

Juana Kuramoto Huamán

Articulación empresarial y formalización

Lecciones a partir de proyectos de desarrollo
en el Perú y en República Dominicana



 **GRADE**
Grupo de Análisis para el Desarrollo

 **CIES**
consorcio de investigación
económica y social

 **BREG**
BUSINESS REGULATION EVALUATION GROUP

ARTICULACIÓN EMPRESARIAL Y FORMALIZACIÓN

Lecciones a partir de proyectos de desarrollo
en el Perú y en República Dominicana

Juana Kuramoto Huamán

Articulación empresarial y formalización

Lecciones a partir de proyectos de desarrollo
en el Perú y en República Dominicana



CIES
consorcio de investigación
económica y social



Articulación empresarial y formalización

Lecciones a partir de proyectos de desarrollo en el Perú y en República Dominicana

© Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)
Ántero Aspíllaga 584, El Olivar, Lima 27, Perú
Telefax [51-1] 421-2278
www.cies.org.pe

© Juana Kuramoto

Primera edición: Lima, julio del 2011
Edición y corrección de estilo: Rocío Moscoso
Arte de carátula: Daniela Cabrerizo

Impreso por Ediciones Nova Print S. A. C.
Av. Ignacio Merino 1546, Lince

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-09875
ISBN 978-612-4099-16-8

Las siguientes instituciones integran el BREG: Canadian International Development Agency (CIDA), International Development Research Center (IDRC), Corporación Financiera Internacional (IFC), Department for International Development (DFID), State Secretariat for Economic Affairs (SECO), Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN), Corporación Andina de Fomento (CAF), FUNDES y el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), que tiene a su cargo la Secretaría Técnica.

Las instituciones que componen el BREG no se hacen responsables del contenido de la publicación o de las opiniones vertidas por la autora.

Índice

Introducción	9
1. Metodología y limitaciones del estudio	13
2. Marco conceptual	15
2.1 La articulación empresarial y las posibilidades de crecimiento	15
2.2 La articulación empresarial y el rol de las agencias de desarrollo	16
2.3 La informalidad y sus diferentes aspectos	18
2.4 La articulación empresarial y la formalización	23
3. Contextos de referencia: el Perú y República Dominicana	27
3.1 Competitividad y etapas del desarrollo	27
3.2 Doing Business 2005 y 2011	30
3.3 Informalidad	33
4. Programas de articulación en el Perú y República Dominicana	39
4.1 Programas de articulación en el Perú	41
4.2 Programas de articulación en República Dominicana	47

5. Ejecución de programas de articulación y resultados	51
5.1 Diseño y ejecución de los proyectos en ambos países	51
5.2 El rol de la formalización en los proyectos	63
5.3 Resultados de los programas y formalización	67
6. Conclusiones y reflexiones finales	71
Bibliografía	75
Anexo. Relación de personas entrevistadas	79

Introducción

Diversos análisis muestran que para propiciar la formalización de la economía no basta enfocarse en reducir las barreras de ingreso a la formalidad. Una opción fructífera para inducir a la formalización puede ser estimular oportunidades de negocio para los pequeños productores y, en ese camino, ir modificando el clima de negocios, lo que remite a la lógica de la cooperación interempresarial, de los negocios inclusivos o del crecimiento pro-pobre.¹ El presente estudio, de carácter exploratorio, obedece a un interés del Business Regulation Evaluation Group (BREG)² por analizar la relación entre la cooperación interempresarial, el acceso a la formalidad y el clima de negocios, a partir de experiencias desarrolladas en algunos países de América Latina. Sobre esa base se pretende identificar lecciones y establecer las pistas que se deben seguir.

En particular, se consideró como una línea interesante la relación entre los efectos de la articulación empresarial y la probabilidad de que se formalicen las empresas. Algunos estudios, como los realizados por el Banco Mundial, han encontrado evidencias sobre un menor nivel de informalidad a medida que las empresas

-
- 1 El crecimiento pro-pobre está definido como aquel que permite que el ingreso de los pobres crezca más rápidamente que el del resto de la población como un todo.
 - 2 Integran el BREG las siguientes entidades: Canadian International Development Agency (CIDA), International Development Research Center (IDRC), Corporación Financiera Internacional (IFC), Department for International Development (DFID), State Secretariat for Economic Affairs (SECO), Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN), Corporación Andina de Fomento (CAF), FUNDES y el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).

crecen. Por tanto, una conexión entre la articulación empresarial —la cual aumenta el acceso a los mercados y genera crecimiento— y la formalización resulta bastante plausible.

Sin embargo, una hipótesis como esta requiere evidencia empírica para su comprobación. Esto es sumamente difícil, entre otras cosas, por la falta de información sobre las empresas informales y porque las fuentes indirectas —por ejemplo, las encuestas de hogares— solo pueden dar algunos indicios. El avance del marco conceptual sobre la informalidad necesita la construcción de fuentes de información más adecuadas, con las que no se cuenta todavía.

