

# Asociatividad empresarial

Por: Juan Carlos Mathews Salazar

## Mensajes clave

- Del total de empresas existentes en el Perú, el 98,3% son micro y pequeñas empresas (mypes), y solo 1,7% corresponden a negocios medianos o grandes.
- Este escenario debería fomentar la asociatividad empresarial, esfuerzo de cooperación interempresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes.
- Sus ventajas son: complementación de capacidades, economías de escala, fuerza negociadora, posibilidad de marca, y menos intermediarios con los que tratar.
- Modelos de asociatividad: franquicias (cada tres minutos se abre un local de franquicia en alguna parte del planeta), consorcios (se han registrado experiencias exitosas, la mayoría de ellas en el sector agroexportador), *joint venture*, y subcontratación o *outsourcing*.
- En el Perú estamos viviendo un crecimiento galopante de las franquicias en los últimos diez años. Ya tenemos 380 franquicias de las cuales 125 son peruanas y 31 de ellas ya tienen presencia en el mercado internacional.
- La experiencia peruana, tanto la exitosa como la fallida, pone en evidencia la necesidad de coordinación entre los diferentes actores: sector público (Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Promperú, Gobiernos regionales, municipalidades, etc.), sector privado empresarial (gremios, asociaciones) y academia (universidades, institutos).
- Sobre los Gobiernos regionales recaen las tareas de liderazgo, efecto demostración, lecciones del fracaso y propuestas.

## I. Introducción

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

Si nos enfocamos en la creciente actividad exportadora, de un total de aproximadamente 8300 firmas exportadoras directas —cada una de las cuales arrastra en promedio a 7,4 empresas— 64,5% son mypes. En número, su participación es muy importante.

Sin embargo, en valor sobre las exportaciones totales del país —aproximadamente US\$ 47 000 millones al cierre del presente año— las mypes tan solo representan el 6%.

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

## II. Asociatividad empresarial

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

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

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

**Confianza.** La idiosincrasia y la desconfianza “natural” resultan muchas veces ser la barrera más difícil de vencer en los esfuerzos de asociatividad en el Perú. Hay muchos casos en los que incluso el acuerdo de participación se concreta y se formaliza, pero se destruye tan pronto uno de los participantes negocia “por fuera”, sin respetar lo pactado.

**Precisión de objetivos y metas.** Es muy importante definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue con esta alianza estratégica. Los números son fundamentales (plazos, porcentajes de participación de mercado, factura-

ción proyectada, etc.), así como elegir los mercados meta sobre la base de estudios sólidos.

**Compromiso.** Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno.

**Definición de roles.** Tratándose de un trabajo en equipo y entendiendo que todos apuntan en la misma dirección, resulta fundamental que las responsabilidades de cada participante estén plenamente definidas.

**Términos de la membresía.** La alianza puede estar formada por un determinado grupo y no aceptarse ningún integrante posteriormente. Otra posibilidad es que el perfil de cada nuevo integrante se defina con suma precisión, indicando cada una de las condiciones que deberá cumplir.

**Liderazgo de gestión.** Quien asuma la dirección/gerencia general de esta alianza estratégica deberá estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en estas tareas, de preferencia en el Perú.

**Penalidades y sanciones.** Se debe ser muy preciso en la definición de situaciones de incumplimiento de alguna de las partes, preverlas y definir a priori cómo se sancionarán.

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

## III. Ventajas de la asociatividad empresarial

**Complementación de capacidades.** Para que una alianza tenga sentido, la lógica debe ser que  $1 + 1$  es mayor a 2. Economías de escala. Se obtienen costos menores que representan una ventaja tangible para cada uno de los participantes.

**Fuerza negociadora.** Se fortalece la capacidad de negociación frente a proveedores, suministradores de servicios y clientes.

**Posibilidad de marca.** El costo de posicionar una marca en un país y más aún en el extranjero puede ser distribuido entre los miembros de la alianza. Este posicionamiento le da mayor sostenibilidad al negocio.

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

## IV. Modelos de asociatividad

### 1. Franquicias: clonando negocios

Las franquicias se han convertido en una megatendencia de escala mundial (cada tres minutos se abre un local de franquicia en alguna parte del planeta).

Son un modelo de negocio donde una empresa que ha sido exitosa en un determinado rubro —franquiciador o franquiciante— transmite a otra —franquiciado— el derecho de uso de su marca comercial más el *know how* de su negocio a cambio de un pago inicial más un porcentaje de las regalías.

En el Perú ya tenemos 380 franquicias, de las cuales 125 son peruanas y 31 de ellas ya tienen presencia en el mercado internacional.

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

Un consorcio se define como una alianza estratégica horizontal entre pares con un objetivo y acción conjuntos orientados a la mejora de la competitividad de las compañías participantes. En el país existen menos de cincuenta, y si nos referimos a los que exportan en forma regular, son menos de veinte.

### 3. *Joint venture*, opción para crecer

Implica una alianza estratégica con un socio, y responde a alguna de las siguientes razones: capital insuficiente, transferencia tecnológica, acceso a canales de distribución, acceso a recursos naturales, ubicación estratégica, menores costos, e incentivos del país receptor de la inversión. El secreto, por supuesto, es elegir al socio correcto.

### 4. Subcontratación, oportunidad para la mype

El *outsourcing* o la subcontratación implica buscar al especialista para cada área de la organización y mejorar, así, el producto o el servicio final que se ofrece.

## V. Rol de los Gobiernos regionales

Los modelos de asociatividad bien planteados y administrados posibilitan el desarrollo sostenido de las empresas peruanas y particularmente de las mypes.

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

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

**Liderazgo.** Realizar un trabajo de identificación de los sectores o subsectores donde podrían definirse las principales oportunidades, considerando el potencial del mercado, la capacidad de oferta, la complementariedad y afinidad entre los participantes, el acceso a asesoría técnica, etc.

**Efecto demostración.** Los Gobiernos regionales podrían invitar a los gestores de experiencias exitosas de asociatividad para promover la difusión del modelo en su localidad.

**Lecciones del fracaso.** Identificar con precisión sus causas principales, explicarlas y definir cómo evitarlas.

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

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

\*\*\*\*\*

Para acceder a este texto completo y al resto de propuestas vinculadas con la descentralización en el Perú, visite: [www.agenda2014.pe](http://www.agenda2014.pe)

**Juan Carlos Mathews Salazar.** Postgrado en Negocios Internacionales por la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica). Ph.D. (c) en Ciencias Económicas y Sociales por la Universidad Johannes Kepler en Linz (Austria). Licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico.