

## **Eficacia de las asociaciones empresariales para la participación de las PYMES en el negocio de la exportación, 2009 – 2011**

Effectiveness of business associations for the participation of SMEs in the export business, 2009 – 2011

Valiente Ramírez H.<sup>1</sup>

### **RESUMEN**

El problema de estudio fue ¿qué formas de asociaciones empresariales son eficaces para la participación de las PYMES en el negocio de la exportación?. Los resultados arrojan que en Lima Metropolitana entre el 2007 y 2011 se formaron 24 asociaciones con fines de exportación: 11 consorcios y 13 franquicias. La hipótesis “las asociaciones empresariales son eficaces para la participación de las PYMES en el negocio de la exportación” se acepta. Se ha determinado que las más eficaces son las franquicias y consorcios. Los consorcios empresariales requieren acuerdos por consenso, mientras que las franquicias son más efectivas porque el trato directo entre el franquiciante y franquiciado es independiente en cada caso. Los resultados beneficiaran a las PYMES para tomar decisiones apropiadas para lograr sus objetivos en cuanto a su participación en el comercio internacional a través de asociaciones empresariales y contribuir al crecimiento económico y bienestar social del país.

**Palabras claves:** Asociación empresarial; PYMES, exportación

### **ABSTRACT**

The study problem was what forms of business associations are effective participation of SMEs in the export business?. The results show that in Lima Metropolitana between 2007 and 2011 24 for export associations were formed 11 consortia and 13 franchises. The hypothesis "business associations are effective participation of SMEs in the export business" is accepted. It has been determined that the most effective are franchises and consortia. The business partnership requires agreement by consensus, while franchises are more effective because the direct relationship between the franchisor and franchisee is independent in each case. The results will benefit SMEs to take appropriate steps to achieve their goals in their participation in international trade through business associations and contribute to economic growth and social welfare of the country making.

**Key words:** Business association; PYMES exports.

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo Huaraz, Ancash - Perú

## INTRODUCCIÓN

En la globalización económica, financiera, político, social, tecnológico, ambiental y cultural las empresas compiten con sus pares nacionales y empresas del resto del mundo. Sin duda se involucran en el comercio internacional ya sea directamente o indirectamente.

Según ONUDE (2004), establece una presencia exitosa en mercados extranjeros es mucho más difícil que hacerlo en los mercados internos. Las PYMES se ven disuadidas de exportar por lo complejo del negocio de exportación y los grandes riesgos que implica. Sin conocimientos y preparación significativos, los intentos de exportar están condenados al fracaso y pueden incluso poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa. Para desarrollar los mercados de exportación se necesitan conocimientos, esfuerzos y recursos financieros significativos. Los mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos estrictos. No sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino además las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores, identificar los mercados extranjeros apropiados, ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores, aprender acerca de las preferencias de sus clientes, adaptar la calidad y el precio del producto. Los conocimientos especializados necesarios y el costo de hacer frente a esos problemas suelen superar la capacidad de las PYMES consideradas individualmente.

Las PYMES se asocian para exportar mediante acciones conjuntas. Las asociaciones son un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas. Pero ¿qué formas de asociaciones empresariales es más efectiva para la exportación?, ¿qué formas de alianzas empresariales son eficaces respecto a los procedimientos complejos, altos riesgos, muchos recursos financieros, y normas técnicas?

### Comercio Internacional

Es el intercambio de productos (bienes y servicios) entre un sujeto domiciliado y otro no domiciliado independientemente del lugar donde ocurran.

- A. Razones por las que los países participan en el comercio internacional:
  - a) Diversidad de las condiciones de producción.
  - b) Diferencia de gustos de los consumidores.
  - c) Existencia de economías de escala por la producción en masa.
- B. Ganancias en el Comercio Internacional
 

Según Krugman, Obstfeld y Melitz (2012). Cuando los países se venden mutuamente bienes y servicios, se produce, casi siempre un beneficio mutuo, pese a las diferencias tecnológicas y salariales. El comercio internacional es beneficioso al permitir a los países exportar bienes cuya producción se realiza con una relativa intensidad de recursos que son abundantes en el país, e importar aquellos bienes cuya producción requiere un uso intensivo de recursos relativamente escasos en el país.
- C. Teorías del Comercio Internacional
  - a) Ventajas Absolutas. Smith (1776), el libre comercio es la vía para la división internacional del trabajo. El productor que necesita una menor cantidad de insumos para producir un bien, tiene una ventaja absoluta en la producción de ese bien.
  - b) Ventajas Comparativas. Ricardo (1817), el productor que tiene el menor costo de oportunidad de producir un bien, tiene una ventaja comparativa en la producción de ese bien.
  - c) Ventajas Competitivas. Según Weinberger (2009), es aquella fortaleza que la empresa tiene para generar más valor para sus clientes y que no se puede imitar, resulta muy costoso hacerlo y es perdurable en el tiempo.

