



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Redes Empresariales en Conglomerados de Confecciones y Turismo

Nro. Proyecto: TC0302010 - Nro. Operación: ATN/ME-8616-PE

Propósito: Mejorar la competitividad y el acceso a mercados de pequeñas empresas en los conglomerados de confecciones en Gamarra – Lima y turismo en el Cusco.

País Administrador
PERÚ

País Beneficiario
PERÚ

Grupo
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

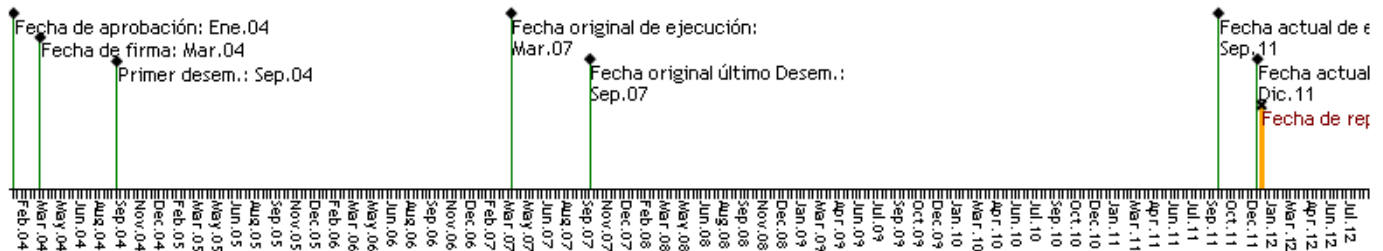
Subgrupo
PINT - Redes de pequeñas empresas

Agencia Ejecutora: Intercooperation - Swiss Foundation for Development and International Cooperatio

Líder equipo de diseño: Cortellese, Claudio

Líder equipo de supervisión: Minaya Fernandez, Hilda Elizabeth

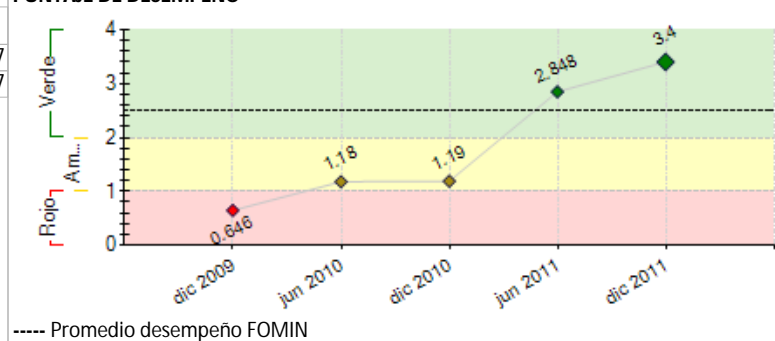
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$970,000.00	\$34,868.03	\$935,131.97
Contrapartida	\$0.00	\$630,000.00	\$304,849.27

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Al finalizar el proyecto, se han formado 20 redes empresariales, 11 en Gamarra y 09 en Cusco, formadas por un total de 40 empresas de confecciones y 40 de turismo. Las empresas se han agrupado de forma vertical y horizontal orientadas por una estrategia de producto mercado, según el tipo de producto o servicio que ofrecen de manera especializada y por los segmentos de mercado a los cuales dirigen sus productos o servicios

De esa forma en el Conglomerado de Gamarra se tienen redes verticales que integran diseñadoras, confeccionistas de prendas y comerciantes especializados en ropa para damas, hombres, niños y bebés, prendas publicitarias, prendas con motivos autóctonos, etc. También se tienen redes horizontales, donde se han agrupado empresas dedicadas a la confección de prendas y que con la unidad han logrado aumentar las escalas de producción, mejorar la calidad de su oferta lo cual les ha permitido acceder a nuevos mercados. Todas estas redes llevan a cabo negocios sostenibles, sean en el mercado local o en el internacional.

En el conglomerado de Cusco, existen redes verticales donde sobre la base de nuevos circuitos turísticos se han asociado hoteles, agencias de viaje, restaurantes e incluso clínicas para ofrecer una variedad de servicios que requiere un turista de un segmento de mercado definido como el turismo clásico. Del mismo modo, se presentan redes horizontales conformadas sólo por hoteles, restaurantes o agencias de viaje, que vienen impulsando rutas ya existentes y desarrollando nuevas de forma que puedan ofrecer una buena calidad de servicio. Igualmente, todas estas redes vienen llevando a cabo negocios sostenibles en el turismo receptivo, tanto local como internacional.