Este estudio es un intento por explorar esta relación en el marco de los programas y proyectos de articulación empresarial promovidos por las agencias de desarrollo, que son las que más han contribuido a propagar esta estrategia en los países en los que trabajan. La primera comprobación es que estos programas y proyectos no incluyen el tema de formalización y, por tanto, es bastante difícil que recojan información sobre el particular. La segunda comprobación es que la información sobre articulación empresarial está centrada en la participación de los actores en estas iniciativas, y su recojo difiere de proyecto a proyecto. Por otro lado, muy poco es lo que se sabe sobre la sostenibilidad de las redes, cadenas productivas y *clusters* promovidos luego del término de estos programas y proyectos.

La tercera comprobación es que las agencias de desarrollo generalmente trabajan en varios frentes en los países beneficiarios. Por un lado, están las intervenciones directas y específicas en los temas que quieren promover a nivel microeconómico; y por el otro, las intervenciones generales, que afectan el marco institucional más amplio. Sin embargo, las intervenciones en ambos frentes por lo común están diseñadas independientemente y no es posible comprobar las sinergias que existen entre ambos tipos de iniciativas. Asimismo, los procesos de monitoreo y evaluación de los resultados de las intervenciones generales son bastante escasos.

Este estudio está dividido en seis secciones. La primera presenta la metodología seguida y sus limitaciones. La segunda se refiere al marco conceptual que guía el estudio. Se ha incidido en cuatro líneas de análisis: la articulación empresarial y los efectos en el crecimiento, la articulación empresarial y el papel de las agencias de desarrollo, la informalidad en sus distintos aspectos, y los indicios sobre la relación entre la articulación empresarial y la formalización. La tercera sección presenta el contexto de este estudio, relacionado con los aspectos de clima de negocios

prevalcientes en los dos países analizados, el Perú y República Dominicana. La cuarta sección presenta los programas y proyectos de articulación estudiados en ambos países. La sexta sección contiene información sobre la ejecución y los resultados de estos programas y proyectos. Finalmente, la última sección presenta algunas reflexiones sobre los hallazgos encontrados.

1. Metodología y limitaciones del estudio

1.1 Metodología

La metodología usada en este estudio ha sido de corte cualitativo. Por un lado, se ha revisado información de los programas y proyectos de articulación estudiados, tanto en el Perú como en República Dominicana. La información revisada incluye los marcos lógicos de estos programas y proyectos, los reportes de evaluación, las estadísticas de resultados y los datos estadísticos sobre ambos países, en especial los referidos al clima de negocios, los datos macroeconómicos y los datos sobre micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) e informalidad.

Por otro lado, se han realizado entrevistas a los representantes de algunas agencias de desarrollo, entidades gubernamentales e instituciones no gubernamentales, así como a los ejecutores de los programas y proyectos estudiados.

1.2 Limitaciones del estudio

El estudio cubre los programas y proyectos de articulación ejecutados en el Perú y República Dominicana por tres agencias de cooperación: la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), el BID y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

En la propuesta de trabajo se había planteado la revisión de proyectos y programas dirigidos a dos subsectores económicos específicos: el subsector agrícola-hortícola y el subsector textil. No se presentó mayor problema en el abordaje

del primero de estos subsectores, pues la mayoría de los programas y proyectos analizados incluyen acciones y beneficiarios de este subsector. Sin embargo, los beneficiarios han sido variados, y si el trabajo se hubiera circunscrito solo al sector hortícola se habría perdido mucha información valiosa de los programas y proyectos.

Por otro lado, se esperaba que los programas y proyectos tuvieran un número mayor de iniciativas que cubrieran al subsector textil, teniendo en cuenta la importancia que tiene este dentro de la industria manufacturera de ambos países. Sin embargo, la realidad es que los programas y proyectos estudiados no han enfocado sus actividades e iniciativas en el subsector textil. Todo lo contrario, incluso cuando se revisa las iniciativas gubernamentales a nivel general, este subsector no es especialmente favorecido.

Por esta razón, este estudio ha analizado la evidencia general de los programas y proyectos estudiados, que están principalmente centrados en el sector agropecuario.

Se han añadido un par de proyectos que centran su atención en el subsector textil, pero lamentablemente en el caso del Perú no ha sido un proyecto muy exitoso en cuanto a su ejecución y resultados. En el caso de República Dominicana, el único proyecto existente ha sido el apoyo al emprendimiento de un grupo específico de empresarios y, por tanto, no se puede derivar una generalización de sus resultados.

2. Marco conceptual

Para la ejecución de este estudio se utilizarán dos marcos conceptuales. El primero es referido al tema de cooperación empresarial y, el segundo, al tema de la formalización de empresas.

2.1 La articulación empresarial y las posibilidades de crecimiento

El tema de la articulación empresarial ha sido estudiado principalmente desde dos enfoques: el de las formas de organización industrial —tales como las aglomeraciones productivas (*clusters*)— y el de las cadenas productivas. Ambos enfoques dirigen su atención a cómo se alcanzan mejoras en la eficiencia colectiva, las cuales redundan en mayor competitividad.