#### D. Complejidades del negocio de la exportación

Exportar es la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas a otro país, además de la prestación de servicios en el exterior. Una empresa debe afrontar las complejidades de este negocio.

Según Diagama (2011), los negocios internacionales son las distintas combinaciones de transacciones, actores, comportamientos y productos internacionales o no localizados o no sustentados desde lo nacional o desde lo local, es decir desde una dimensión más amplia y compleja, generan realidades distintas, y que en cada caso particular conducen a resultados, prácticas, ideas, saberes, normas, propuestas, etc., que a su vez, requieren de análisis precisos y por lo tanto de formas de acción y de prácticas adecuadas.

- a. Capacidad de seguir procedimientos complejos. Según SELA (2010), para participar con éxito en la economía del siglo XXI, es importante entender que los competidores están presentes en todas partes, tanto a nivel local como global, por ello, prestar especial atención a los diversos aspectos que inciden en el mejoramiento o sostenibilidad de la competitividad. Dichos aspectos son:
  - Gestión administrativa moderna.
  - Elevar la calidad del personal
  - Capacidad operativa sostenida
  - Información permanente del mercado meta.
  - Formalización y articulación de la cadena productiva.
  - Logística de distribución física internacional.
- b. Gestión de riesgos. Según MINCETUR (2011), la empresa enfrenta cuatro tipos de riesgos: a) del negocio, incertidumbre sobre los resultados futuros. b) de crédito, posible insolvencia de los clientes y deudores. c) Operativos, pérdidas por errores

humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, etc. d) de mercado, incertidumbre sobre los resultados debido a la volatilidad en los mercados (tasas de interés, precio de las materias primas, riesgo de cambio, etc.) En el comercio internacional las PYMES tienen que afrontar fundamentalmente:

- Pérdidas o daños durante el traslado internacional de las mercaderías.
  - Falta de pago de precio de la mercancía exportada.
  - Fluctuaciones del tipo de cambio de moneda extranjera
  - Malentendidos sobre los derechos y obligaciones respectivas
  - Rechazo de mercancía, abastecimiento, conflicto de mercado
- c. Ofertar productos que reúnan estándares de calidad internacional. Según Weinberger (2009), El diseño de un producto (*bien físico o servicio*) es una actividad permanente, pues al monitorear el nivel de satisfacción del cliente y los movimientos de la competencia, la empresa debe estar innovando constantemente para buscar el liderazgo en su industria y la fidelización de sus clientes. Para lo cual las PYMES requieren:
    - Uso intensivo de tecnología
    - Incrementar el valor agregado a través de la innovación
    - Productividad, competitividad y rentabilidad.
    - Componentes diferenciadores de otros productos similares.

d. Una empresa exportadora requiere recursos financieros. Según Promperú (2013) La empresa requiere realizar inversiones para cumplir su ciclo operativo (ciclo productivo mas ciclo de cobranza), que comprende desde el momento que compra materias primas hasta que recibe el pago en efectivo por la venta de su producto. Una PYME exportadora requiere financiamiento para:

- Adquirir activos fijos tangibles e intangibles
- Producir los bienes y / o servicios a ofertar
- Distribución física internacional
- Gestión de cobranza internacional
- Productos de calidad internacional.

#### **Asociaciones empresariales para exportar**

Las formas de asociación que pueden desarrollar las PYMES entre sí o con empresas de mayor tamaño con el objetivo de exportar entre otros son:

A. Consorcio de Exportación, según ONUDI (2004) es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar su exportación mediante acciones conjuntas.

Ventajas

- Generación de economías de escala por las compras en volumen.
- Mayor poder de negociación con proveedores, acreedores y clientes.
- Extensión de la oferta exportable y la capacidad financiera.
- Posibilidad de desarrollar una marca propia conjunta
- Llegar directamente a los consumidores finales
- Reducción del riesgo, al acceder a información de mercados

Desventajas

- Están condicionados al consenso, es una fuente de conflictos
- Sacrificar objetivos individuales, en pro del objetivo común
- Necesidad de directivos calificados y éticos. Que son escasos.
- Afán de aprovechamiento de algunos integrantes del grupo.