En ambos conglomerados, ha sido importante para la consecución de estos logros, el fomento y participación de las redes empresariales en ferias, misiones

comerciales y demás eventos de promoción comercial, así como el apoyo brindado para el desarrollo de páginas web y marcas. Todo ello contribuyó a consolidar su posición en el mercado y atraer nuevos clientes, tanto locales como extranjeros.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Unidad Ejecutora. El proyecto ha logrado validar la hipótesis que plantea que a mayor cooperación empresarial más éxito logran las empresas, se ha enseñado a las Mypes un camino distinto en el que pueden lograr de manera más rápida éxitos en el mercado. Actualmente, algunas redes han integrado a los gerentes como asesores empresariales o como gerentes de sus redes, este hecho refleja que en el proceso de articulación las redes han valorado el conocimiento de los gerentes

Evaluación final

El proyecto ha logrado validar la hipótesis que plantea que a mayor cooperación empresarial más éxito logran las empresas, el proyecto ha brindado servicios para mejorar la competitividad, no se ha brindado servicios con la finalidad de demostrar la necesidad de los servicios por parte de la Mype, sino más bien ha enseñado a las Mypes un camino diferente por donde conseguir de manera más rápida éxitos en el mercado.

Las empresas rivales pueden tener grandes ganancias asociándose: Contra la creencia extendida que las empresas que son rivales en el mismo giro de negocios, difícilmente se podrían asociar existen casos aleccionadores de los beneficios de asociarse siendo empresas iguales o parecidas. Las empresas del mismo rubro de negocios pueden beneficiarse con economías de escala en la comercialización de productos por ejemplo hacia grandes compradores internacionales de confecciones que compran en grandes volúmenes con la condición que el producto sea de calidad estandarizada. También se pueden beneficiar con ahorros de costos las empresas que se asocian para organizar y reducir los costos de su cadena de suministro, como el caso de las redes de Hoteles en Cusco.

Un factor de éxito para la conformación de las redes es que las empresas tengan experiencias positivas previas: Por las presiones normales en la ejecución de los Proyectos algunas de las redes se conforman a partir de la iniciativa que busca “juntar” (no asociar) empresas sin evaluar sus compatibilidades. Por efectos del azar estas “citas a ciegas” entre empresas pueden cuajar y tener resultados, constituyéndose una red; pero en la generalidad de los casos estas formas de articular redes están condenadas al fracaso. La relación previa de confianza puede ser un catalizador de las energías positivas a favor de proyectos conjuntos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36602061>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Mejorar la competitividad y el acceso a mercados de pequeñas empresas en los conglomerados de confecciones en Gamarra – Lima y turismo en el Cusco.	P.11 Incremento porcentual del valor promedio de las ventas brutas anuales de las empresas integrantes de las redes	0	10	42.84	428 %
	P.12 Porcentaje de empresas integrantes de las redes empresariales promovidas, han agregado valor a sus productos.	0	100	100	100 %
	P.13 Porcentaje de empresas integrantes de las redes empresariales promovidas han innovado sus procesos productivos, comerciales o de gestión.	0	50	100	200 %
Clasificación: Satisfactorio					
Componente 1: Articulación de redes empresariales Peso: 68% Clasificación: Satisfactorio	C1.11 Nro. de empresas articuladas en Pre-redes	0	81	82	101 %
	C1.12 Nro. de empresas articuladas a las pre-redes que cuentan con planes de mejora	0	81	82	101 %
	C1.13 Nro. de redes empresariales que cuentan con planes de mejora	0	16	22	138 %
	C1.14 Nro. de redes empresariales que vienen ejecutando sus proyectos pilotos ya aprobados por la unidad Ejecutora	0	16	22	138 %
	C1.15 Nro. de redes empresariales del conglomerado de gamarra que se articulan a nuevos mercados	0	5	11	220 %
	C1.16 nro. de redes empresariales del conglomerado de turismo de Cusco que se articulan a nuevos mercados	0	5	9	180 %
	C1.17 Nro de empresas articuladas en 8 redes empresariales en el Conglomerado de Gamarra ejecutan sus planes de negocio.	0	24	40	167 %
	C1.18 Nro de empresas articuladas en 08 redes empresariales en el conglomerado turístico del cusco, ejecutan sus planes de negocio	0	24	45	188 %
	C1.19 Nro. de empresa articuladas en 8 redes empresariales del conglomerado de turismo en Gamarra están ejecutando sus planes de negocio	0	32	40	125 %
	C1.110 Nro. de redes empresariales han recibido capacitación, asistencia técnica especializada y participan activamente en eventos de promoción comercial especializado para su sector.	0	16	20	125 %
	C1.111 Nro. de organismos públicos aliados del proyecto, han aplicado la metodología de formación de redes empresariales y las promueven diversos proyectos y actividades institucionales	0	2	4	200 %
	C1.112 Nro. de redes empresariales tienen relaciones comerciales con clientes de nichos de mercado más rentables y sostenibles	0	12	20	167 %
	C1.113 nro. de redes empresariales del conglomerado de confecciones de gamarra, llevan a cabo negocios sostenibles tanto en mercado de exportación como en el mercado interno	0	8	11	138 %
	C1.114 Nro. de redes empresariales del conglomerado del cusco llevan a cabo negocios sostenibles tanto en turismo receptivo como en el mercado interno.	0	8	9	113 %
Componente 2: Incidencia en Políticas Públicas Peso: 2% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Nro. de instituciones Públicas que aplican la metodología de formación de redes empresariales y la promueven	0	2	4	200 %
Componente 3: Gestión del conocimiento Peso: 5% Clasificación: Satisfactorio	C3.11 Estrategia de articulación empresarial validada, documentada y difundida en el conglomerado de confecciones de Gamarra	0	1	1	100 %
	C3.12 estrategia de articulación empresarial validada, documentada y difundida en el conglomerado de turismo en el Cusco	0	1	1	100 %