Por el lado de las aglomeraciones productivas, se plantea que gracias a las economías externas generadas por la aglomeración, así como a la acción conjunta de los actores y de la innovación constante, se consiguen aumentos de eficiencia que permiten elevar la competitividad y lograr el crecimiento económico (Schmitz 1999, Humphrey y Schmitz 2000 y Porter 1990). Las políticas públicas derivadas de este enfoque en los países en desarrollo se han concentrado, principalmente, en propiciar la asociatividad para generar economías externas. Sin embargo, Porter (1990) ha sido claro al proponer su herramienta de diagnóstico de los *clusters* (diamante de Porter), señalando que para el desarrollo y la mejora de las aglomeraciones es necesario abordar cuatro frentes: 1) trabajar en la generación de factores avanzados; 2) propiciar el desarrollo de industrias conexas; 3) mejorar las

condiciones de la demanda, especialmente la doméstica; y 4) mejorar los niveles de competencia en la aglomeración.

Es decir, no basta con promover la asociatividad, sino que es necesario dotar de condiciones apropiadas para propiciar la innovación y un mejor clima de negocios. Así, por ejemplo, Altenburg y Meyer-Stammer (1999) señalan que para promover *clusters* es necesario contar con un adecuado portafolio de políticas que combine medidas de soporte general a las empresas, generalmente pequeñas y medianas (PYME), y medidas para la promoción de *clusters*.

Por el lado de las cadenas productivas, se plantea que para fabricar determinada mercancía es necesario el concurso de diferentes agentes a lo largo de una cadena cuyo eslabón inicial se ubica en los productores de insumos y servicios requeridos para la elaboración del bien o servicio, pasando por el productor mismo del bien o servicio y luego por los agentes comercializadores, quienes llegarán al consumidor final, el cual es el eslabón final de dicha cadena.

Kaplinsky (2000) señala que los actores de las cadenas productivas se organizan de diferentes maneras para eliminar los cuellos de botella y mejorar su eficiencia. Estas formas de organizarse requieren que algunos actores asuman un rol principal en la gobernanza u organización de la cadena. Dependiendo del tipo de industria de que se trate, la gobernanza puede ser asumida por los productores del producto o bien —por ejemplo, en el caso de que el bien requiera una serie de especificaciones técnicas— o por los agentes comercializadores —por ejemplo, en el caso de que los canales de mercadeo sean el factor principal para que el producto o bien llegue a los consumidores finales—.

Del mismo modo que en el caso de las aglomeraciones productivas, las políticas públicas tienden a centrarse en asociar a los productores del bien o servicio para generar una oferta, en la mayoría de los casos exportable. Sin embargo, los temas de gobernanza son descuidados y, en el mejor de los casos, quedan en manos de las empresas compradoras que participan en las cadenas.

2.2 La articulación empresarial y el rol de las agencias de desarrollo

En los últimos 20 años se ha generado consenso acerca de que una de las principales razones de la persistencia de la pobreza es el insuficiente acceso a los mercados que tienen las poblaciones menos favorecidas. Esto es especialmente importante en el ámbito rural, en el que los limitados niveles de infraestructura y de clima

institucional se combinan con la falta de capacidades y de capital social, lo que impone más obstáculos a las posibles fallas de mercado que puedan darse.

Las agencias de desarrollo han visto a las cadenas de valor como una herramienta valiosa para promover un crecimiento económico inclusivo o crecimiento pro-pobre que permita acercar a las poblaciones menos favorecidas a los mercados. En tal sentido, muchas de ellas han empezado a promocionar cadenas de valor centradas en bienes producidos por productores rurales o pequeños productores urbanos.

Generalmente, las intervenciones tienen un enfoque integral en el que se parte de un diagnóstico de la potencialidad de la cadena en términos de beneficios para los pequeños productores y de su competitividad en los mercados. Asimismo, las intervenciones tienen un fuerte componente de capacitación y asistencia técnica, con el fin de que los productores desarrollen la asociatividad necesaria para poder alcanzar una escala de producción que les permita atender al mercado en el que se insertan, así como para que sus productos tengan la calidad esperada. Finalmente, cada vez es más frecuente que las intervenciones cuenten con un componente importante de mercadeo para asegurar que los productos tengan un mercado asegurado.

Las intervenciones más exitosas han sido aquellas que se basan en un enfoque de demanda. Sin embargo, muchas veces este término está mal utilizado. Riordan (2007) señala que con frecuencia se identifican nichos de mercado potenciales y se cree que la demanda está a la espera de la oferta; sin embargo, ocurre que la demanda no está creada. El resultado es que «se trata de vender lo que se produce, en vez de producir lo que se vende» (Riordan 2007). Para enfatizar este punto, Riordan señala que «una demanda real se refiere a un comprador con un nombre y una dirección». Es decir, la demanda no son solo oportunidades de negocio que se pueden desarrollar, sino contratos efectivos que deben ser cerrados.

Por otro lado, las características tecnológicas de cadena de valor parecen ser un determinante importante en el éxito de las cadenas promovidas por las intervenciones de las agencias de desarrollo. Por un lado, es evidente que las capacidades de los productores tienen que adecuarse a los requerimientos tecnológicos de la cadena. Cadenas muy sofisticadas pueden fracasar porque demandarán capacidades superiores a las que poseen los productores, que no son posibles de adquirir a través de la asistencia técnica o la capacitación. Por otro lado, la sofisticación de una cadena generalmente va acompañada por requerimientos de inversión que pueden estar por encima de las posibilidades de los productores. Por ejemplo, una cadena que ha sido promovida en los ámbitos rurales del Perú es la cadena de la

trucha. Sin embargo, los requerimientos técnicos de la trucha para exportación son sumamente demandantes tanto de capacidades como de capital de trabajo. Muchos productores han abandonado la actividad o producen trucha de una calidad inferior a la requerida por los mercados de exportación o los mercados nacionales dinámicos, y han terminado vendiendo su producto en los mercados locales a precios mucho más bajos (Kuramoto 2008).