B. Franquicia, Según Mathews (2009), es la alianza estratégica en la que una empresa que tuvo éxito, formatea su modelo de negocio, en manuales de marketing, de administración, de operaciones, etc. y transmite ese conocimiento (know how) al franquiciado, a cambio del pago de derecho entrada y regalías periódicas.

Ventajas:

Para el franquiciado:

- Se cuelga de una marca comercial reputada
- Tiene asistencia y transferencia permanente de nuevos consejos
- Facilita el acceso al financiamiento
- Pertenencia a una cadena identificable por el consumidor

Para el franquiciador:

- Minimización de riesgos, por la atomización de las inversiones.
- Simplificación de los procedimientos de administración del negocio.
- Reducción de los costos operativos por economía de escala.
- Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción.
- Tiene un socio que conoce bien el mercado
- Genera ingresos por enseñar lo que sabe y no invierte.

## Desventajas

Para el franquiciado:

- Comparte beneficios del negocio, al pagar regalías
- No tiene acceso a la propiedad de la marca.
- Sometida a una supervisión y control permanente de su negocio.
- Incertidumbre en cuanto a la duración del contrato.

Para el franquiciador:

- Rentabilidad unitaria baja, es una parte de los ingresos del franquiciado.
- Dispersión y relativización del control y dominio de la franquicia.
- Estructuras sofisticadas para atender las necesidades del sistema.

- Ponerse al frente de un sistema con protagonistas heterogéneos.

**MATERIALES Y MÉTODOS**

**Hipótesis:** Las distintas formas de asociaciones empresariales son eficaces para que las PYMES peruanas participen en el negocio de la exportación.

**Tipificación.-** cuantitativo, aplicada, descriptivo – correlacional, no experimental.

**Población.-** 24 asociaciones empresariales de PYMES para exportar de Lima.

**Recolección de datos.-** técnica del análisis documental; instrumentos fichas; fuentes: documentos de difusión de las asociaciones empresariales, página web: MINCETUR, Ministerio de la Producción, SUNAT, Cámara Peruana de Franquicias.

**RESULTADOS**

Tabla 1 Eficacia de las asociaciones empresariales para la participación de las PYMES peruanas en el negocio de la exportación.

		Forma de asociación empresarial			
		Consortio	Calificación	Franquicia	Calificación
<b>Exportación</b>	<b>Procedimientos</b>	1.62	Satisfactorio	2.67	Excelente
	<b>Riesgos</b>	1.93	Satisfactorio	2.70	Excelente
	<b>Estándares</b>	1.69	Satisfactorio	2.70	Excelente
	<b>Financiamiento</b>	2.04	Excelente	2.75	Excelente
	<b>Puntaje total</b>	<b>1.82</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>2.71</b>	<b>Excelente</b>

*Fuente:* Informe de promoción de consorcios de exportación 2008 (ONUDE) Promperú: Portafolio franquicias internacionales Perú 2011.

Según la percepción de los participantes de los consorcios formados en Lima – Perú, esta forma de asociación empresarial fue eficaz para la participación de las PYMES en el negocio de la exportación, al obtener un puntaje de 1.82 en una escala de 0 a 3 que se califica como satisfactorio. Sin embargo fue

más efectivo en cuanto a financiamiento, en la que obtiene 2.04 puntos y se califica excelente, no obstante en cuanto gestión de riesgos 1.93 puntos, logro de estándares técnicos 1.69 puntos y procedimientos complejos de exportación 1.62 puntos, que son calificadas como satisfactorio.

Según el test de franquiciabilidad, la franquicia es una forma de asociación empresarial eficaz para la internacionalización de las PYMES peruanas. Las franquicias peruanas en una escala de 0 a 3 obtuvieron un puntaje de 2.71 considerada excelente. En

cuanto a las dimensiones, respecto a financiamiento obtiene 2.75 puntos y se califica excelente, gestión de riesgos 2.70 puntos, logro de estándares técnicos 2.70 puntos y procedimientos complejos de exportación 2.67 puntos, que son calificadas como excelente.

