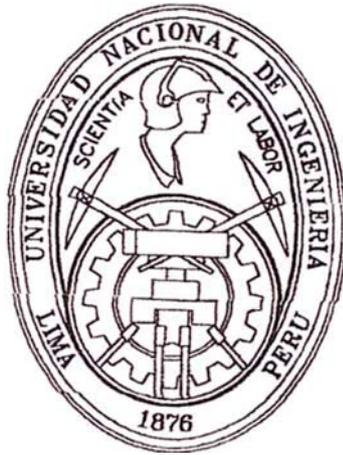


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**LA ARTICULACIÓN COMERCIAL COMO
ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y
CRECIMIENTO DE LAS MYPES.**

INFORME DE INGENIERÍA

**PÀRA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

OLGA MARTHA RAMOS BUENO

LIMA – PERÚ

2006

Este trabajo lo dedico a mi hermano Freddy, quien a pesar que ya no me acompaña en vida, me dio muchos consejos para seguir adelante.

Quiero agradecer a varias personas e instituciones a quienes debo la oportunidad de presentar esta experiencia de trabajo: a mi padre quien hasta ahora sigue enseñándome, con su ejemplo, que uno estudia y aprende para implementar con responsabilidad nuestros conocimientos y experiencias para apoyar al desarrollo de la sociedad; a Fernando Villarán de quién aprendí sobre políticas de desarrollo, diferenciar lo que es un negocio temporal y una empresa, la utilidad de los servicios de desarrollo empresarial orientada a las pequeñas y micro empresas; a César Granda quién me retó a poner en práctica la propuesta de proyecto hecha sobre un papel; a Juan Hagnahuer y Cecilia Rivera de SWISSCONTACT por creer en la propuesta y alentarme todo el tiempo en la ejecución del mismo. En especial al equipo de trabajo que con sus ideas y esfuerzo permitieron que se consiga en corto tiempo un resultado positivo en este tipo de propuestas: Milagros Arosemena, Ana María Andrade, Cony Barrueto, en especial a Erica Lázaro quien siempre me contagió el entusiasmo para seguir adelante pues creía en el éxito de este trabajo.

No puedo dejar de agradecer a una amiga especial, Roxana Patrón, por el empuje y aliento que me dio para terminar la presentación de esta experiencia.

INDICE:

	Pág.
Descriptores temáticos	1
Resumen	2
Introducción	3
CAPÍTULO 1: Antecedentes	6
1.1 Perfil de la institución	7
CAPITULO 2: Tipo de servicio presentado como experiencia	9
2.1 Nombre del caso, y años de operación	9
2.2 Diseño y desarrollo del servicio	9
2.3 Enfoque, metodología y modificaciones en la entrega del servicio	12
2.4 Promoción del servicio o producto	19
2.5 Alianzas institucionales	20
CAPÍTULO 3: Cobertura del servicio	22
3.1 Sectores o sub-sectores atendidos por el servicio	22
3.2 Cobertura: género, empresas por tipo de producto	22
3.3 Expansión del servicio en función del mercado de oferta de	23
de servicios	
3.4 Incremento del acceso al servicio para población meta y a	25
los grupos usualmente menos atendidos	
3.5 Sustento del potencial para una mayor cobertura del servicio ...	28
en el corto y mediano plazo	
CAPÍTULO 4: Sostenibilidad y rentabilidad del servicio	30
4.1 Datos de sostenibilidad	31

4.2 Capacidad de pago de los clientes, pequeñas empresas y la recuperación de costos por servicios pagados	32
4.3 Importancia del uso de subsidios para la implementación de Servicio	33
4.4 Perspectiva de sostenibilidad y rentabilidad del servicio	33
CAPÍTULO 5: Efectos e impacto del servicio de Articulación Comercial en las MYPES	36
5.1 Cambios en las condiciones de las MYPES que muestran su crecimiento y sostenibilidad	36
5.2 Pequeñas y Micro Empresas que incrementaron sus ingresos en forma sustentable y/o en la calidad de empleo	38
5.3 Medición de los efectos y el impacto del servicio	39
5.4 Capacidad del servicio de retener clientes	39
CAPÍTULO 6: Transferencia y réplica del servicio	41
6.1 Modalidades para transferir o replicar el servicio	41
6.2 Condiciones bajo las que se podría replicar la experiencia	42
CAPÍTULO 7: Conclusiones y recomendaciones	44
Bibliografía	48
Anexos	50

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

<Pequeña y Micro empresa>, <MYPE>, <Servicios de Desarrollo Empresarial>, <Articulación comercial>, <Centros de servicio de desarrollo>, <Servicios no financieros>, <Estrategias de apoyo a la MYPE>, <Sector textil confecciones>, <Oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial>, <Asociatividad empresarial>, < Sostenibilidad y crecimiento de Micro y pequeñas empresas><Sostenibilidad y rentabilidad centros de servicios >.

RESUMEN

La experiencia se inició en SERVICEPI (Centro de Servicios de CEPI), debiendo brindar servicios que logren el desarrollo y sostenibilidad de la MYPES, logrando el auto financiamiento y sostenibilidad del Centro.

Al iniciar los servicios, encontró empresas con buena capacidad de producción pero no usaban ni el 50% de su capacidad instalada, debido a la poca rotación de sus productos en el mercado, con mucha competencia por precio, colocación de su mercadería en consignación, generándoles iliquidez.

El interés por servicios de capacitación y asesoría no fue prioritario, requerían ventas al contado, entrar en otro mercado, más exigente pero dispuestos a pagar mejor, para ello fue necesario mejorar sus productivos.

El servicio que les ayudó a lograr el objetivo fue **articular la demanda de grandes y medianas empresas con la oferta productiva de MYPES: Articulación Comercial**

SERVICEPI, ofreció este servicio como una solución para el crecimiento y sostenibilidad de las MYPE, identificó productos con demandas concretas que cubrió el Centro con la participación de MYPES del Cono Sur de Lima. Fueron más de 70 empresas, que lograron articularse para atender diversos pedidos, con ventas de un promedio de medio millón de dólares, las que no hubiesen podido lograr por sí solas.

INTRODUCCION

El presente documento constituye el informe del trabajo ejecutado desde el para en el Centro de Servicios para las Pequeñas y Micro empresas de confecciones del Cono Sur de Lima – SERVICEPI; en el marco del Programa de Servicios no Financieros promovidos por la Cooperación Técnica Suiza e través de SWISSCONTACT, institución que convocó a un concurso para co-financiar la implementación de Centros de servicios de SDE; una de las propuestas ganadoras fue la presentada por CEPI

Mi participación en esta experiencia comienza con el desarrollo de la propuesta para el concurso, luego me pidieron que me hiciera responsable del al implementación del Centro de Servicios. Las principales exigencias de SWISSCONTACT para co-financiar a los centros de servicios fueron lograr el auto financiamiento del centro de servicios así como su sostenibilidad en el tiempo, brindando Servicios de Desarrollo Empresarial – SDE a Micro y Pequeñas empresas – MYPE, que los ayude a mejorar su competitividad.

Es conocido que las pequeñas y micro empresas presentan una serie de problemas y barreras que impiden su desarrollo y competitividad, para responder a esta problemática existe la oferta de servicios no financieros brindados por centros especializados o consultores individuales.

Con este documento se intenta, también, poner a disposición de las personas, estudiantes, profesionales e instituciones que tienen interés en incrementar sus conocimientos respecto a estrategias e instrumentos de apoyo a micro y pequeñas empresas, la experiencia en sí, así como las dificultades, logros y perspectivas que se dan al interior de un Centro de Servicios de Desarrollo- SDE (servicios no financieros), de modo que sirva como herramienta más para la orientación de estrategias similares o alternativas aplicables a otro sector u otros sectores y/o servicios, que sean o no especializados en comercialización.

El documento consta de seis capítulos. En el primer capítulo se presenta el perfil de la institución, su misión y visión, así como los principales servicios que desarrollo para las MYPES en la que se desarrolla la experiencia de articulación comercial.

El segundo capítulo describe en forma breve cómo se ha desarrollado el servicio ejecutado, incluyendo la oferta y demanda, la justificación, así como el propósito del servicio. Igualmente se especifica las características del grupo meta, el enfoque y la metodología que utilizada, la modalidad de la entrega, explicando las modificaciones o ajustes realizados a la propuesta inicial en función a las necesidades que se presentaron a lo largo de su ejecución. También se indica cómo se realizó la promoción especificando los costos. De la misma manera se detalla las alianzas institucionales desarrolladas en la prestación del servicio.

El tercer capítulo precisa la cobertura del servicio, las características del grupo de empresas que participaron en la articulación comercial, estadística de la cobertura del servicio, la expansión del servicio en función de la demanda, cambios en el acceso para la población meta, sustentando el potencial de mayor cobertura, así como señalando problemas y retos para la aplicación de esta experiencia

El cuarto capítulo está referido a la sostenibilidad y rentabilidad del servicio, capacidad de pago de los clientes, recuperación de costos por servicios pagados, uso de los subsidios para la implementación, dificultades enfrentadas a lo largo de la ejecución para alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad.

El quinto capítulo presenta los efectos e impacto del servicio realizado, los cambios que tuvieron que hacerse para el logro del objetivo, algunos indicadores de resultado por efecto del servicio,. En el sexto capítulo se analiza el proceso de transferencia las modalidades usadas para su difusión, así como las condiciones que son necesarias para replicar del servicio.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

El Centro de Promoción Integral - CEPI venía desarrollando desde 1991 en el Cono Sur de Lima Metropolitana.

Entre los servicios que se venían desarrollando el centro - CEPI fueron acciones de formación y capacitación en temas técnico, productivo y de gestión empresarial, así como ofrecer servicios financieros, a micro empresas productivas, ubicadas en el Cono Sur de Lima.

La institución fue especializándose en la atención de algunos sectores tales como confecciones, calzado y artesanía, con especial interés en la promoción y la participación de las mujeres del sector. Esta especialización se inició a partir de la identificación de empresas con potencialidad empresarial y de organización en la zona.