En todo caso, los ejemplos de cadenas de valor promovidas por las agencias de desarrollo son numerosos y cubren una amplia variedad de productos, desde productos agropecuarios hasta manufacturas ligeras. En varias de las evaluaciones de los programas se destaca que sus efectos en el incremento de ingresos de los productores han sido favorables. Sin embargo, estas evaluaciones se han referido a la gestión de los programas y no han aplicado metodologías que permitan aislar el efecto de otros factores en el cambio de las diferentes variables consideradas.³

Sobre la base de las experiencias en la promoción de cadenas de valor, varias agencias de cooperación han propuesto un enfoque llamado «mercados que trabajan para los pobres» o M4P.⁴ Este enfoque es sumamente ambicioso y pretende generar cambios sustanciales en el entorno institucional en el que se ejecutan los proyectos de promoción de las cadenas.

2.3 La informalidad y sus diferentes aspectos

La informalidad es un tema complejo, que cubre distintos aspectos del establecimiento de una actividad económica. Estos aspectos van desde el registro de un

3 Las diferentes metodologías disponibles para realizar evaluaciones de impacto permiten aislar los efectos de distintos factores de la intervención que puedan estar afectando un cambio en las variables de resultados que se consideran importantes en los programas. Sin embargo, el alto costo que implica una evaluación de impacto hace que muchos de los programas se implementen sin tener en cuenta este tipo de evaluaciones. Como resultado, no queda muy claro si el aumento en los ingresos es debido estrictamente al programa o a una combinación con otros factores.

4 El enfoque M4P señala que el funcionamiento de los mercados depende de dos grupos de factores: los tangibles y los intangibles. Entre los primeros se encuentran la disponibilidad y el acceso a la infraestructura y a bienes públicos como la información, entre otros. Entre los factores intangibles están las regulaciones formales e informales que moldean la forma como se efectúan las transacciones económicas. Este enfoque desentraña los factores que están detrás de lo que generalmente se señala como fallas de mercado.

negocio, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales, hasta el cumplimiento de la normatividad vigente, entre otros. Por otro lado, el grado de informalidad de un agente puede ser variable. Hay unidades productivas que pueden ser totalmente informales —como los emprendimientos de subsistencia—, así como empresas registradas que cumplen con algunas de sus obligaciones, pero no con todas las que exige la ley.

El Comité de Donantes para el Desarrollo Internacional (DCED, por sus siglas en inglés) ha desarrollado un marco conceptual que permite captar las diferencias entre los agentes y los diferentes factores que pueden afectarlos en la toma de decisión de volverse formales o permanecer en la informalidad (Zinnes 2009).

En primer lugar, este enfoque distingue cuatro tipos de agentes informales: 1) las empresas de subsistencia; 2) las empresas no oficiales —que pueden dividirse en 3) las que no están registradas y 4) las que tienen algún grado de registro— y 5) las empresas formales que tienen o mantienen algunas de sus actividades en la informalidad. Como se aprecia en el cuadro 1, los cuatro tipos de agentes presentan características muy disímiles en cuanto a los distintos atributos seleccionados para elaborar esta tipología. Como se observa, el grado de informalidad es mucho mayor en los sectores menos dinámicos de la economía; es decir, en los más pobres. En estos, casi no se puede hablar de empresas sino de emprendimientos personales, que cuentan con una dotación de recursos muy limitada y, por tanto, sus resultados solo llegan a producir ingresos de subsistencia que muchas veces no son permanentes. En los sectores más dinámicos hay diversos grados de formalidad y el problema principal es la evasión.

Para enfrentar el tema de la informalidad se han utilizado dos aproximaciones. Por un lado, el enfoque de costo-beneficio, que asume que la decisión de mantenerse en la informalidad pasa por una evaluación de los costos y beneficios asociados a este estado. Los costos asociados a la informalidad son los pagos de licencias, impuestos y aportaciones de salud y previsionales, entre otros, que incrementan los costos de producción. Por su parte, los beneficios están asociados a la provisión de servicios públicos y el acceso al crédito, a la seguridad, la justicia y los mercados, entre otros. Galal (2005) señala que para que una empresa se formalice tiene que obtener una rentabilidad similar, luego del pago de todas sus obligaciones, a la que obtendría de mantenerse en la informalidad.