Tabla 2 Consorcio para exportación domiciliados en Lima Metropolitana

Nº	Nombre v asociados	Mercado objetivo	Oferta exportable
1	Peruvian Bio Consortia	3 USA, Europa, Japón.	Cosméticos y suplementos nutricionales.
2	Consorcio Eléctrico ATEM	4 USA, Argentina, Bolivia, Ecuador	Ferretería de transmisión y medición eléctrica.
3	Compives	4 Ecuador, Bolivia	Refrigeradores, freidoras, hornos y moto taxis
4	ACMC Industrial Group Peru S.A.C.	4 Ecuador, Bolivia	Muebles de metal y accesorios
5	Consorcio Silver Raymi	5 USA, Venezuela	Joyería de plata
6	Perú Arte y Joya	4 USA, Europa	Joyería de alta moda
7	Peruvian Jewelry Designers	10 USA	Joyería en plata
8	Consorcio Kallpa	4 USA	Ropa juvenil
9	Lendex corporation	3 Venezuela	Ropa interior
10	Contex	4 Latino américa	Ropa casual
11	Mundo íntimo	4 Latino américa	Ropa casual

**Fuente:** Informe 2008 (ONUDE), SUNAT y página web de consorcios.

Los consorcios se constituyeron a finales del 2006 e inicios del 2007 generalmente como consorcios sin capital propio, agrupando cuatro empresas en su mayoría, con el objetivo de promocionar sus productos en el mercado de Estados Unidos de América, Europa, Japón y Latino América, teniendo como potenciales clientes a los fabricantes y/o distribuidores de sus productos. En cuando a productos se aprecia una de agroindustria, tres de metalmecánica, tres de joyería y cuatro de confección de ropas. Cada uno logró:

- Desarrollar una página web
- Desarrollar el plan estratégico participativo o plan de negocios

- Participar en ferias internacionales con apoyo del estado
- Incrementar las exportaciones de los miembros
- Capacitación técnica y administrativa por entidades del estado
- Participar en misiones comerciales con auspicio del estado
- Elaborar material promocional impreso y electrónico

Tabla 3 Empresas de Franquicias Peruanas Internacionalizadas

Nº	Empresa	Marca	Producto	Empleo	2007	2
1	Argentum Perú SAC	Thaya 925	Joyas en plata	12	0	
2	Sabormanía SAC	Mi propiedad privada	Cevichería	24	0	
3	Cinco Millas SAC	Astrid y Gastón	Restaurantes	555	4	
		La Mar	Cevichería		5	
		Tanta	Comida peruana		0	
4	Alim. San Charbel SAC	Heladería 4D	Heladería	12	1	
5	Bembos SAC	Bembos	Amburguesa	1758	2	
6	Inversiones Kiyashi SA	Roky's	Pollos a la braza	746	2	
7	KERNFUSIE SAC	Osaka	Restaurantes	39	0	
8	Segundo Muelle SAC	Segundo muelle	Cevichería	8	3	
9	Servicios de Franquicias Pardos's SAC	Pardo's Chicken	Restaurantes	20	3	
10	Grameco SAC	Rosatel	Mensajería	1	2	
11	Alert del Perú SA	China Wok	Comida rápida	627	24	
<b>Total</b>				<b>3802</b>	<b>46</b>	

**Fuente:** Promperú: Portafolio franquicias internacionales Perú 2011 y SUNAT

Las empresas franquiciantes peruanas todas han sido constituidas como sociedad anónima y en conjunto generan 3802 empleos directos en el Perú según lo declarado a la SUNAT. Al 2007 se suscribió cuarenta y seis (46) contratos de franquicias en el extranjero mientras que al 2011 ochenta y siete (87), creciendo en 53% respecto al 2007. La empresa Alert del Perú S.A. con su marca China Wok suscribió 50% (43) del todos los contratos, seguida de Cinco Millas SAC con sus marcas: "La Mar" con doce (12) contratos, "Astrid & Gastón" con ocho (8) y "Tanta" con dos (2) que representa 25%, concentrando las dos empresas el 75% de las franquicias, las restantes 9 empresas en conjunto representan el 25% de los contratos. Los países de destino según el número de empresas es Chile en la que participan siete (7) empresas, seguidamente Ecuador, Panamá,

España, México y USA con cuatro (4) empresas en cada una, luego Colombia, Bolivia, Guatemala y Argentina con dos (2) empresas, y el resto de países con una sola empresa de franquicias peruanas.

El Estado peruano a través de Promperú y MINCETUR ha apoyado a las asociaciones empresariales como consorcios y franquicias con capacitación técnica y auspicio en la participación en ferias internacionales y misiones comerciales.

Las actividades económicas que desarrollan fueron diversas por los consorcios, pero las franquicias se concentran en su mayoría en la gastronomía peruana.

## DISCUSIÓN

Teóricamente se plantea que la exportación implica seguir procedimientos complejos, afrontar riesgos de pérdidas o daños al patrimonio, cumplir con los estándares técnicos de los mercados internacionales en cuanto a calidad y salubridad, también requiere financiar el pre y post embarque.