La necesidad de priorizar y especializarse en algunos sectores productivos, parte de la convicción de crecer y posicionarse como institución y a su vez un real apoyo integral a su grupo objetivo, por ello se vio la necesidad de realizar estudios y diagnósticos de empresas la zona.

El primer diagnóstico se llevó a cabo a fines de 1992, el segundo en 1993 basados en una muestra de 170 empresas; y en 1995 entre agosto y septiembre se desarrolló otro diagnóstico, logrando identificar como representativo y con potencial de crecimiento al sub-sector confecciones.

Coincidentemente a finales de 1995 SWISSCONTACT, una fundación privada para la cooperación al desarrollo convoca a un concurso para la instalación y operación de Centros de Servicios no financieros dirigidos a pequeñas empresas productivas de los sub-sectores confecciones, alimentos, y metal mecánica en Lima y algunas ciudades del país.

La oferta de SWISSCONTACT era co-financiar la instalación de dichos Centros de Servicios y apoyar económicamente el logro de su sostenibilidad con un plazo de duración de 2 años.

Es así, que nace el Centro de Servicios de CEPI – **SERVICEPI**, siendo uno de los ganadores de dicho concurso y lo hace como un área de la institución CEPI, pues SWISSCONTACT exigía que el centro fuese una organización pequeña (2 a 3 Personas), que tuviera cierta autonomía, para lo que era indispensable la existencia de un gerente, honorarios para el personal según sus ingresos así como una co-inversión de CEPI desde un inicio. El co-financiamiento de SWISSCONTACT como el auto sostenimiento sería progresivo.

1.1.- PERFIL DE LA INSTITUCIÓN DONDE SE UBICA EL CENTRO DE SERVICIOS

DATOS DE LA INSTITUCIÓN

- Nombre: *CENTRO DE PROMOCIÓN INTEGRAL - CEPI*
- País: *PERU*
- Clasificación: *Institución privada sin fines de lucro*
- Año de creación: *1991*
- Ubicación : *Calle Heráclides Cabrera N° 1149, Zona A San Juan de Miraflores, Lima*
- Grupo objetivo: *Micro y pequeña empresa del cono sur de Lima, De los Sectores: manufactura, comercio y servicios*

- Cobertura : Lima- Cono sur, Lambayeque – Ciudad de Chiclayo,
Junín- Ciudad de Huancayo

MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

MISIÓN

CEPI es una institución cuya misión es favorecer el acceso de las Micro y Pequeñas Empresas - MYPES a nuevos mercados, mejorar su competitividad y transmitir actitudes de progreso y equidad para mejorar la calidad de vida de la población.

VISIÓN

Llegar a ser una institución fuerte y eficiente en brindar Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), útiles a la MYPE de manera creciente, sostenible y rentable

PRINCIPALES SERVICIOS DESARROLLADOS COMO INSTITUCIÓN

Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), tales como:

- Articulación comercial (Identificar empresas de gran tamaño, con demandas de productos- prendas de vestir- en volúmenes grandes, exigentes pero dispuestos a pagar un buen precio en base a la calidad de mismos, a su vez identificar a micro y pequeñas empresas que en conjunto puedan atender este tipo de pedidos, con el apoyo del centro de servicios creado para este objetivo)
- Asistencia técnica ligada al mercado (un producto paralelo que ofrecía el centro de servicios como respuesta a las necesidades de mejoras encontradas en las empresas que estaban involucradas o no con el servicio anterior)
- Capacitación a través de cursos de gestión y técnico-productivos dirigidos tanto a productores como a sus trabajadores (muchas veces familiares)
- Información sobre proveedores de insumos, nichos de mercado.
- Información sobre fuentes y mecanismos de financiamiento.

CAPITULO 2: TIPO DE SERVICIO PRESENTADO COMO EXPERIENCIA

2.1 NOMBRE DEL CASO, Y AÑOS DE OPERACIÓN

- Nombre del caso: Articulación Comercial como Estrategia de Sostenibilidad y Crecimiento de las MYPES
- Años de operación: 6 años

2.2 DISEÑO Y DESARROLLO DEL SERVICIO

LA OFERTA Y DEMANDA POR SERVICIOS

A modo de descripción el marco general de la Micro y Pequeña Empresa, en el mercado existen dos tipos de servicios para la MYPE servicios financieros y servicios no financieros, éstos últimos hoy comúnmente llamados Servicios de Desarrollo – SDE, están orientados mejorar la competitividad de las empresas. Sin embargo la diversidad y dispersión de servicios no financieros para la MYPE que ofrecía el mercado en ese entonces, no cubrían sus demandas. Era necesario una oferta que se acercó más a sus necesidades; fue evidente la posibilidad de ofertar otro tipo de servicios ayudasen a resolver muchos de sus problemas

En la propuesta que aprobó SWISSCONTACT, se propuso ofertar servicios de capacitación, asistencia técnica y servicios productivos como ojeado, recubierto y otros, pues con la información que se tuvo, los empresarios de la zona no contaban con maquinaria para dichas operaciones en la confección de prendas de vestir. Sin embargo antes de iniciar las operaciones del centro se validó vigencia de la información recogida en los diagnósticos hechos con anterioridad por la institución CEPI para ver la disposición que tenían los empresarios por estos servicios, como un sondeo del mercado en ese momento.

Como resultado de validación la información de los diagnósticos sobre necesidades de servicios por parte de las MYPES en la zona de intervención, en las vistas realizadas a una muestra de 25 talleres y entrevista realizadas a los empresarios, los productores señalaron su preocupación de falta de liquidez para participar en cursos y contratar asesorías técnicas, su prioridad era el acceso a mercados, es decir encontrar nuevos clientes y lograr ventas. Dadas las condiciones del mercado recesivo, se encontró que los productores no estaban mayormente dispuestos a solicitar cursos de capacitación, a realizar innovaciones, ni mejoras en sus procesos productivos, o gerenciales hasta que no cuenten con pedidos concretos¹.

Basados en dicha validación del diagnóstico se cambió de estrategia respecto a la priorización y pertinencia mantener la oferta de servicios propuestos; la mejor opción fue ofrecerles el servicio de comercialización. Este servicio tendría que ser interesante para ellos y para el Centro de Servicios, en términos de volúmenes de producción, ya ambos actores

¹ Dos elementos que se constituyen en posibles limitaciones y que es necesario tener en cuenta cuando se ejecuten programas de capacitación y asistencia Técnica son: La actitud del empresario a sobre valorar el aprendizaje sólo por su experiencia; y el corto placismo exagerado del empresario en lo referente a la obtención de los resultados técnicos y económicos.

requerían lograr ventas, crecer y ser sostenibles, estrategia que permitiría el logro eficiente de objetivos planteados.

Para ello el mecanismo ideal era articular la oferta de producción de un buen número de pequeños empresarios con la demanda de grandes, teniendo como base la capacidad y calidad productiva de las MYPE productoras de prendas de vestir (confecciones y calzado).

GRUPO META: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- √ **TIPO DE POBLACIÓN:** Urbano Marginal, nivel educativo secundaria el 80%, de escasos recursos, mayor presencia de mujeres empresarias (ver anexo 2)
- √ **TIPO DE MYPE:** Micro y pequeñas empresas del sector industrial, de las ramas de confección de prendas de vestir, calzado, Estas empresas se ubican en el cono sur de Lima, en los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del triunfo, Villa El Salvador, zonas de bajos ingresos y elevado nivel de pobreza.

Muchas de estas MYPES, como otras de diferentes escalas, estaban en situación de ser organizaciones con productos relativamente obsoletos, procesos y organizaciones de altos costos y difícil manejo. Ello no les permitía llegar al mercado; como consecuencia no vendían, no obtenían ingresos generándose la temible iliquidez; y por tanto no pueden pagar ni sus gastos directos ni mucho menos podían hacer ningún otro tipo de inversión como la capacitación o asesoría técnica.

Su mayor demanda, el más importante para ellos, era recibir otro tipo de servicios, aquél que les permitiese aumentar la venta de los productos u otros productos similares a los que estaban produciendo y que tuvieran demanda real y no tuviesen que dejar en consignación.

Por lo tanto un servicio que los apoye con un incremento de ventas, es el que se requería para este grupo de empresas, en un mercado cada vez más exigente.

PROPÓSITO DEL SERVICIO

El propósito de SERVICEPI ofrecer un tipo de servicio acorde a sus necesidades (incremento de ventas y reducción de liquidez) y que a la vez permita la sostenibilidad del Centro.

Como estrategia de crecimiento y desarrollo de las MYPE y del mismo SERVICEPI, así como la sostenibilidad de ambos, propuso articular comercialmente la oferta de producción de un buen número MYPES con la demanda de grandes empresas a nivel nacional, teniendo como base la capacidad productiva de las MYPES productoras de prendas de vestir (confecciones y calzado), mejorando sus productos, preparándolas para incrementar su oferta su potencial para la exportación, puesto que las exigencias en este tipo de mercados son muy altas en términos de oportunidad, calidad estándares de productividad y precios.

2.3 ENFOQUE, METODOLOGÍA Y MODIFICACIONES EN LA ENTREGA DEL SERVICIO

ENFOQUE Y LA METODOLOGÍA DEL SERVICIO

El enfoque utilizado desde la demanda del mercado, que es como debiera empezar cualquier empresa que quiera entrar al mercado con un mínimo de riesgo, por ello se buscó un servicio que ayude a que el tipo de productos que ellos pudiesen producir fuesen solicitados por el mercado. Y que adicionalmente con este servicio no compitiésemos con los mismos productores a los que ofrecimos el servicio.

Si su principal problema fue la liquidez (no vendían lo producido o lo que colocaban en venta no era pagado sino después de un mes o más) y difícil acceso a ciertos nichos de mercado por su incapacidad de atender pedidos mayores de los que usualmente atendían por problemas financieros, de organización y de mano de obra poco calificada y otras razones antes mencionadas; el servicio debiera resolver estos problemas; obviamente deberían mejorar primero sus niveles de gestión y responsabilidad, para que al participar conjuntamente o bajo la responsabilidad del Centro de Servicios- SERVICEPI

El brindarles el servicio de comercialización fue una estrategia que sirvió como un imán para que las MYPES se vayan acercando por sí solas a participar como productores de las prendas que tuvimos como demanda y a su vez estuvieran dispuestas a recibir otro tipo de servicios, lo que estuvo en función del nivel de credibilidad generado en SERVICEPI.

