación de las empresas en el proyecto e identificar los primeros grupos de empresas a ser constituidos; (iii) identificar proyectos y servicios comunes que puedan facilitar el desarrollo competitivo de las empresas (como la explotación de equipamiento subutilizado, la formación de

---

<sup>5</sup> Los Proyectos de Fomento (PROFO) son un instrumento de promoción empresarial implantado por CORFO a mitad de los '90 con mucho éxito y prevén la formación de grupos de empresas con el fin de lograr una meta específica e implantar las acciones necesarias para alcanzarlo, guiados por un gerente profesional. En ese caso, el objetivo que se propone abarcaría también un nivel estratégico de cooperación productiva entre las empresas.

consorcios de compra o de venta, la contratación de asistencia tecnológica común, búsqueda conjunta de recursos financieros, entre otros); y (iv) desarrollo y consolidación de la base de confianza entre las empresas, facilitando el intercambio de experiencias y aprovechando sinergias entre diferentes agrupamientos empresariales de la misma cadena o conglomerado. Para realizar estas últimas actividades así como las de los otros componentes, se identificará y contratará un consultor para cada uno de los agrupamientos de empresas para que faciliten el desarrollo de las actividades mencionadas y plasmen sus resultados en un plan de acción colectivo por cada grupo.

- 4.6 Este componente prevé además identificar en cada uno de los dos clusters una entidad privada, efectivamente representativa del sector y de las empresas, que deberá participar en la ejecución del proyecto. El fin es hacer propia la metodología y participar en mantener y seguir desarrollando las actividades del proyecto, una vez cumplido el plazo de su ejecución. Si bien cada caso es diferente, la idea de base que el proyecto apoyaría sería que las entidades mayormente involucradas en las actividades específicas y los mismos beneficiarios y sus organizaciones puedan asumir conjuntamente este rol, creando al final del proyecto una entidad coordinadora de los esfuerzos de desarrollo productivo del cluster.

#### **Componente II: capacitación y especialización de las cadenas sectoriales, organización productiva y calidad**

- 4.7 A través de este componente se mejorarán las capacidades productivas y los aspectos de organización y de gestión de las empresas que participan en los grupos de empresas promovidos por el proyecto.
- 4.8 Este componente incluirá actividades de asistencia técnica para: (i) la realización de diagnósticos tendientes a identificar problemas tecnológicos y organizacionales y definición de planes de negocio relacionados, tanto individuales como de conjunto para el grupo de empresas; (ii) capacitación gerencial especializada (comercial, financiera, estratégica, entre otros) eventualmente a nivel de grupo de empresas; (iii) la asistencia para facilitar la implantación de iniciativas de especialización y subcontratación cuando así se decida; (iv) la introducción de nuevas tecnologías y prácticas de gestión; (v) mejorar la calidad y el diseño de los productos y servicios; y (vi) difundir conocimientos y prácticas en las empresas y trabajadores en relación al cumplimiento y mejora continua de los estándares de calidad, del medio ambiente y de las condiciones de trabajo en términos de higiene y seguridad.

#### **Componente III: Facilitación del acceso a mercados locales e internacionales**

- 4.9 Este componente facilitará el desarrollo de relaciones comerciales tanto dentro de las respectivas cadenas de valor, entre empresas de la misma cadena, como a favor del conjunto, apoyando la identificación de nuevos o más sofisticados clientes y mercados.
- 4.10 Este componente incluirá actividades de asistencia técnica orientadas a: (i) identificar con precisión las características y eficiencia de las relaciones comerciales entre los diversos eslabones de la cadena, con el fin de reducir los costos de transacción y mejorar la competitividad de las empresas; (ii) apoyar la identificación conjunta en cada grupo de empresas en los sectores identificados de nuevos mercados y nuevos nichos para ampliar las oportunidades de venta en el ámbito nacional e internacional; y

(iii) mejorar las capacidades de gestión comercial y mercadeo, especialmente orientadas al mantenimiento de los mercados alcanzados, en particular de los nuevos nichos identificados.