El enfoque de costo-beneficio asume que los agentes económicos cuentan con toda la información disponible y el acceso a todos los beneficios que las instituciones

Cuadro 1.
TIPOLOGÍA DEL GRADO DE INFORMALIDAD EMPRESARIAL

Atributos	Menos dinámico		Más dinámico	
	Completamente informal		Parcialmente informal	
	Economía informal		Economía formal	
Empresas de subsistencia	Empresas no registradas	Mayoritariamente no registradas	Mayoritariamente registradas	Empresas oficiales
Grado de informalidad	100%	Alta proporción de ventas no declaradas y trabajadores no inscritos	Parte de las ventas no declaradas y parte de los trabajadores no inscritos	Empresas oficiales
Tipo de actividad	Vendedores ambulantes, microempresas, campesinos	Pequeños industriales, proveedores de servicios, distribuidores, contratistas	Pequeños y medianos industriales, proveedores de servicios, empresas de <i>software</i>	
Tecnología	Intensiva en trabajo	Mayormente intensiva en trabajo	Intensiva en conocimiento y capital	
Perfil del propietario	Pobre, bajo nivel educativo, bajo nivel de habilidades	Pobre y no pobre, educado, alto nivel de habilidades	No pobre, elevado nivel educativo, nivel sofisticado de habilidades	
Mercado	Bajas barreras de entrada, alta competencia, alto nivel de homogeneidad del producto	Bajas barreras de entrada, alta competencia, incipiente diferenciación de producto	Altas barreras de entrada, nicho de mercado o producto establecido	
Necesidades financieras	Capital de trabajo	Capital de trabajo, nivel bajo de inversión, crédito de proveedores	Inversión de capital de inicio y capital de trabajo, cartas de crédito, crédito de proveedores	
Otras necesidades	Seguro personal, protección social	Seguro personal y quizá seguro empresarial	Seguro personal y empresarial, servicios de desarrollo empresarial	

Fuente: Zinnes (2009: 8).

económicas pueden ofrecer. Aun así, los agentes se pueden mantener en la informalidad debido a tres factores: 1) los altos costos de entrada, operación y salida en varias industrias; 2) la expectativa de bajos retornos en caso de formalizarse, dados el régimen y el clima de negocios existentes; y 3) el hecho de que los emprendedores informales sean capaces de desarrollar prácticas extralegales para proteger sus derechos de propiedad, de hacer contratos informales y de evitar el pago de penalidades (Galal 2005).

Por otro lado, el enfoque del empoderamiento considera que algunos agentes, especialmente los más pobres, no acceden a ciertos beneficios asociados al acceso a la justicia, al aseguramiento de los derechos de propiedad, y al cumplimiento de los derechos laborales y empresariales. La exclusión de estos agentes económicos de estos bienes públicos limita sus posibilidades de crecer y, por lo tanto, de asumir los costos de la formalidad. La alta prevalencia de actividades informales en países menos desarrollados refleja esta exclusión y alimenta incentivos perversos que redundan en una mala asignación de recursos a nivel general. Según Loayza et al. (2005), esto conduce a los países por una senda de crecimiento subóptimo, debido a que no permite una asignación adecuada de los recursos a través del mercado y a que impide una adecuada reposición de los bienes públicos. Una economía en la que el sector informal es importante padece de empleos de baja calidad; de poca confianza entre los ciudadanos, el Estado y los inversionistas; de baja base tributaria; de insuficiente información sobre sus empresas, que impide diseñar políticas adecuadas para el desarrollo del sector empresarial; de baja intermediación financiera; de escasos servicios empresariales, que además son de mala calidad; y de baja cobertura de servicios de bienestar social para su población (Development Alternatives 2005).

Los enfoques de costo-beneficio y de empoderamiento son complementarios en la medida en que hay una variedad muy grande de tipos de agentes informales que responden a diferentes motivaciones, y para los cuales los costos y beneficios afectan de distinta manera.

El cuadro 2 muestra las distintas reformas y su pertinencia a los distintos tipos de agentes informales. Como se puede apreciar, si bien para todos los agentes es importante asegurar los derechos de propiedad, para los más pobres es fundamental el reconocimiento de la tenencia de la tierra en la que habitan. Asimismo, el abaratamiento de los procedimientos para la apertura de negocios no es muy relevante para los grupos muy pobres, mientras que sí tiene un efecto importante en las empresas no oficiales. Por otro lado, una exoneración tributaria

Cuadro 2
REFORMAS PARA PROMOVER LA FORMALIZACIÓN POR TIPO DE AGENTES

Área de informalidad	Tipo de informalidad				Empresas formales
	Trabajadores de subsistencia	Trabajadores empleados/ subcontratados	Débil no oficial	Dinámico no oficial	
Activos	Tenencia de la tierra		Actualización de catastros, costoso registro de propiedades y propiedad estatal intrusiva, establecimiento de registro colateral		
	Establecimiento de registro colateral				
Financiera	Integrar la regulación de microfinanzas en la regulación bancaria			Mejor acceso al financiamiento bancario	
	Uniformar los arreglos consuetudinarios		Mejorar la eficiencia y confiabilidad de los juzgados comerciales (y otros mecanismos oficiales de resolución de disputas)		
Judicial	Sistemas de resolución de conflictos efectivos y accesibles, campañas de alfabetización legal		Sistemas de resolución de conflictos efectivos y accesibles, campañas de alfabetización legal, supervisión de la aplicación uniforme de arreglos consuetudinarios		
			Licencias y permisos, creciente conciencia de la certificación		
Producto					
Energía	Tarifas en bloque y penalidades, privatización de la producción				
	Seguros contra catástrofes climáticas, servicios básicos de salud		Mayor flexibilidad en trabajo a tiempo parcial	Reducción de retenciones	
Laboral					
	Creación de registro para identificación personal gratuito, asociado a servicios sociales				
Inicio de negocios			Simplificación del registro de negocios en los ámbitos del gobierno central y local, así como reforma de otros procedimientos de apertura; provisión de servicios de desarrollo empresarial e información de mercado		
Impositiva	Exoneración o impuestos fijos referenciales		Reducción de tasas y exoneraciones, construcción de capacidades técnicas y de sistemas informáticos		
					Reforzamiento de estándares de auditoría
Regulatoria			Amnistías relacionadas con el pago de multas y la compensación por daños		
					Direccionamiento de estándares a sectores particulares y tamaños de empresas

Fuente: Zinnes (2009: 35-36)

puede ser sumamente importante para que un trabajador de subsistencia inicie un emprendimiento, mientras que a nivel general es más conveniente reducir las exoneraciones.