Se les dio la oportunidad de ver las ventajas de este servicio y resolver algunas deficiencias (las más importantes), para acceder a demandas encontradas en el mercado por SERVICEPI, en los se logró colocar los productos (prendas de vestir) producidas por estas MYPES.

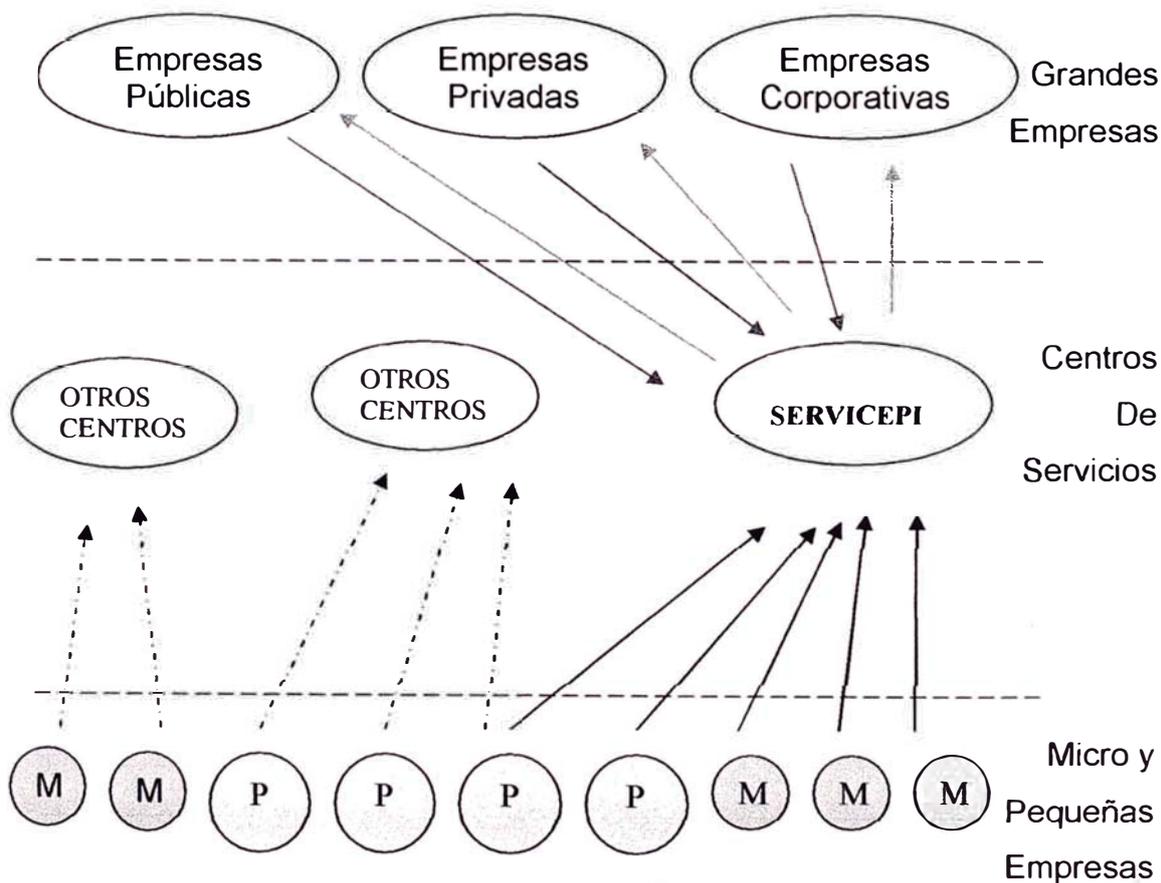
Se inició el trabajo con empresas con: Micro y pequeñas empresas de la rama de confecciones de prendas de vestir, estas deberían cumplir ciertos requisitos:

- Capacidad instalada ociosa y baja liquidez, debido a un bajo nivel de ventas,
- Contar con no menos de 3 máquinas ni más de 16,
- Tener un mínimo de habilidades técnico productivo desarrollado, con disposición de mejorar la calidad de sus prendas.
- Presencia significativa de MYPES que pudiesen entrar en una cadena productiva

- Relativa facilidad de estas unidades de participar agrupadamente en función de la demanda (luego pasaron a ser un equipo de productores con un mismo objetivo).

También es cierto que no todos pudieron participar al mismo tiempo, y algunos tal vez nunca podrán hacerlo, en la medida que realmente no sean empresarios sino tan solo productores por necesidad (subsistencia) que aprovechan la oportunidad pero que no les interesa crecer en este rubro.

ESQUEMA DE LA ARTICULACIÓN COMERCIAL (AC)



Leyenda:

- Demanda de productos
- Demanda de otros servicios
- Demanda de servicios AC y Oferta de Productos de MYPES
- Entrega de productos de MYPES
- Micro empresas
- Pequeñas Empresas

Luego se introdujo el rubro de calzado u otros que fueron parte de vestuario como complemento de las prendas de vestir.

La metodología fue participativa reflexiva; los empresarios siempre supieron quienes fueron los clientes y cuanto era el volumen de productos demandados, sabían que el pago que dichos clientes no era en efectivo sino a plazos (desde 30 hasta 90 días), siempre estuvieron presentes en el momento del control de calidad del producto, lo que se hizo durante todo el proceso (al momento que ellos nos entregaban las prendas y al momento que los clientes recibían los productos (caso telefónica en la que la entrega de pedido se planteó entregas parciales pues el pago de las grades empresas fue a 90 días luego de cada entrega).

Se desarrollo reuniones para compartir experiencias positivas y negativas; a las MYPE productoras se les permitió opinar e interactuar entre ellos, emplear estrategias sugeridas y compartirlas, negociar y reflexionar al final del proceso como parte de un equipo de trabajo

Paralelamente se empleo un planeamiento y control de producción por cada pedido asumido por el Centro de Servicios. monitoreando todas y cada una de las empresas productoras; usando instrumentos de control tales como hoja de especificaciones técnicas, fichas de control de entrega de lotes a cada empresa, registros de recepción de lotes de producción de cada empresa, controlando la calidad del producto en ese momento, en un clima de respeto y complementación de individualidades.

La metodología permitió preparar una oferta productiva interesante para una futura exportación, ya que, en la medida que se conseguían más pedidos y/o éstos fueron más grandes, se fue calificando de esta manera a más talleres de pequeños y micro empresas con las mismas características de respuesta y criterios y se va consiguiendo uno de los objetivos de gran importancia

para la exportación: calidad, capacidad y homogeneidad de producción, así como entrega a tiempo.

Algunos de los empresarios tenían o desarrollaban con mayor facilidad que otros estos criterios, por lo que fue posible que en algún momento se presenten de manera independiente en algunos nichos de mercado. La idea es que el Centro de Servicios vaya dejándoles esos nichos conocidos y vaya buscando nuevos nichos (de mayor volumen o distancia), aquellos donde no le es posible acceder como pequeños empresarios, ya que no se justifica la presencia de un Centro que compita con las **MYPES**.

MODALIDAD DE ENTREGA DEL SERVICIO

Se inició con la identificación de clientes (empresas grandes), catalogando el tipo de productos demandados y la posibilidad de cubrir dichos pedidos con el conjunto de micro y pequeñas empresas del Cono Sur de Lima, ligadas al Centro de Servicios, identificadas como interesadas y con posibilidad de articularse productiva y comercialmente. Los criterios para la clasificación de productos es la siguiente:

- Demanda de productos por tipo (confecciones, indumentaria), por talla, por destino de entrega, etc.
- Oferta base de productores especializados identificados en el área geográfica del proyecto.

El tipo de articulación al que nos referimos está muy relacionado con el tema de la subcontratación, pero difiere de ésta por el hecho que las **MYPES** siempre supieron quién fue el cliente final, al estar articuladas a grandes empresas, las **MYPES** aceptaron el seguimiento y control de la producción, toda vez que **SERVICEPI** se responsabilizara por la calidad de los productos (cumplimiento de especificaciones técnicas, acabado y entrega a tiempo).

Durante dicho proceso los pagos a las pequeñas y micro empresas se efectuaron semanalmente, mientras que el pago al Centro de servicios por parte de las empresas grandes con pedidos de gran volumen, fue a noventa días después de la entrega de los productos. Los costos financieros fueron asumidos por el centro de servicios y los clientes finales (estuvo considerado dentro del valor de venta de los productos)

Para la selección de las empresas productoras, se realizó una visita cada taller; luego de verificar la existencia de la MYPE e inscribirla como una base de datos, se le solicitó, en base a una ficha técnica del producto y a un prototipo, que elabore una muestra. La PYME debía indicarnos el tiempo (fecha y hora en la que nos entregaría la muestra terminada en las condiciones indicadas) Luego en función de la calidad y tiempo de entrega de esta muestra, decidir entregarle el respectivo lote pequeño de producción en el volumen que pueda producir un nuevo plazo establecido entre la MYPE y SERVICEPI. Para participar en el servicio se consideró suficiente pasar por una prueba, el poder entregar una primera muestra en le tiempo establecido cumpliendo las especificaciones técnicas.

MODIFICACIONES DEL SERVICIO, ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA LAS MYPE CLIENTES A LO LARGO DE SU EJECUCIÓN

Se pensó como primera estrategia instalar al inicio de los servicios una especie de maquicentro con servicios productivos (servicios de ojalado, bordado, corte, entre otros) de manera que el centro de servicios sea un lugar atractivo para que los empresarios concurren por sí solos, lo que serviría como imán para los productores quienes a su vez irían cubriendo otras necesidades así como información, asistencia técnica y capacitación.