#### **Componente IV: Diseminación del modelo y sus resultados**

- 4.11 A través de este componente se difundirá el modelo de desarrollo empresarial aplicado y sus resultados a otras experiencias en el país. En particular se prevé apoyar las actividades dirigidas a: (i) la organización de una red de entidades locales de desarrollo económico, a través de la cual se difundirán los resultados que se vayan logrando en cada uno de los conglomerados productivos apoyados; y (ii) la implantación de un concurso para premiar nuevas iniciativas de cooperación empresarial que se desarrollen en Perú. La experiencia internacional señala que en la cooperación empresarial la actitud “imitativa” es muy importante y que ese aspecto puede promoverse a través de concursos para premiar a los grupos de pequeñas empresas y las entidades de la sociedad civil que las apoyan.

#### **V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y DURACIÓN DEL PROYECTO**

- 5.1 El Proyecto tendrá un costo de U\$S 1.500.000, de los que el FOMIN contribuirá con U\$S 900.000, con fondos no reembolsables. Los otros U\$S 600.000 serán aportados por las instituciones que proponen el proyecto. El costo total del proyecto ha sido estimado en función de los componentes del mismo.
- 5.2 El tiempo previsto para la ejecución del proyecto es de tres años, con la finalidad de contribuir al desarrollo y sostenibilidad de los encadenamientos productivos beneficiarios.

#### **VI. INSTITUCIONES PROPONENTES**

- 6.1 El proyecto es propuesto por la Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME), entidad de promoción, coordinación y concertación de las acciones sectoriales que contribuyan a la ampliación de los mercados de las pequeñas y micro empresas, a través de acciones tales como: facilitar el acceso de las empresas a los mercados locales, regionales y nacionales; propiciar la demanda del Estado hacia estas empresas; ampliar y consolidar la articulación, en su versión horizontal y vertical; y fortalecer a las Instituciones y empresas que brindan servicios no financieros. La Comisión cuenta con una Dirección Ejecutiva que constituye una unidad ejecutora del pliego del Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Además, la institución cuenta para el presente año con un presupuesto de US\$ 2.2 millones y con recursos humanos altamente capacitados en los temas relacionados con el desarrollo de la pequeña empresa del país.
- 6.2 PROMPYME pretende fomentar un crecimiento empresarial que permita a la población generar riqueza por sí misma, sin depender de políticas asistencialistas que a la larga perpetúan su condición de pobreza. Este enfoque, que parte de la generación de riqueza como premisa fundamental, se plasma en dos líneas estratégicas: i) Cadenas de Valor y Consorcios, que busca fomentar la competitividad de grupos de pequeñas empresas en función de demandas específicas y ii) Conglomerados de PYMES: que busca elevar la competitividad de áreas geográficas determinadas, en torno a

producciones específicas.

- 6.3 A la fecha, PROMPYME viene ejecutando una serie de proyectos que se enmarcan dentro de la estrategia para consolidar Redes Empresariales tanto en el plano horizontal como vertical. Entre los principales proyectos de esta naturaleza, se puede mencionar el sistema de Gerentes Corporativos en los principales conglomerados productivos (Gamarra, Villa el Salvador, Centro de Lima), el Plan Cebiche: Imagen del Perú y el Proyecto de promoción de la producción de derivados lácteos en Bambamarca (Cajamarca).