En la realidad las PYMES peruanas domiciliadas en Lima Metropolitana entre el 2009 y 2011, han formado once (11) consorcios de exportación y once (11) empresas peruanas se ha internacionalizado mediante la franquicia de trece marcas (13).

Según la percepción de los participantes de los consorcios formados en Lima Perú, esta forma de asociación empresarial fue eficaz para la participación de las PYMES en el negocio de la exportación, en una escala de 0 a 3 se le asigna 1.82 puntos y se califica como satisfactorio. Mientras que las franquicias peruanas que lograron internacionalizarse según el test de franquiciabilidad, es una forma de asociación empresarial eficaz al obtener un puntaje de 2.71 considerada excelente.

Las PYMES peruanas a través de la asociación empresarial logran afrontar con éxito las complejidades de la exportación. Mediante los consorcios de exportación se convierten en grandes empresas, incrementando su capacidad instalada, la oferta exportable, su capacidad de negociación con proveedores, clientes y acreedores. Por otra parte las franquicias peruanas son negocios exitosos en el Perú que han transferido su know how a diversos países del mundo a través de contratos que implican el pago de un monto por entrada y un porcentaje sobre las ventas mensuales por regalías.

Se ha evidenciado que los consorcios y las franquicias son eficaces para que las PYMES peruanas participen en el negocio de la exportación, pero en distintos niveles. Por ello se acepta la hipótesis de investigación.

## CONCLUSIONES

1. Los consorcios y las franquicias son eficaces para la participación de las PYMES en el negocio de la exportación. Los consorcios requieren acuerdos por consenso, son temporales debido a los intereses heterogéneos de sus miembros. Las franquicias son más efectivas porque el trato entre las partes es independiente en cada caso, y cada uno opera como un negocio independiente.
2. Sobre los procedimientos complejos a seguir, gestión de los riesgos, cumplimiento de estándares técnicos rigurosos por las PYMES para exportar, el consorcio es eficaz a nivel satisfactorio y la franquicia a un nivel excelente. Pero en relación a la financiación tanto el consorcio como la franquicia son eficaces a nivel excelente.

## AGRADECIMIENTOS

A Enrique Cornejo Ramírez, por sugerir el tema y Augusto Hidalgo Sánchez, por la revisión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Diagama Durán Mauricio (2011). Naturaleza y objeto de estudio de los negocios internacionales - una mirada desde la epistemología

Krugman Paul R., Obstfeld Maurice y Marc J. Melitz (2012). Economía Internacional Teoría y Política. (9na ed. Pág 3 -4). Madrid. Pearson.

Mathews Juan Carlos (2009). Competitividad

el significado de competitividad y oportunidades de internacionalización para mypes. Lima. USAID – Ministerio de la Producción.

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2011). Estadísticas MYPE 2011. Lima. Solvima GrafSAC.

MINCETUR (2011). Guía para la competitividad cambiaria del sector exportador. Tomo I Conceptos básicos del mercado cambiario. Lima. Ilustra Consultores SAC

MINCETUR (2011). Guía para la competitividad cambiaria del sector exportador. Tomo I Conceptos básicos del mercado cambiario. Lima. Ilustra Consultores SAC Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2004). Guía de los Consorcios de exportación. Viena. (Pág.3, 4). Recuperado el 22/11/2011 de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperuconsultora/docs\\_taller/ConsortiosONUDI.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperuconsultora/docs_taller/ConsortiosONUDI.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2008). Los Consorcios de Exportación de PYMES en el Perú. Informe técnico proyecto ue/glo/04/148 promoción de consorcios de [En línea].En: scribd. fecha de consulta 30/11/2011. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/38951402/Los-Consorcios-de-Exportacion-de-Pymes-en-El-Peru-ONUDI>>

Promperú. (s.f.). Portafolio de franquicias internacionales Perú 2011. Promperú, Lima.

Promperú. (2013). Guía financiera para empresas exportadoras - Tomo I. Guía práctica para entender los productos de comercio exterior bancarios. Lima. Promperú.

Ricardo David (1997) Principios de economía

política y tributación. Santa fe de Bogotá. Fondo de Cultura Económica.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Caracas. SELA.

Smith Adam (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Londres. W. Strahan & T. Cadell.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2012). Consulta RUC [ventana interactiva en línea] Fecha de consulta: 02/12/2011. Disponible en <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Weinberger Villarán Karen (2009). Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Lima. USAID – Ministerio de la Producción.

### **Correspondencia**

Valiente Pantaleón Ramírez Huerta  
[vramirezh@yahoo.com](mailto:vramirezh@yahoo.com)