Sin embargo como se dijo anteriormente fue necesario reorientar la estrategia de intervención, priorizando los servicios que realmente estaban

demandando estas MYPES², dejando el enfoque de oferta por el enfoque de demanda; en otras palabras tuvimos que priorizar la búsqueda de productos demandados en el sector textil confecciones, antes de ofertar capacitación o asesorías o servicios productivos. Al identificar los productos se tuvo que tomar en cuenta que debieron ser aquellos que las MYPES fuesen capaces de atender.

Con este cambio de estrategia se logró los objetivos planteados: brindar servicios de utilidad para las MYPES y a su vez lograr la sostenibilidad financiera del Centro de Servicios con mayor eficiencia y en menos tiempo.

Las condiciones y características de los productores visitados nos mostraron que las posibilidades de desarrollo de las MYPES y el logro de nuestra sostenibilidad, tenían mayor potencial si lográbamos encontrar ese mercado con demanda factible se ser atendida.

Por ello se inició en 1996 con el proceso con la articulación de este tipo de productos a empresas grandes, como el Banco Central de Reserva- BCR, que requerían confecciones de productos industriales, tales como: uniformes de oficina y/o uniformes para áreas de producción o servicios de mantenimiento o limpieza (mamelucos, etc.). Productos que en ese entonces las MYPES identificadas como usuarias, estuvieron en capacidad de producir con algunos ajustes de homogeneidad en las especificaciones técnica solicitadas. Para luego dirigirnos a clientes o mercado mucho más exigentes con pedidos de mayor volumen y productos de mayor nivel de detalles, es decir incluir prendas de vestir para oficinas, llámese vestidos o ternos u otros con más detalles en los acabados.

² resultado de validación la información de los diagnósticos sobre necesidades de servicios por parte de las MYPES en la zona de intervención, en las vistas realizadas a una muestra de 25 talleres y entrevista realizadas a los empresarios, los productores señalaron su preocupación de falta de liquidez para participar en cursos y contratar asesorías técnicas, su prioridad era el acceso a mercados, es decir encontrar nuevos clientes y lograr ventas

El año 1997 llegó nuestro gran reto, estuvimos buscando un pedido lo suficiente grande que cubriese nuestros costos operativos y que a su vez nos permitiese involucrar a un mayor número de empresas y diversos tipos de prendas de vestir. Se logró ganar el 40% del pedido de Telefónica del Perú, para cubrir los uniformes de todo su personal a nivel nacional. Este volumen de pedido representó un volumen de ventas de un poco más de US\$ 400,000.00., que estuvimos obligados a atender, ya que de no hacerlo, se nos hubiese cerrado varias puertas, no solamente de telefónica si no cualquier otra empresa pues habríamos perdido credibilidad.

2.4 PROMOCIÓN DEL SERVICIO O PRODUCTO

Los clientes del Centro son empresas con potencial y en funcionamiento. El aporte económico por los servicios es un criterio de elegibilidad.³

Es conveniente tener siempre un servicio "imán" que permita cautivar a los productores para que utilicen algunos de los otros servicios que brinda el Centro.

El servicio de articulación, con pedidos constantes de volúmenes que les permite incrementar el uso de su capacidad instalada, colocar un mejor precio por sus productos y el pago por ellos en tiempo oportuno es por si solo un servicio que se va difundiendo entre ellos.

Al inicio la promoción del servicio fue negociada con cada uno de los productores estableciendo los precios de los productos y con transparencia por ambas partes el centro de servicios y el productor, pues sabían y eran concientes en todo momento quién era el cliente demandante, cuales eran las exigencias y condiciones de pago, y la variedad de productos que solicitaban en conjunto, lo cual no es posible cubrir por la MYPE sola.

³ No fue posible que el centro escogiera como primeros clientes a empresas ineficientes o con problemas de saneamiento económico. Debíó dirigirse a las empresas más avanzadas de la localidad e integrando posteriormente a las más pequeñas con capacidad de acumulación, y con característica que las destaquen

La transparencia es desde y hacia el centro de servicios. Los productores nos permitieron visitar sus empresas para ir viendo el avance de producción ya que había de por medio cartas fianzas al cliente otorgadas por el centro por la entrega a tiempo y en calidad, lo cual se hacía a la vez sugiriendo la contratación de asesorías técnicas en algunos casos y en otros la necesidad de cursos o de ciertas alianzas entre empresas o de cambios en sus procesos o comportamientos individuales. Esto implica el costo de supervisión y seguimiento, lo cual es cargado al precio final del producto al igual que el costo financiero por la diferencia en las fechas de pago entre la empresa grande al centro y la fecha de pago inmediata del centro a la MYPE.

Con el crecimiento de pedidos y el cumplimiento de los pagos a los productores el servicio en volumen y número de veces fue creciendo; a pesar de la mayor exigencia de calidad, el número de productores interesados en articularse fue creciente. La inversión en la supervisión seguimiento y control al productor se fue haciendo importante pero menos frecuente que al inicio.

La promoción se transformó en un aviso boca a boca, entre ellos mismos, lo cual significó no sólo un ahorro para el servicio sino el prestigio que fue ganando.

2.5 ALIANZAS INSTITUCIONALES DESARROLLADAS.

La principal alianza fue la formada entre el Centro de Servicios- SERVICEPI y SWISSCONTACT, quién promovió la creación de estos centros de servicios ya que estuvimos monitoreados por ellos. Parte del apoyo que se nos dio fue económico con un aporte de 10,000 dólares americanos para la implementación, el centro de servicios debía poner el 30% de un total de US\$ 60,000.00 aportado por de SWISSCONTACT, los que fueron desembolsados en función a los resultados de las ventas de servicios de

desarrollo en este caso de la Articulación Comercial pues esto fue un indicador de sostenibilidad financiera, como también la calidad de los servicios que el centro brindase a sus usuarios. Mi gestión en SERVICEPI, fue desde su inicio y por año y ocho meses, durante ese período siempre se contó con la posibilidad de hacer consultas específicas a los directores de SWISSCONTACT

Al inicio fue difícil acceder a cierto mercado de licitaciones, las que ofrecía el estado, fue casi imposible pues siempre hubo pretextos, uno de ellos competencia desleal ya que al ser SERVICEPI un Centro sin fines de lucro consideraban que los precios ofertados estaban por debajo de los costos. Sin embargo no fue el total de los casos, El Banco Central de Reserva- BCR, nos permitió competir. Pudimos cumplir con ese pedido logrando una carta de felicitación por cumplimiento de entrega en la fecha y calidad acordada. Este resultado nos abrió muchas puertas por el prestigio del BCR.

A partir de ello hubo algunos acuerdos con grandes empresas demandantes cuyos gerentes voluntariamente se comprometieron a permitir que concursemos en las licitaciones de prensas de vestir que sus empresas requerían.

CAPITULO 3: COBERTURA DEL SERVICIO

3.1 SECTORES O SUBSECTORES ATENDIDOS POR EL SERVICIO:

Primero se involucró a todas aquellas MYPE's que estuvieron interesadas y pudiesen ofertar producción de prendas de vestir del sector textil. Posteriormente se incluyó otros sectores como el de cuero y calzado, prevaleciendo el sub-sector de confecciones textiles.

3.2 COBERTURA: GÉNERO, EMPRESA POR TIPO DE PRODUCTO

Años	1996		1997		1998		1999		2000											
	h	m	h	m	h	m	h	m	h	m										
Género	16		72		95		105		131											
	9	7	37	35	42	53	45	60	62	69										
Confecciones	9	7	32	35	32	40	29	43	36	40										
Calzado	0	0	5	0	10	13	16	17	25	29										
Tipo de PE	7	2	5	2	32	5	31	4	35	7	41	12	35	10	57	3	49	13	34	35
	Mi	Pe	Mi	Pe	Mi	Pe	Mi	Pe	Mi	Pe	Mi	Pe								

3.3 EXPANSIÓN DEL SERVICIO EN FUNCIÓN DEL MERCADO DE OFERTA DE SERVICIOS

Otros centros de servicios han concentrado esfuerzos y recursos en programas subsidiados desde el estímulo a la producción u "oferta", sin considerar la heterogeneidad, ni las características particulares que tiene cada sub-sector productivo donde participan las micro y pequeñas empresas, ni las condiciones de "entorno" en el cual estas operan, diferentes en cada contexto y particularmente los mercados a los cuales se "articulan", muchos de los cuales logran desarrollar concentraciones y especializaciones de empresas en dinámicas particulares.

En nuestro caso se actúa con enfoque empresarial y desde la demanda, lo cual tiene mayor interés en la MYPE, pues su producción implica un pedido concreto de venta con seguridad de pago.

La especialización de SERVICEPI en el sector confecciones, cuero y calzado le dio ciertas ventajas: permito conocer a fondo los problemas que se presentan en una MYPE de dichos sub-sectores, así mismo el equipo técnico que tuvo el personal del centro de servicios, durante el periodo que estuve a cargo del centro de servicios, como en los años siguientes, contó también con experiencia en dicha especialidad.

La expansión del servicio se fue dando en función al incremento de clientes y al crecimiento en volumen de pedidos, esto nos hizo aumentar la exigencia a las micro y pequeñas empresas productoras de vestir lo que permitió tener mayor credibilidad del servicio ofrecido (articulación) frente a ambos clientes las MYPE y empresa grandes con demanda de confección de prendas de vestir, tales como el Banco Central de reserva con un pedido de US\$ 30,000 o Telefónica del Perú con un pedido de aproximadamente US\$ 400,000.00, (entre otras).

Para hacer que SERVICEPI fuese sostenible financieramente así como sostenible en el tiempo como centro de servicios, los servicios que ofrecieron debió priorizarse en función de la demanda de las MYPE, como se dijo anteriormente lo que requerían era resolver su problema de liquidez, como el centro no ofrecía capital de trabajo sino servicios de desarrollo, la estrategia fue priorizar el servicio de articulación comercial.

Este servicio se inició a nivel local, es decir en la ciudad de Lima Metropolitana, para luego pasar confeccionar para empresas con sucursales a nivel (caso Telefónica de; Perú), preparando al las MYPES para exportar.