## VII. JUSTIFICACION Y RESULTADOS ESPERADOS

- 7.1 La promoción, en áreas con alta presencia de pequeñas y micro empresas, de iniciativas de cooperación entre las mismas, basadas en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones comunes ha demostrado ser, en contextos internacionales diferentes, un instrumento de alto poder para mejorar la competitividad y el desarrollo del sistema empresarial.
- 7.2 La problemática que enfrenta la Pequeña y Micro Empresa peruana, reflejada en las condiciones actuales de los principales *Clusters*, plantea el reto de diseñar una estrategia integradora que eleve la rentabilidad de este importante sector empresarial. En tal sentido, se plantea un enfoque transversal que privilegia el incremento de la eficiencia tanto al interior de cada *red empresarial* (horizontalmente) como en cada eslabón de la cadena de valor (verticalmente). Con su componente horizontal, esta estrategia busca aprovechar y potenciar las externalidades positivas que surgen gracias a la aglomeración de empresas en torno a una misma actividad. Por otra parte, con el componente vertical, se busca reducir los costos de transacción en los que incurren las empresas a través de la articulación y la coordinación en todas las etapas de sus respectivas cadenas de valor. Las Redes empresariales dentro de cada *Cluster* constituyen la base de la estrategia para integrar los dos componentes mencionados y canalizar una serie de actividades de fortalecimiento.
- 7.3 Si bien actualmente la cooperación empresarial se debería llevar a cabo sin inconveniente alguno, en la práctica ello no se concreta debido principalmente a tres razones fundamentales: **i)** falta de un ente articulador en el proceso de coordinación empresarial; **ii)** carencia de una cultura de asociatividad, es decir los integrantes de los conglomerados se ven más como competidores que como colaboradores; y **iii)** ausencia de información sobre los mercados (principalmente externos) que permita entender las oportunidades existentes para las PE peruanas.
- 7.4 La necesidad de una función de coordinación y articulación, función que desempeñaría Prompyme, se debe a la debilidad institucional del sector empresarial de PE, en parte debido a su atomización, y representa un riesgo para llevar adelante iniciativas sustentable y con proyección futura. Por otro lado, PROMPYME realiza ya una acción de promoción y coordinación, que a veces llega a la asistencia directa a las empresas. Sin embargo, PROMPYME tiene claro que tiene que superar esta perspectiva, manteniendo el rol promotor y de apoyo e coordinación. En efecto, una de las metas de PROMPYME es la institucionalización del trabajo que está realizando y traspasar progresivamente la responsabilidad gerencial hacia el sector privado (PE en este caso), quienes se encargarán posteriormente de darle sostenibilidad a tal labor. El



proyecto permitirá reforzar este proceso, adonde institucionalidades técnica o gremiales especializadas se fortalezcan y tomen el liderazgo del desarrollo del sector.

- 7.5 El proyecto a través del apoyo a la constitución de sólidas Redes Empresariales, articuladas tanto con proveedores como con empresas de mayor tamaño, pretende: reducir los costos de transacción y mejorar las economías de escala, con claras ventajas en términos de eficiencia productiva, competitividad y retornos económicos; facilita el acceso y difusión de capacidades tecnológicas y de mejoramiento de la calidad; desarrolla un mercado calificado de servicios especializados útiles a empresas y grupos homogéneos de empresas y a la orientación de la oferta de capacitación hacia necesidades empresariales específicas. El proyecto permitirá desarrollar institucionalidad privada con capacidad para generar y ejecutar iniciativas de apoyo al desarrollo productivo de las pequeñas empresas.
- 7.6 Como consecuencia del proyecto también se espera un aumento de la disposición y capacidad de las empresas a soportar los costos financieros de las actividades colectivas, aspecto que determinará la sostenibilidad del proyecto. El proyecto contribuirá además a mejorar el entorno de políticas empresariales del Perú por medio de una mayor capacidad de diálogo con las empresas y con las instituciones de apoyo a las pequeñas empresas.
- 7.7 El apoyo del FOMIN es relevante dado que trasladará su experiencia con otros proyectos en esta misma línea, y además permitirá enriquecer las lecciones aprendidas en iniciativas de integración empresarial, de manera que puedan ser extendidos a otras regiones peruanas o de la región latinoamericana.

## **VIII. ASUNTOS ESPECIALES**

- 8.1 El análisis del proyecto deberá definir con mayor claridad la forma y los mecanismos para involucrar instituciones u organizaciones del sector privado a la ejecución del programa, elemento importante para su misma sostenibilidad. Asimismo, se deberá profundizar en los siguientes temas:
- a. La definición de los criterios de participación de las empresas en los grupos y redes. Evidentemente el proyecto deberá estar abierto a todas las empresas del conglomerado seleccionado; sin embargo sólo las empresas con mayor potencial y empuje a desarrollar acciones conjuntas deberían recibir el apoyo del proyecto, por lo menos en una primera fase
  - b. El presupuesto deberá ser ajustado al costo efectivo de los componentes y actividades que finalmente se definirán
  - c. Se deberá acertar la contrapartida financiera al proyecto; las tarifas pagadas por las empresas beneficiarias son la base de sustentación del proyecto, pero no pueden ser contabilizadas como contrapartida.
  - d. La metodología de evaluación y monitoreo a ser implantada, basándose en el estudio específico realizado con SDS, con apoyo de OVE. Se definirán criterios e indicadores.
  - e. La delimitación de los sectores y de los beneficiarios, con el objetivo de poder definir y evaluar el alcance del proyecto