Componente 4: Monitoreo evaluación y gestión del proyecto	C4.11 Sistema de monitoreo en funcionamiento	0	1	1	100 %
Peso: 25%					
Clasificación: Satisfactorio					

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable

desde el inicio de la intervención ejecutada por Intercooperation, se estableció el co-financiamiento de las Mypes para el pago de los gerentes -articuladores, esta práctica ha resultado efectiva a la fecha en la que se corrobora que un porcentaje significativo de las redes han incorporado a dichos profesionales dentro de su estructura de funcionamiento. por el lado de la incidencia en actores público privados para promover la asociatividad empresarial, el proyecto logró importantes coordinaciones con la gerencia de desarrollo Empresarial de la Municipalidad de Lima, para la puesta en marcha de sus acciones y las posibilidades de cooperación para un nuevo proyecto de cooperación empresarial.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este periodo]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Al finalizar el proyecto se ha alcanzado las metas planteadas de manera general en todos los componentes. En relación a la sostenibilidad, se puede mencionar lo siguiente: (a) los empresarios de las redes empresariales continúan realizando negocios de manera conjunta, están abriendo nuevos puntos de venta, implementando nuevas estrategias de mercadeo, como es el caso de la venta de ropa tipo pirámide y el alquiler de tiendas para show room; (b) se viene dando la conformación en ambos conglomerados de organizaciones de segundo nivel que agrupan a varias redes. La formación de estas "Redes de Redes" se está dando a iniciativa de los propios líderes de las redes, con el objetivo de continuar con el proceso de articulación empresarial y seguir aumentando su competitividad; (c) instituciones públicas han empezado a fomentar la asociatividad de las MYPE; tal es el caso del Ministerio de la Producción, el cual realizó un CONCURSO PÚBLICO para el "Servicio de asistencia técnica dirigida a conductores de micro y pequeñas empresas para la formación de proyectos asociativos", en el cual Intercooperation participa en consorcio con otras dos entidades.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36702404>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO**Lecciones Aprendidas**

	Relativa a	Autor
1. Un aprendizaje importante que se ha logrado con este proyecto está referido a la CONFIANZA entre los empresarios como elemento clave y agente movilizador para integrar una misma red. Lo cierto es que la confianza se va ganando a través de la participación conjunta del mercado. Los proyectos que tienen entre sus objetivos la promoción de redes de productores, deben trabajar bajo la hipótesis que la confianza entre los empresarios de una red, se alimenta básicamente de la participación conjunta en espacios referidos a la promoción y venta de los productos	Implementation	Minaya Fernandez, Hilda Elizabeth [FOMIN]
2. • Un Proyecto de apoyo al desarrollo de redes empresariales para la competitividad es más eficaz y sostenible si genera un espacio de interacción entre redes ("Red de Redes"): Tanto los resultados inmediatos como la capacidad de estimular la conformación de más redes y de tener impacto en la competitividad del conglomerado respectivo aumentan con la generación de un espacio institucional, también con un referente físico, que favorezca la interacción entre las redes como mecanismo de aprendizaje y como un mecanismo para desarrollar acciones colectivas.	Design	Amézaga, Carola
3. • Los gobiernos locales pueden ser excelentes aliados para promover la difusión de la estrategia de redes: Los gobiernos locales tienen un bien público que se llama "capacidad de convocatoria" y por tanto pueden contribuir al desarrollo de las redes: pueden promover el mercadeo del territorio donde se realiza la actividad de la red (particularmente cuando se trata del turismo), pueden proveer algunos servicios públicos (p.e. seguridad en Gamarra) o facilitar algunas pequeñas obras de infraestructura que faciliten la labor de la red (p.e. poniendo en valor un camino o un atractivo turístico).	Sustainability	Amézaga, Carola
4. • La formación de redes empresariales puede ser una estrategia inclusiva: Hemos podido apreciar, en el caso de algunas redes de Cusco dirigidas al Turismo Rural Comunitario que se han constituido en base a las mismas comunidades rurales que ofrecen dicho servicio, comunidades de condición socioeconómica pobre y extremo pobre. La participación de las comunidades en la red les abre una ventana de inclusión al mercado global pero sus servicios no son ofrecidos "exclusivamente" a un operador turístico si no a todos los operadores que quieran (a diferencia de otros negocios inclusivos).	Design	Amézaga, Carola
5. • Un gerente o articulador que conoce en profundidad el sector económico de las empresas de la red tiene mayores facilidades para relacionarse y articular a las empresas de la Red. En Gamarra los articuladores provenían del área técnica o de operaciones del sector confecciones; mientras que los articuladores de Cusco provenían de la experiencia de promoción a las PYME o de la experiencia académica en gestión. Los empresarios de las redes de Cusco señalaban que se	Implementation	Amézaga, Carola