El trabajo consistió en enfocar la estrategia a través de tres frentes:

- a) Venta mediante adjudicaciones directas (empresas privadas y públicas).
- b) Ventas mediante licitaciones y/o concursos (empresas privadas y públicas).
- c) Análisis permanente de la competencia (productos, precios, tendencias, etc.)

La primera fue utilizada al inicio pues se trató de volumen de prendas pequeño como el de proveer uniformes a un centro escolar con un número considerable de alumnos (alrededor de 100 alumnos) con este centro se consiguió el primer pedido, buzos de deporte para sus alumnos.

La segunda se utilizó cuando ya se contaba con un número mínimo de empresas interesadas en participar en la articulación comercial aceptando las exigencias de calidad que SERVICEPI pedía, de modo que nos permitiese entrar a ofrecer mayor volumen de prendas de vestir por pedido, que es lo que usualmente se pide cuando uno entra concursar en las licitaciones.

El tercero se usó permanentemente pues como centro de servicios también competíamos en el mercado con otros proveedores de prendas de vestir, y se requería era obtener pedidos para lograr la sostenibilidad en el tiempo así como el auto sostenimiento financiero.

Cabe resaltar que dicha estrategia contempla servicios paralelos a las MYPES, bien el centro de servicios tenía la responsabilidad de entregar las prendas de vestir en la calidad ofrecida (cumplimiento de especificaciones técnicas, acabados, entrega a tiempo), las MYPES productoras también debían asumir cierta responsabilidad frente SERVICEPI por lo que se les brindó paralelamente servicios como: *la asistencia técnica y capacitación en gestión y producción, en especial en el planeamiento y control de producción, como aspecto indispensable para asegurar el éxito de la estrategia y sostenibilidad del centro de servicios.*

3.4 INCREMENTO DEL ACCESO AL SERVICIO PARA LA POBLACIÓN META Y A LOS GRUPOS USUALMENTE MENOS ATENDIDOS

Al inicio las MYPES, no integraron inmediatamente a la articulación, sea por la desconfianza ante un servicio nuevo, como por la calidad, diseños, acabados, tipo de productos o capacidad instalada que el centro de servicios requería para lograr, en su inicio, una buena oferta atractiva para el mercado previsto (empresas que demandaban volúmenes grandes de prendas de vestir), había necesidad de un trabajo con el grupo antes, durante y posterior al servicio, hasta lograr un equipo.

La idea era ubicar demanda que los productores usuarios del servicio no pudiesen atender, de modo que no compitiésemos con ellos. Por el contrario con el servicio se les dio la oportunidad de entrar en mercados más exigentes, con volúmenes de prendas mayores a las que cada una de las

empresas podía atender individualmente con especificaciones técnicas predeterminadas y un tiempo establecido, con una forma de pago que no les permitía afrontar.

Con el tiempo la estrategia y forma de trabajo progresivamente fue entendida y valorada por las MYPE.

En un inicio se pensó que las empresas que debieran articularse debieran tener por lo menos r maquinas de confecciones, sin embargo con un volumen de pedido tan grande y tan diverso como el de Telefónica de Perú, se aceptó empresas muy pequeñas inclusive sastres, que al cumplir con las especificaciones técnicas indicadas y tiempo pactado para la entrega se le fue entregando lotes más grandes por periodo de tiempo los que luego entregó sin problema generando en su caso dos puestos de trabajo, uno su hermano (con su máquina de coser) y un ayudante.

La presencia representativa de la mujer empresaria en el manejo de todo el proceso productivo, fue importante en algunas ocasiones como empresarias y en otras como el apoyo más importante para su pareja dueño de la empresa

Las redes de cooperación e intercambio de información fueron muy importantes para acceder a nuevos mercados no sólo dentro de esta experiencia, sino también como una acción y hábito en las empresas que estuvieron involucradas con el servicio o las que dejan de hacerlo o empresas que han visto el resultado de esta actitud.

ALGUNOS CASOS:

Caso 1: Un grupo de empresarios que participaron en la producción para telefónica confeccionando overoles, compartieron formas de proceso productivo para reducir el tiempo de producción y también subcontratando

un proceso en la elaboración del producto, ente ellos para hacer uso de su capacidad instalada ociosa de una de las empresas, aquí olvidaron que estaban produciendo el mismo producto, aquí no competían por un cliente, el reto era hacer cada uno la mayor cantidad posible del producto para recibir otro lote, todo esto para cumplir cada uno con su compromiso con SERVICEPI y a su vez permitir atender a tiempo el pedido en el que estaban involucrados todos como un equipo.

Caso 2: Un empresario que presentó su diseño y precio para producir zapatillas para atender el pedido de Telefónica (uno de los productos sin especificaciones en diseño), su muestra fue aceptada durante la licitación, cumplía con los requisitos de calidad. Sin embargo una vez que inició su producción y empezó la entrega del primer lote (pequeño) detectamos fallas en las medidas no era homogéneo entre cada talla. Esto debido a que para cumplir con el pedido en el tiempo determinado el empresario debió contratar a personal nuevo, quienes no tenían la experiencia necesaria ni la responsabilidad de los trabajadores que ya venían tiempo trabajando con él. Le recomendamos una asesoría de un especialista, el empresario decidió tomar el servicio es más contrató al especialista para que lo ayude no solo a implementar las correcciones recomendadas sino a establecer un plan de control de calidad. Con esto pudo resolver el problema.

Supimos luego del trabajo con Telefónica, qué posteriormente a esta experiencia, en una oportunidad se presentó a una licitación más pequeña y por su cuenta, al ganar la licitación se agrupó con otros productores del rubro haciéndose él responsable de la entrega de dicho pedido. Al trabajar como un equipo que se apoya, reemplazando la competencia por la colaboración para un mismo objetivo pudieron cumplir con este pedido. También en este caso contrataron el servicio de asistencia técnica para asegurar de calidad del mismo.

3.5 SUSTENTO DEL POTENCIAL PARA UNA MAYOR COBERTURA DEL SERVICIO EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO.

El número aproximado de MYPES en la zona de intervención, Cono sur de Lima era de aproximadamente 6,000 MYPES y en aquel momento se atendían tan sólo a un 2% del total.

Si bien sigue siendo necesario el apoyo de otros servicios como el de capacitación o asesoría técnica para mejorar el producto, sino hay demanda por dichos productos las MYPES pierden el interés en tomar dichos servicios. Al asegurarles esta demanda y pagos contra entrega de su producción el interés por ser parte del grupo involucrado en la articulación comercial aumenta, aunque eso signifique mayor esfuerzo en mejorar la calidad de su producción y vean la necesidad de tomar otros servicios paralelos. El tipo de servicio ofrecido no solo generó interés a un mayor número de las MYPES por ser parte del grupo, también permitió incorporar y mantener en el grupo de productores empresas de diversos tamaños, pequeñas empresas con más de 5 máquinas hasta las mas pequeñas con una o dos máquinas.

La continua capacidad de auto-sostenimiento del Centro SERVICEPI, la mejora en la calidad de los productos, la responsabilidad de los productores, la homogeneidad de producción, mejora en los costos, permitió ir entrando en diversos mercados, incluso la exportación en volúmenes pequeños y nichos de mercado específicos.

A largo plazo se fue clasificando a los productores en función de su potencial, (calidad de respuesta y responsabilidad), de manera que con el servicio brindado pudiésemos tener mayor número de MYPES involucradas y pudiésemos atender mayores volúmenes de prendas de vestir y mercados más exigentes.

La cobertura se expandió creando sedes en otras ciudades del país como Huancayo (Sierra Central) y Chiclayo (Costa norte) brindando este tipo de servicio aunque en menor escala.

CAPITULO 4: SOSTENIBILIDAD Y RENTABILIDAD DEL SERVICIO

Tradicionalmente, los donantes (Cooperación Técnica) y gobiernos (Estado), han intervenido en mercados de SDE a nivel de la transacción de estos servicios: proporcionando directamente servicios a MYPES por medio de los proveedores⁴ públicos de SDE o subvencionando permanentemente servicios prestados por otros proveedores de SDE.

Según el método antiguo, los donantes y gobiernos tendían a ser substitutos de mercados poco desarrollados de SDE, posiblemente desplazando a proveedores comerciales⁵ existentes o potenciales de servicios.

Los métodos tradicionales no han logrado un alto grado de alcance (acceso a servicios por parte de una gran proporción de la población objetivo de MYPES), ya que la cantidad de MYPES atendidas es limitada por el monto de subsidios disponibles.

Además, la sostenibilidad institucional ha sido baja, ya que con frecuencia los programas cesan cuando se acaban los fondos públicos (cada vez más.

⁴ Se llama Proveedores a las Instituciones privadas o Públicas, así como profesionales independientes que ofrecen servicios de desarrollo -SDE

⁵ Centros de servicios/ proveedores que cobran directamente a las empresas por los SDE

Escasos en el Perú). Esto no fue tan evidente en la década pasada, debido a la existencia de un nivel mucho mayor de fondos disponibles

4.1 DATOS DE SOSTENIBILIDAD

Conceptos	1996	1997	1998	1999	2000	2001 ⁽¹⁾
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
Ingresos Operativos totales	43,190	441,007	912,680	517,822	523,350	445,104
Ingreso Operativo por tipo de servicio:						
Comercialización	41,000	404,069	859,219	455,778	517,002	438,453
Capacitación y asistencia técnica	2,190	36,938	53,461	62,044	6,348	6,651
Costos Operativos totales	54,341	417,886	901,138	481,448	510,146	439,060
Costos Operativos del Servicio	36,409	343,459	609,375	327,898	370,611	314,303
Sostenibilidad Operativa de la institución ⁽²⁾	85%	106%	101%	108%	103%	101%
Sostenibilidad Financiera	60%	18%	12%	21%	26%	13%
Donaciones	60,000	136,948	82,857	211,513	312,010	253,192
Otros ingresos	Primeras utilidades	9390	---	791	1,303	1,219
Otras fuentes de financiamiento	NA	NA	NA	NA	NA	

(1) Hasta Agosto del 2001

(2) Entendida como la relación entre ingresos operativos totales y los costos operativos totales.