Si bien autores como Zinnes (2009) señalan que las reformas técnicas inspiradas solamente en el enfoque de costo-beneficio tienen pocas posibilidades de funcionar si no se atacan los problemas de empoderamiento, también reconocen que las políticas derivadas del enfoque de empoderamiento son muchísimo más amplias y pueden incluir desde proveer gratuitamente un documento de identidad hasta brindar un seguro de desempleo u ofrecer servicios de salud. En todo caso, los formuladores de política deben decidir el nivel adecuado de acceso a los servicios públicos para la totalidad de la población dado el nivel de desarrollo del país (Zinnes 2009).

De hecho, en la mayoría de los países que han realizado reformas para combatir la informalidad se ha optado por un enfoque de costo-beneficio. Es más, se ha preferido una estrategia de abaratamiento de costos que incluye la baja de las tasas y las tarifas, la facilitación del otorgamiento de licencias, entre otros. Los resultados de este tipo de reformas han sido limitados. Por ejemplo, Alcázar, Andrade y Jaramillo (2010), sobre la base del seguimiento de las microempresas en una zona del Cercado de Lima —el centro histórico—, encuentran que operar con una licencia de funcionamiento no tiene un impacto significativo en los resultados de las empresas analizadas. Las variables de resultado se dividieron en variables de resultado —como ingresos, ventas, utilidades, utilidades por trabajador— y variables de resultado intermedio —como número de trabajadores, acceso al crédito, inversión en infraestructura y maquinaria—. Los autores concluyen que es necesario comprender mejor la naturaleza de la demanda de formalización de las empresas.

2.4 La articulación empresarial y la formalización

Como se mencionó en la sección 2.2, las agencias de desarrollo han promovido diversos programas de articulación empresarial para promover un crecimiento inclusivo o pro-pobre. Por otro lado, muchas de estas agencias también han sido muy activas en promover reformas dirigidas a atacar el problema de la informalidad.

A pesar de que las agencias de desarrollo han sido explícitas en declarar que las iniciativas de reformas para promover la formalidad tienen que estar vinculadas

con los objetivos de alivio de la pobreza y crecimiento económico, la complejidad de las interacciones entre estos temas impide que se puedan generar conexiones directas. Como resultado, ambos tipos de iniciativas han sido promovidos independientemente. Por ejemplo, mientras que los programas de articulación van dirigidos a apoyar los emprendimientos de los segmentos más pobres de la población y muestran un enfoque netamente microeconómico, las reformas de clima de negocios tienen un enfoque macroeconómico y parecieran estar dirigidas a atraer la gran inversión.

Asimismo, el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial ha sido explícito al señalar, a través de la Agencia de Cooperación Sueca (SIDA), que «los marcos y estrategias para atacar la economía informal deben ser desarrollados sin perjudicar el potencial de la economía informal para la creación de empleo y de crecimiento económico» (Zinnes 2009). Es decir, que las agencias privilegian el objetivo de erradicación y alivio de la pobreza frente a la erradicación de la informalidad.

Dada la situación anterior, es poco lo que se ha avanzado con respecto a la relación entre los efectos de la articulación empresarial y los niveles de informalidad. Las evidencias desde ambos tipos de iniciativas no apuntan a ninguna relación concluyente.

Si bien es cierto que hay una hipótesis plausible referida a que la articulación económica genera crecimiento y aumentos de eficiencia y, por otro lado, existe evidencia acerca de que la probabilidad de ser informal disminuye con el tamaño de las unidades productivas (Perry et al. 2007), no se ha podido evidenciar que haya un canal de transmisión directo.

Lo anterior se debe principalmente a la falta de información sobre los programas que promueven ambos tipos de iniciativas. Por el lado de los programas de articulación, no se tiene suficiente evidencia del impacto de estos sobre el crecimiento de las empresas que son articuladas. En la mayoría de ellos, no se han hecho evaluaciones de impacto que permitan aislar adecuadamente el impacto del programa en el crecimiento de las empresas participantes. Más aún, los beneficiarios de estos programas no son propiamente empresas sino productores de subsistencia, los cuales realizan sus actividades productivas en total informalidad. Asimismo, aquellos casos que se evidencian como exitosos no necesariamente son sostenibles en el tiempo. De hecho, la evaluación ex post de algunos programas muestra que una vez que el programa culmina sus actividades y el apoyo es retirado, son muy pocos los emprendimientos que subsisten.