requería personal con experiencia gerencial y conocimiento del sector. Ello explica porque los articuladores en Cusco han tenido mayor rotación; e incluso se han formado redes sin articuladores.

6. • El mercado y los intereses comerciales de las empresas son un poderoso factor articulador de la red: La mayoría de los empresarios valora como muy positivas todas las acciones comerciales orientadas a promover sus productos y facilitar el acceso al mercado, tal como participar en ferias y misiones comerciales, realizar promoción y publicidad de los productos y servicios, desarrollar una página web, etc. El mercado, especialmente el internacional, pone en agenda de la red nuevos temas a ser abordados asociativamente como la estandarización de calidad, la certificación conjunta, las marcas colectivas, etc.

Implementation Amézaga, Carola

7. Las redes con mayores logros son las que son lideradas por emprendedores: La asociatividad no anula las individualidades, ni la iniciativa personal, si no más bien potencia las redes de capital social del emprendedor. El éxito de las redes no depende centralmente de la habilidad del articulador, sino del espíritu emprendedor de los integrantes de la red. La Red los Quechuas de Gamarra y la Red Pacha Paqareq de Turismo Rural Comunitario está integrada por jóvenes emprendedores que impulsan sus negocio.

Implementation Amézaga, Carola

8. • Empresas radicalmente distintas pueden asociarse en red para complementarse en la cadena de valor: También existe la creencia que las empresas que tienen diferentes posiciones tensas de cliente – proveedor en la cadena de valor no se beneficiarían de una red empresarial. Sin embargo, en Gamarra se han visto casos de redes cuya fortaleza e desarrollar relaciones complementarias en la producción en las que individualmente tienen fortalezas, como el diseño, la confección u otras operaciones específicas. En Cusco se han asociado una agencia, un hotel, 2 restaurantes y una clínica para ofrecer un paquete turístico con asistencia médica.

Implementation Amézaga, Carola

9. • Las empresas rivales pueden tener grandes ganancias asociándose: Contra la creencia extendida que las empresas que son rivales en el mismo giro de negocios, difícilmente se podrían asociar existen casos aleccionadores de los beneficios de asociarse siendo empresas iguales o parecidas. Las empresas del mismo rubro de negocios pueden beneficiarse con economías de escala en la comercialización de productos por ejemplo hacia grandes compradores internacionales de confecciones que compran en grandes volúmenes con la condición que el producto sea de calidad estandarizada. También se pueden beneficiar con ahorros de costos las empresas que se asocian para organizar y reducir los costos de su cadena de suministro, como el caso de las redes de Hoteles en Cusco.

Implementation Amézaga, Carola

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

de acuerdo con el listado de productos de conocimiento colocado por la Unidad Ejecutora. Agregamos la Evaluación final del proyecto como un producto de conocimiento interesante.

Productos principales del proyecto

[Feb 2012] La oferta competitiva de turismo en Cusco (Technical publications)

Autor:

[Feb 2012] Catálogo redes empresariales Cusco (Technical publications)

Autor:

[Feb 2012] Manual para el éxito en eventos comerciales (Technical publications)

Autor:

[Historias de Cambio](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/storyofchange.aspx?id=20&lg=SP>

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

11/NOV/2004 [Memorando de Donantes](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=425099>]

27/FEB/2012 [Plan de Sostenibilidad](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36702404>]

27/FEB/2012 [Plan de Sostenibilidad](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36702409>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=TC0302010&lg=SP>