El primer año la sostenibilidad financiera fue más alta, debido a que los pedidos que se atendió con el servicio de articulación, en ese periodo, no fueron tan grandes como para requerir de préstamo para capital de trabajo. Sin embargo para atender el pedido de Telefónica (segundo año), un monto bastante mas significativo implicó un préstamo, que si bien pudimos pagar y tener una rentabilidad interesante, ésta utilidad no fue lo suficiente grande

para atender los siguientes pedidos de articulación de esta envergadura sin depender de préstamos para capital de trabajo, por lo cual fue necesario recurrir al socio estratégico inicial para no detener este proceso iniciado.

4.2 CAPACIDAD DE PAGO DE LOS CLIENTES, PEQUEÑAS EMPRESAS Y LA RECUPERACIÓN DE COSTOS POR SERVICIOS PAGADOS

La transparencia durante la negociación sobre los costos, el costo financiero por los plazos de pagos por la empresa grande, precios de venta y comisiones es conocido por la MYPE (parte de las utilidades son parte del pago por la gestión de comercialización). Por otro lado una vez recuperada su liquidez, les es posible crecer en términos de maquinarias de mano de obra, de capital de trabajo, etc. Lo que les permite también capacidad de pago por otro tipo de servicios como son la capacitación y la asesoría técnica en función de la demanda. Lo cual se van dando cuenta de su necesidad durante el proceso vivido.

El reto fue contar con un grupo suficientemente grande y organizado como para mantener la capacidad de responder a pedidos grandes, que permitan en un futuro cercano llegar a exportar, posibilidad que cada vez estuvo mas cercana, dada la experiencia de crecimiento y mejora de servicio y calidad de producción de las MYPES, y conciencia del trabajo responsable de todos lo que participaron en el equipo (SERVICEPI y los productores).

4.3 IMPORTANCIA Y EL USO DE SUBSIDIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO

Este servicio no habría sido posible sin el apoyo de la cooperación internacional europea; se han ido subsidiando de modo decreciente los costos operativos de los servicios de capacitación y asistencia técnica y generando recursos propios en función de las ventas.

Igualmente es preciso un diagnóstico continuo de las necesidades o demanda del mercado. El interés del mercado (empresas grandes) en adquirir productos de la MYPE con este tipo de servicio, que los libera de estar controlando producción y garantiza a su vez la calidad y homogeneidad de los productos, la entrega a tiempo, posibilita el auto sostenimiento del servicio por ser más ágil que otro tipo de servicios. Esto a su vez nos garantiza el crecimiento de las MYPES del servicio y del centro.

Se promovió la creación de empresas innovadoras y modernas, con un seguimiento y monitoreo permanente antes, durante y después de los procesos, tal como los casos mostrados anteriormente.

4.4 PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD Y RENTABILIDAD DEL SERVICIO

Todo producto o servicio ofrecido debe pagar su costo. En el caso de los SDE ofertados por los centros de servicios, especialmente los fomentados por SWISSCONTACT tuvieron como objetivo no sólo el de ser útiles para las MYPES, sino también tenían la exigencia de conseguir cubrir sus costos directos e indirectos de manera que cada servicio sea rentable y así fuesen sostenibles como servicios u hacer sostenible en el tiempo al Centro de Servicios.

ACCIONES IMPLEMENTADAS Y PREVISTAS PARA DEJAR DE DEPENDER DE RECURSOS EXTERNOS O DONACIONES

El servicio de comercialización a través de la articulación es de por sí rentable, siempre y cuando sea gestionada con enfoque empresarial (cubrir sus costos) y sin dejar de lado el sentido social (mejorar las condiciones de las empresas atendidas) que es el objetivo principal del servicio: lograr que las MYPES accedan a mercados cada vez más exigentes y de mayores volúmenes de demanda.

Durante los 4 primeros años del servicio, la participación de MYPES fue creciente: empezamos con dos MYPES en Marzo de 1996 y a fines de marzo fueron alrededor de 16 empresas, en 1997 fueron 72 MYPES, en 1998 fueron 95 y en el 99 se llegó a 105 MYPES involucradas en el servicio de articulación comercial, el potencial para seguir en crecimiento en la cobertura estuvo basado en la captación de empresarios con las características antes mencionadas y asesorías técnicas en sus procesos productivos y de gestión. Una de las acciones de mayor importancia fue mantener un constante análisis del mercado tanto nacional como internacional, de modo tal que se tenga siempre un interesante pedido para las MYPES articuladas al servicio del centro, evitando siempre ser competencia para ellos, lo cuál implica un desarrollo permanente del centro y mejorar permanentemente la calidad de los productos y del servicio ofrecido

DIFICULTADES ENFRENTADAS A LO LARGO DE LA EJECUCIÓN PARA ALCANZAR SOSTENIBILIDAD Y RENTABILIDAD.

La primera dificultad para alcanzar la sostenibilidad fue al inicio, como todo emprendimiento, la necesidad de capital de trabajo obtenido de los bancos a altas tasas de interés. La necesidad de lograr el autosostenimiento en el menor plazo posible, se requería demandas mayores en volumen y calidad, lo que se buscó y encontró, pero esto implicó una mayor necesidad de capital de trabajo, con lo cual no contaba el centro de servicios- SERVICEPI, tampoco la institución que nos venia apoyando, SWISSCONTACT.

Para ese entonces no se contaba con un respaldo bancario, dado que las transacciones como institución sin fines de lucro eran pequeñas y no tenía garantías reales, record para cubrir las cartas fianzas, ni crédito bancario.

Por otro lado dejar pasar aquel segundo pedido importante, Telefónica del Perú (Anexo 1), después del Banco Central de Reserva (ganados por licitación pública) significaba cerrarnos las puertas del mercado, creando con ello falta de credibilidad en nuestras propuestas y servicio. Hubo que encontrar la forma de resolver ese problema financiero, se tuvo que recurrir a socios financieros. Por suerte la institución CEPI consiguió a este socio y logramos convencerlo de invertir en el proyecto. Con ese aporte, como inversión de uno de los socios, al que tuvo que pagarse sus respectivos intereses financieros, se logró iniciar y terminar una de los retos más grandes del centro. Una vez cubierto y cumplido dicho objetivo, se generó un espacio dentro de la banca, y por supuesto dentro del mercado de empresas grandes de fuertes exigencias.

CAPITULO 5: EFECTOS E IMPACTO DEL SERVICIO DE ARTICULACIÓN COMERCIAL EN LAS MYPES

5.1 CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DE LA PYME QUE MUESTRAN SU CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Existen varias maneras de medir los efectos e impacto de los servicios: Dependiendo de cómo los servicios son entregados a los empresarios, se establece consideraciones de cómo el servicio afecta a las empresas - es decir, técnicas de producción mejoradas, mayor acceso a los mercados, mejores estrategias o técnicas de administración, y un creciente grado de cumplimiento con las regulaciones y exigencias del mercado(clientes).

En este caso se pudo observar el **crecimiento de las MYPES** como efecto de la estrategia de *Articulación*, algunos de los indicadores usados para medir dicho crecimiento son los cinco (5):

- Ventas anuales
- Incremento de puestos de trabajo
- Incremento de la productividad
- *Incremento del ingreso promedio por trabajador, y*
- Incremento del número de trabajadores con beneficios sociales básicos

En el **Cuadro 1** se puede observar que el promedio anual de ventas se ha incrementado en un 263%, el número de puestos generados (1197) que significa un 73% de generación de empleo, la productividad media en el periodo se ha incrementado en un 7%, sin embargo debe tomarse en cuenta que en la primera etapa del periodo, las empresas con las que se inició la experiencia tenían una productividad de 45% y a fines del 2000 su productividad participando en la **Articulación Comercial** subió a 80%.

En general si además existen cambios como incremento en el nivel de ingresos por trabajador e incremento de beneficios sociales básicos, podemos concluir que existió un crecimiento en dichas empresas, por lo tanto su posibilidad de permanecer activas en el mercado es mucho menos riesgosa si son participantes del Servicio de articulación Comercial, al mismo tiempo su existencia en el mercado se hace más sostenible.

CUADRO 1

	Indicador	Antes del servicio	Después del servicio
A	Ventas totales anuales (promedio) de la MYPE en US\$ *	1,071	3,893
B	Puestos de trabajo generados (Nº de empleados) *	Varones: 630 Mujeres: 1,015	Varones: 1,165 Mujeres: 1,677
C	Productividad * (producción media / tiempo laboral efectivamente utilizado)	71%	78%
D	Ingreso Promedio por trabajador	550	650
E	Nº de trabajadores con beneficios sociales básicos (seguro de salud, pensión, licencia de maternidad, etc.)	5%	8%

* El cálculo de las variables: A, B, C: ventas promedio (los ingresos promedio), de la absorción de la fuerza laboral y de la productividad se toma de los datos del Cuadro 2

CUADRO 2

	Antes del servicio				Después del servicio			
	Nº de Mype	Ventas	Nº de trabaj.	Producti- -vidad	Nº de Mype	Ventas	Nº de trabaj.	Producti- -vidad
1,996	25	12,021	97	45%	25	62,350	156	65%
1,997	72	61,823	414	65%	72	309,113	456	75%
1,998	95	148,855	695	70%	95	595,419	781	78%
1,999	105	57,017	923	75%	105	178,179	1,025	80%
2,000	80	109,341	518	75%	80	287,739	580	80%
Prome- -dio	88	94,259	638	71%	88	342,612	711	78%

5.2 PEQUEÑAS EMPRESAS QUE INCREMENTARON SUS INGRESOS EN FORMA SUSTENTABLE Y EN LA CALIDAD DE SU EMPLEO

El 100% de las empresas que recibieron el servicio incrementaron al menos en 1 trabajador (esto en el caso de las empresas muy pequeñas con menos de 5 trabajadores) en la mayoría de los casos el incremento de personal fue alto, debido que al reducir su capacidad ociosa instalada tuvieron que tomar personal, en algunos casos este personal fueron personas que alguna vez trabajaron para estas mismas empresas o en otros la familia pasó a ser parte del personal. En cuanto a mejoras de la calidad del empleo, se puede decir que al incrementar su rentabilidad, por lo menos los trabajadores familiares mejoraron la calidad del empleo, y en su mayoría las personas más cercanas a su entorno familiar tuvieron trabajadores con beneficios sociales básicos.