Por el lado de los programas que promueven reformas en el clima de negocios, tampoco se tiene evidencia acerca de su impacto. Nuevamente, no se tienen evaluaciones de impacto y, en aquellos programas en donde se hayan establecido sistemas de seguimiento y monitoreo, los resultados no necesariamente son los esperados, como muestra el trabajo de Alcázar, Andrade y Jaramillo (2010).

En todo caso, es necesario que ambos tipos de programas sean diseñados considerando su posterior evaluación. Esto implica que es necesario que cuenten con una línea de base inicial y que se incluyan evaluaciones ex post para poder usar metodologías experimentales o cuasiexperimentales de evaluación.

3. Contextos de referencia: el Perú y República Dominicana

3.1 Competitividad y etapas del desarrollo

El Índice de Competitividad Global (ICG), calculado por el World Economic Forum es una herramienta útil para comparar a los países de acuerdo con sus estructuras y resultados económicos.

El World Economic Forum parte de la base de que la competitividad comprende a un grupo de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Así, define 12 determinantes o pilares de competitividad para los cuales crea indicadores que permiten hacer una comparación entre los países respecto a los que se recoge información. El cuadro 3 muestra los 12 pilares agrupados en tres categorías que corresponden a las etapas de desarrollo de las economías: economías impulsadas por factores, economías impulsadas por eficiencia y economías impulsadas por innovación.

Esta categorización de las economías permite identificar la importancia de los pilares para cada etapa de desarrollo. Así, en la primera etapa de desarrollo el crecimiento de las economías está determinado principalmente por la disponibilidad de factores, sobre todo mano de obra y recursos naturales, por lo que los pilares que más impacto tienen son aquellos que sientan las bases para asignarlos y utilizarlos: instituciones eficaces y eficientes, infraestructura, un ambiente macroeconómico estable, y una buena base en salud y educación.

En la segunda etapa de desarrollo, las economías empiezan a ganar eficiencia y, por tanto, los pilares más importantes son los que sientan las bases para incrementar la productividad. Estos pilares son la educación superior y la capacitación, la

Cuadro 3

PILARES DE COMPETITIVIDAD Y ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS ECONOMÍAS

Pilares de la competitividad	Etapas de desarrollo de las economías
Requerimientos básicos <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones • Infraestructura • Entorno macroeconómico • Salud y educación primaria 	Clave para economías impulsadas por factores
Factores de eficiencia <ul style="list-style-type: none"> • Educación superior y capacitación • Eficiencia del mercado de bienes • Eficiencia del mercado laboral • Desarrollo del mercado financiero • Disposición de tecnología y tamaño de mercado 	Clave para economías impulsadas por eficiencia
Factores de sofisticación e innovación <ul style="list-style-type: none"> • Sofisticación en los negocios • Innovación 	Clave para economías impulsadas por innovación

Fuente: World Economic Forum (2010).

eficiencia en el mercado de bienes, la eficiencia en el mercado laboral, el desarrollo del mercado financiero, y la disposición de tecnología y tamaño de mercado.

En la tercera etapa de desarrollo, las economías basan su crecimiento principalmente en aumentos de la productividad, siendo la innovación la fuerza detrás de estos aumentos. Los pilares más importantes en esta etapa son la innovación y la sofisticación de los negocios.

Para clasificar a las economías en estas distintas etapas de desarrollo se aplican dos criterios. El primero es el PBI per cápita, que es una variable de resultado. Se asume que en las economías impulsadas por factores, el PBI per cápita es menor de US\$ 2000. Aquellas en las que esta variable toma un valor entre US\$ 2000 y US\$ 3000 se encuentran en plena transición entre las etapas 1 y 2. Las economías impulsadas por la eficiencia o en la etapa 2 presentan un PBI per cápita entre US\$ 3000 y US\$ 9000. Las economías que están haciendo su tránsito entre la etapa 2 y la 3 tienen un PBI per cápita entre US\$ 9000 y US\$ 17 000. Finalmente, las economías impulsadas por la innovación o en la etapa 3 muestran un PBI per cápita superior a los US\$ 17 000.

El segundo criterio es la participación de los recursos mineros en sus exportaciones, que claramente indica la importancia de los recursos en la actividad económica. Si esta participación supera el 70%, se asume que la economía todavía se encuentra en la primera etapa de desarrollo.

De acuerdo con estos criterios, el Perú y República Dominicana se encuentran en la etapa de desarrollo de ganancias de eficiencia debido a que ambos países

tienen un PBI per cápita sobre los US\$ 4000 (cuadro 4). Sin embargo, hay una gran diferencia en las estructuras económicas de ambos países. En primer lugar, los dos difieren sustancialmente en su tamaño y dotación de recursos. El Perú es un país con más de 1 millón de kilómetros cuadrados de territorio, lo que le permite contar con una dotación de recursos sumamente variada y albergar a una población de 29 millones de personas. Por su parte, República Dominicana es una isla tropical de 48 700 kilómetros cuadrados, que alberga a 10 millones de habitantes.

En segundo lugar, las magnitudes de los indicadores económicos son sustancialmente diferentes. De acuerdo con datos del Banco Mundial, el PBI del Perú en el 2009 fue de 130 300 millones de dólares mientras que el de República Dominicana, de 46 700 millones de dólares. El cuadro 4 muestra la misma diferencia de magnitudes para el caso de las exportaciones, en donde el Perú quintuplica las exportaciones de República Dominicana.