5.3 MEDICIÓN DE LOS EFECTOS E IMPACTO DEL SERVICIO A LAS MYPES

La frecuencia de la medición de los efectos fue realizada mediante estudios de monitoreo y evaluación anuales.

Los indicadores usados fueron el nivel de crecimiento de las empresas medido en: incremento del número de trabajadores, incremento de ventas, incremento de la productividad de la mano de obra y de la maquinaria, ingreso promedio por trabajador e incremento del número de trabajadores con beneficios sociales.

El costo de esta medición es cubierto en parte por las utilidades del servicio y en parte por la cooperación técnica (SWISSCONTACT) como monitoreo de los centros de servicios creados con apoyo financiero para su implementación.

5.4 CAPACIDAD DEL SERVICIO DE RETENER CLIENTES

Esta capacidad de retención de clientes está relacionada con la satisfacción con el servicio recibido

	1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M
No. de MYPES que toman el servicio de SRERVICEPI al menos por segunda vez	90%	85%	60%	62%	55%	63%	30%	37%

COMENTARIOS RESPECTO A VARIACIONES EXPERIMENTADAS

Dentro de otros cambios que se ha podido identificar son en el ámbito personal y empresarial.

En el caso de las mujeres debido a sus actividades empresariales se sintieron más valoradas y apreciadas, tomaron decisiones y han resuelto

conflictos. Se nota un mayor impacto productivo de la mujer líder en su empresa, mayor confianza en si misma por los conocimientos y habilidades adquiridas.

En términos generales, entre empresarios hombres y mujeres mejoraron la calidad de sus productos, la administración de su empresa, su negociación, mejor selección de sus clientes (aquellos a los que llegaban fuera de la articulación Comercial), piensan más en función al mercado, logrando a su vez mejores ingresos.

Se puede notar una mayor responsabilidad frente a retos de sus proyectos de vida. Como también la conciencia de lo positivo del trabajo en equipo. Se ha llegado a lograr que intercambien ideas y estrategias con confianza y naturalidad.

Si bien no es un dato medido por el Centro de Servicios Podemos ver en cuadro tomado del Documento: *Mercado de Servicios Para la Pequeña Empresa*. Segundo registro, documento editado por SWISSCONTACT en su cuadro # 11, tomado en 1997 que la satisfacción de los empresarios por este tipo de servicios (Asesoría en comercialización) se ajusta a sus necesidades sobre todo en empresas más pequeñas) Ver Anexos

CAPITULO 6: TRANSFERENCIA Y RÉPLICA DEL SERVICIO

6.1 MODALIDADES PARA TRANSFERIR O REPLICAR EL SERVICIO

POTENCIAL DE TRANSFERENCIA Y REPLICABILIDAD DE LA EXPERIENCIA.

La experiencia fue difundida primero entre otros centros de servicios en Lima, luego a través de diferentes foros o encuentros en Servicios de Desarrollo Empresarial –SDE, como el encuentro Latinoamericano de Centros de Servicios (Lima, Junio, 2000), la presentación en el IV Encuentro Latinoamericano – SDE, Guatemala (10 al 12 de diciembre de 2001), donde se presentaron las experiencias exitosas de Servicios de Desarrollo Empresarial –SDE de todos los concursantes, ocupando el tercer lugar en este concurso.

Se implementó una oficina en la ciudad de Chiclayo (Costa Norte), con el objetivo de *replicar la experiencia en dicha ciudad, igualmente en la ciudad de Huancayo (Sierra Central)* en ambos casos el nivel de crecimiento de empresas involucradas no fue tan rápido como el esperado.

La replicabilidad es posible, Sin embargo para conseguir el tipo de resultados que se consiguieron los primeros 3 años implica una serie de condiciones que es importante considerar.

6.2 CONDICIONES EN LAS CUALES SE PODRÍA REPLICAR LA EXPERIENCIA

Las condiciones bajo las que podría replicarse esta experiencia dependen de varios factores:

a.- **SISTEMA DE LIBRE MERCADO:** Pueden participar todos aquellos que estén interesados y dispuestos a ajustarse a las exigencias que se requieren para poder ofrecer prendas de vestir u otros productos a mejor precio y alta calidad en volúmenes suficientemente grandes, el precio de venta final se sujeta al precio del mercado.

El sistema debe ofrecer a todas las MYPES las mismas oportunidades, la información debe ser clara y transparente (cada MYPE debe saber a qué clientes (empresas grandes con pedidos de gran volumen se está atendiendo, la forma de pago que las empresas grandes ofrecen; es el fundamento para la gente que tiene capacidad de cumplir los pedidos en condiciones de calidad y entrega a tiempo, quiere alcanzar y conseguir éxito pueda participar en este tipo de servicio o experiencia.

b.- **SENTIDO EMPRESARIAL:** el que deberá considerar los siguientes elementos:

Liderazgo a nivel del que ofrece el servicio, consiste en ser capaz de recoger información, analizarla, juzgarla, y persuadir a las empresas para seguirlo.

Valor para **asumir riesgos** y agresividad, creer en el servicio ofrecido y los beneficios que trae, tener agallas para implementar lo que se cree que es una buena idea.

Asumir responsabilidades tanto por los empresarios como por el centro que ofrece el servicio.

Capacidad analítica a nivel de los que dirigen el servicio de modo tal que estén alerta a los cambios importantes del entorno. Es importante la capacitación, experiencia, y constante atención al mercado

c.- Fuertes lazos “**familiares**”, el centro y los empresarios deben sentirse complementarios. En el aspecto productivo de la **red de trabajo** entre las

MYPES y el centro de servicios que ofrece la articulación comercial, de manera que se sientan como un todo, como uno sólo **equipo**.

- d.- Disponibilidad de capital de trabajo o apoyo inicial, para no pagar sobre costos financieros a los bancos u otros privados.
- e.- Interés social por parte del personal del centro sin perder de vista el tema de la sostenibilidad que está muy directamente relacionado con la rentabilidad del servicio.
- f.- Entorno favorable para la réplica, existencia de empresas de gran tamaño, existencia de insumos para la producción de productos a articularse.

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Para que este servicio de Articulación Comercial funcione y sea sostenible es importante un buen monitoreo de todos los procesos que la integran, empezando por el desarrollo de muestras, control de las especificaciones, procesos de corte y luego las etapas de producción desarrolladas por parte de cada uno de los productores. Seguimiento y control de sus procesos internos cuidando que cumplan con especificaciones técnicas, tiempos de entrega, calidad de acabados, en si planeamiento y control de producción.
- Definitivamente el tipo de servicios que todo centro o institución debe ofertar debe estar orientado desde la demanda y no desde la oferta, identificar qué productos o servicios y qué características o condiciones requiere el mercado. Una vez hecho esto es que se define el tipo de servicio que requieren, sea una empresa o un grupo de empresas.
- Este mercado debe ser aquel que la MYPE por sí sola no tiene acceso, ya sea por falta de capital de trabajo (no puede atender un pedido), escaso acceso a garantías (cartas fianza) que este tipo de mercado exige (tanto las empresa grandes como de las instituciones financieras), que, aún en conjunto les es difícil adquirir a las MYPE, o por la heterogeneidad en medidas, acabados (especificaciones técnicas) de sus productos; de lo contrario se estaría compitiendo con ellas.

- El logro de esta experiencia dependió de la estrecha coordinación entre las MYPES y el Centro de Servicios SERVICEPI, haciendo que cada uno de ellos participe del éxito de cada operación, como un éxito también suyo; para lo cual hubo que sensibilizar, tanto al personal de CEPI como a los productores, de las ventajas y beneficios que implicaría el lograr concluir operaciones de gran envergadura (BCR, Telefónica del Perú S.A.), cumpliendo con los objetivos principalmente brindar un buen producto al cliente consiguiendo alcanzar el alto nivel de calidad exigido (confección, acabados, entregas a tiempo, atención al cliente) y así conseguir la confianza y completa satisfacción de las empresas que demandan volúmenes grandes de productos.
- El éxito de esta experiencia, con este tipo de servicio (Articulación Comercial) para el lograr el crecimiento y sostenibilidad de las MYPES como del Centro de Servicios y MYPE, estuvo en la capacidad de integración que el centro de servicios- SERVICEPI con los otros servicios y proyectos de la institución CEPI, para cubrir servicios complementarios a la MYPE (Asistencia Técnica, capacitación, Asesoría y financiamiento), así como compartir experiencias con otros centros de servicios de desarrollo similares.
- Es importante y útil la especialización del Centro de Servicios de Desarrollo. Debe conocer bien al grupo objetivo, los sub-sectores, problemas y las necesidades propias de las empresas, conocer los problemas que se dan en las transacciones comerciales en la cadena o cadenas en las que las MYPE son actores, y así poder ofrecer soluciones efectivas.
- En este tipo de servicios se da un tipo de cooperación entre las empresas y el centro de servicios, el que la relación sea duradera, se logra sólo si dicha cooperación es visiblemente mayor que los costos que representa

y el beneficio continúe siendo lo suficientemente alto para todos los participantes. Por lo tanto, la tarea gerencial es mantener buena relación con los clientes atendidos, como ubicar demandas cada vez más grandes que permitan crecimiento al centro de servicios como las MYPES atendidas.

- Si bien la asociatividad surge como uno de los mecanismos necesarios de cooperación entre las empresas que están enfrentando un proceso de globalización, lograr que se asocien no es tan fácil, es un proceso en el que los que forman parte del grupo tengan la confianza suficiente entre ellos para sentirse un equipo con el mismo objetivo y otros aspectos comentados en la replicabilidad de la experiencia.
- La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades, pero también significando amenazas para la MYPE, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.
- Como puede verse en este caso, el tipo de asociación entre empresarios de diversos tipos de productos y el centro de servicios, se convirtió en una ventaja, lograron entender la articulación comercial y participar un número significativo de MYPES, empezando con un grupo pequeño que se va transformando en un equipo que va creciendo para formar equipos de mayor tamaño, unidos por un mismo objetivo, desde atender un pedido mediano hasta cubrir pedidos de grandes volúmenes y entrar a un mercado mucho más exigente en calidad, acabados, precio, tiempos y oportunidad, en otras palabras lograr ser competitivos en este mercado tan cambiante.

- Con resultados como éste se podría pensar en exportar en un mediano plazo, implementando el modelo utilizado, en el cual no se requiere tener un espacio físico donde se encuentren todas las máquinas, equipo y personal, pero si con un buen planeamiento y control de todas las áreas y actividades desde una sede central o gerencia, como ha sido el caso SERVICEPI, funcionando como empresa abierta, sin paredes que la limiten físicamente, sin fronteras, articulando a empresas de diversos tamaños, como lo hacen empresas muy grandes en las que las piezas y partes de sus productos son hecho por otras empresas, pero que en general en nivel de calidad y cumplimiento de las especificaciones técnicas es el mismo..
- Igualmente, se puede fácilmente pensar que si este Centro de Servicios, puedo lograr convertir a la ONG, que promovió y facilitó su existencia. en una institución rentable y sostenible con el tipo de servicio ofrecido, logrando a su vez la sostenibilidad y el crecimiento de las MYPE; otros Centros de Servicios pueden lograr este resultado⁶.
- En este sentido, es conveniente fomentar mecanismos que contribuyan a mejorar la calidad de los SDE, por ejemplo, a través de “fondos concursables” que fomenten la competencia entre los proveedores por los subsidios disponibles.

⁶ En este caso se le llamó Centro de servicios pero puede tener cualquier otro nombre.

BIBLIOGRAFIA

- Homogeneización de conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial-SDE, Ezra Israel Orozco Paredes, Ministerio de economía de Guatemala MINECO- BID, febrero 2003
- Servicios de Desarrollo Empresarial, ¿El por qué de su demanda?, Juan Manuel García y Manuel Hernández , Investigadores del grupo de Análisis para el desarrollo (GRADE), Boletín del Consorcio de Investigación Económica y Social N° 6, Lima, 2004
- Servicios de Desarrollo Empresarial para Pequeñas Empresas: Principios rectores para la intervención de los donantes, Edición 2001, Preparado por el comité de donantes para el desarrollo de la pequeña empresa. Secretaría: SME Dept., MSN F2K-207, World Bank Group Agosto 2001.
- El Mercado de Servicios Técnicos a las Micro y Pequeña Empresa en El Salvador, Josyane Bouchier, Junio 2000.
- Los Servicios de Desarrollo Empresarial para la Pymes del sector confecciones. Estudio de Mercado elaborado por IMASEN, Informe final, Marco Aspilcuieta B., Julio del 2000
- Competitividad y exportaciones en la industria Textil & confecciones de prendas de vestir (un Análisis sectorial) PEMTEC y la Universidad de Amsterdam, Junio, 1994
- SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL: Un Esquema de Análisis, Documento de Trabajo. Lara Goldmark, Washington, D.C. Diciembre de 1996 - No. MIC-101

- La medición de efectos en los clientes de los centros de servicios de desarrollo empresarial”, Fernando Villarán, Juan Julio Gutierrez, Junio 2001.
- Mercado de Servicios para Pequeña Empresa. Segundo Registro, Sector confecciones. SWISCONTACT. 1997.

ANEXOS

ANEXO 1

PRODUCTOS A SER ATENDIDO CON ARTICULACIÓN COMERCIAL PARA TELEFÓNICA DEL PERÚ 1997

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD
1	Vestido C.C. M/c Lanilla V.	2,159
2	Vestido C.C. M/c Lanilla I.	1,105
3	Correa V. y Hebillas	1,145
4	Pañuelos	1,150
5	Zapato dama	1,517
6	Chaqueta verde C.	1,111
7	Saco C. Corporativo	1,112
8	Vestido C.C. Oper. I	326
9	Camisa	1,046
10	Corbata	509
11	Pantalón azul oscuro	144
12	Terno azul	73
13	Chaqueta azul	74
14	Mameluco C.C.V.	838
15	Mameluco C.C. M/I	430
16	Polo Verde C.	1,285
17	Pantalón Drill delgado	854
18	Pantalón Drill C.C. Grueso	430
19	Casaca Drill C.C. Grueso	430
20	Casaca cuero negro	319
21	Chompa cuello Jorge Ch. Tec	430
22	Botines punta acero	300
23	Botines punta zuela	340
24	Zapatillas	1,450
25	Chompa cuello Jorge Ch. Oper.	328
TOTAL		18,905

ANEXO 2**LISTA DE PRODUCTORES ARTICULADOS 1997**

No. Orden	Nombre y Apellido	Mas.	Fem.	Rubro
1	Alberta Manotupac Mamani	0	1	Confecciones
2	Alberto Suárez	1	0	Confecciones
3	Alicia Irma Aquino Quispe	0	1	Confecciones
4	Andrés Núñez Espino	1	0	Confecciones
5	Andrés Santaría	1	0	Confecciones
6	Antonieta Enciso Cuba	0	1	Confecciones
7	Antonio Ramírez Violeta Sofía	1	0	Confecciones
8	Beatriz Oriola Baltasar	0	1	Confecciones
9	Betty Paredes	0	1	Confecciones
10	Carlos Ciccía	1	0	Calzado
11	Constantino Chávez	1	0	Confecciones
12	Daysi Ames Ríos	0	1	Confecciones
13	Denisse Encarnación	0	1	Confecciones
14	Dina Albino Segovia	0	1	Confecciones
15	Domingo Sánchez Sánchez	1	0	Confecciones
16	Elsa Ureta Tapia	0	1	Confecciones
17	Feliciano Figueroa	1	0	Confecciones
18	Félix Vera Huayna	1	0	Calzado
19	Fernando Cabrera	1	0	Confecciones
20	Fidel Cuya	1	0	Confecciones
21	Flor Tuerca Llanoca	0	1	Confecciones
22	Maricarmen Flores	0	1	Confecciones
23	Fortunato Romero Díaz	1	0	Confecciones
24	Genaro Rodríguez	1	0	Confecciones
25	Gerardo Coaquiera Pinto	1	0	Confecciones
26	Gilberto Quispe Cacho	1	0	Confecciones

27	Gladys Márquez de Cañari	0	1	Confecciones
28	Gregorio Mamani Huanca	1	0	Confecciones
29	Guillermo Cahuaya	1	0	Confecciones
30	Hugo Rojo	1	0	Confecciones
31	José Ortiz Narváez	1	0	Confecciones
32	Julia Gutiérrez	0	1	Confecciones
33	Julio Alarcón	1	0	Confecciones
34	Marcelina Martínez	0	1	Confecciones
35	María Cecilia Gonzáles	0	1	Confecciones
36	Maria Cruz Martínez	0	1	Confecciones
37	María Santos Graus Barreto	0	1	Confecciones
38	Maria Vargas Morocho	0	1	Confecciones
39	Maricarmen Flores	0	1	Confecciones
40	Mario Pérez Aguilar	1	0	Confecciones
41	Maximina Rivas Gutiérrez	0	1	Confecciones
42	Máximo Gutiérrez Laura	1	0	Confecciones
43	Julio Medrano	1	0	Confecciones
44	Miguel Acosta Huamani	1	0	Confecciones
45	Miriam Rojas	0	1	Confecciones
46	Mónica Quijada	0	1	Confecciones
47	Santos Ortiz Narváez	1	0	Confecciones
48	Pablo Lázaro Urriaga	1	0	Confecciones
49	Pelayo Ore Tippe	1	0	Calzado
50	Rebeca Traberso Martínez	0	1	Confecciones
51	Ricardo Choy Yong	1	0	Confecciones
52	Ricardo Fernández	1	0	Confecciones
53	Richard Romero	1	0	Confecciones
54	Rita Sánchez Regalado	0	1	Confecciones
55	Rosa Flores M.	0	1	Confecciones
56	Rosalinda Espinoza	0	1	Confecciones

57	Rosario Contreras de Sagástegui	0	1	Confecciones
58	Rosario Laos Guibo	0	1	Confecciones
59	Rosario Orellana Landaure	0	1	Confecciones
60	Rubén Yataco Saravia	1	0	Confecciones
61	Sánchez Regalado Rita	0	1	Confecciones
62	Santos Ortiz	1	0	Confecciones
63	Sergio Bertrand V.	1	0	Confecciones
64	Susana Matos	0	1	Confecciones
65	Torres López Víctor	1	0	Confecciones
66	Víctor Serna	1	0	Confecciones
67	Victoria Chumbe	0	1	Confecciones
68	Violeta Sofía Antonio Ramírez	0	1	Confecciones
69	Visitación Huaman	1	0	Confecciones
70	Guillermo Barrueto	1	0	Confecciones
71	Zulema Encarnación	0	1	Confecciones
72	Zulema Huamán	0	1	Confecciones
	Sub. Totales	37	35	
	TOTAL		72	

Cuadro # 11

EN GENERAL, ¿ DIRÍA USTED QUE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA EN
COMERCIALIZACIÓN QUE SE BRINDAN SE AJUSTA MUCHO, REGULAR, POCO O
NADA A LAS NECESIDADES DE EMPRESAS COMO LA SUYA?

	TOTAL	MTO. DE FACTURACIÓN (MILES DE NUEVOS SOLES)			ZONA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA		
		100 A 250	250 A 600	+ DE 600	LA VICT	LIMA	OTROS
Mucho	82,5	33,6	19,3	50	28,6	26,7	31,4
Regular	22,4	22,4	21,6	30	20,2	30	17,1
Poco	12,6	12,1	13,6	10	10,9	16,7	11,4
Nada	10,7	9,5	12,5	10	10,1	10	14,3
No responde	25,8	22,4	33	-	30,3	16,7	25,7
TOTAL							
Base: Total de entrevistados	214	116	88	10	119	60	35
PROMEDIO	2,93	3,03	2,71	3,2	2,96	2,88	2,88

SECTOR CONFECCIONES