En tercer lugar, y mucho más interesante, es la estructura de las exportaciones. Como se aprecia, las exportaciones peruanas son mayoritariamente tradicionales (77%) y dentro de estas, casi las dos terceras partes corresponden a exportaciones minerales, mientras que las exportaciones dominicanas son mayoritariamente no tradicionales (88%). Esto refleja, por un lado, la diferencia en la dotación de recursos, pero también diferencias en las estrategias de desarrollo que han seguido ambos países. República

Cuadro 4

ALGUNOS DATOS MACROECONÓMICOS DEL PERÚ Y REPÚBLICA DOMINICANA

	Perú	República Dominicana
PBI per cápita	US\$ 4160	US\$ 4530
PBI 2009 (en millones)	US\$ 130 324,7	US\$ 46 788,3
Tasa de crecimiento económico 2009-2010*	6,7%	6,0%
Exportaciones FOB (2009)	US\$ 26 885	US\$ 5463
Importaciones FOB (2009)	US\$ 21 011	US\$ 12 283
Porcentaje de exportaciones minerales (2010)	61,0%	0,07%
Porcentaje de exportaciones tradicionales (2010)	77,0%	6,0%
Porcentaje de exportaciones no tradicionales (2010)	23,0%	88,0%

Fuente: CEPAL (2011) y World Economic Forum (2010).

* La tasa de crecimiento 2009-2010 es estimada por CEPAL (2011).

Dominicana ha seguido una estrategia de potenciar sus exportaciones a través de zonas francas, que albergan a empresas manufactureras principalmente de los sectores textiles, calzado, manufactura de tabaco y electrónicos, entre otros.

3.2 Doing Business 2005 y 2011

El ranking Doing Business, elaborado por el Banco Mundial, mide los obstáculos enfrentados por un emprendedor para realizar una serie de actividades relacionadas con la apertura y el funcionamiento de negocios. Estas actividades están agrupadas en nueve categorías: 1) apertura de una empresa, 2) manejo de permisos de construcción, 3) registro de propiedades, 4) obtención de crédito, 5) protección de inversores, 6) pago de impuestos, 7) comercio transfronterizo, 8) cumplimiento de contratos y 9) cierre de una empresa.

El ranking Doing Business se elabora desde el 2004, sobre la base de la revisión de regulaciones y de percepciones de expertos sobre cada una de las categorías. Más de 8200 expertos son consultados para elaborar este ranking, entre abogados, consultores, contadores, agentes de aduanas y funcionarios públicos. La data recogida es estandarizada, para lo cual se ha diseñado un cuestionario que asume los trámites que una empresa de responsabilidad limitada, de un tamaño específico, tiene que hacer para establecerse, funcionar y cerrarse en los distintos países. La data recogida pasa por varias pruebas para asegurar su robustez estadística.

A pesar de lo anterior, la data recogida tiene limitaciones. Primero, la información es recopilada tomando como referencia a la ciudad más grande de los países participantes y puede no ser representativa sobre la regulación en otras ciudades. Segundo, la información se recoge tomando como referencia a una empresa de responsabilidad limitada, que entre otras características tiene entre 5 y 50 trabajadores, y su capital suscrito en efectivo es alrededor de 10 veces el PBI per cápita del país que se va a tratar. Tercero, las transacciones que realiza están establecidas por el escenario que se ha fijado y puede no ser representativo de todas las actividades que realizan las empresas. Cuarto, los indicadores de tiempo son subjetivos y reflejan el juicio de los expertos consultados. Finalmente, se asume que la empresa tiene un conocimiento perfecto de las regulaciones que tiene que acatar y no gasta tiempo adicional cuando cumple con estas (Doing Business 2011).

El cuadro 5 muestra los indicadores obtenidos por el Perú y República Dominicana. Como se puede apreciar, el Perú se encuentra mejor ubicado (puesto 36) que

Cuadro 5

DOING BUSINESS 2011 (183 PAÍSES)

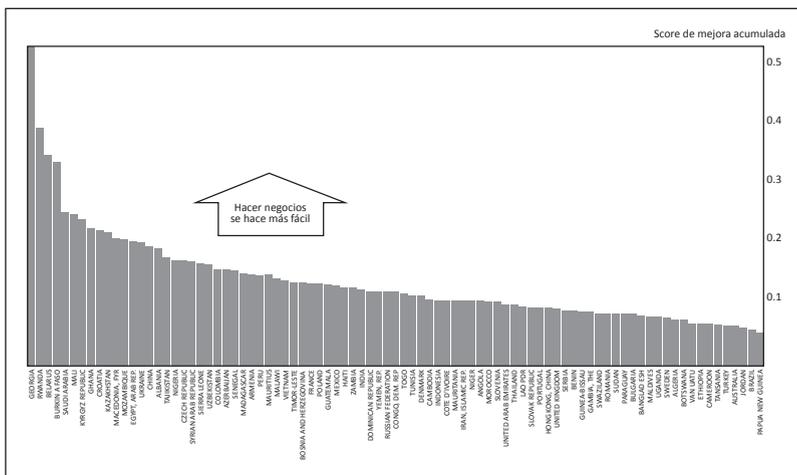
	Perú	República Dominicana
Facilidad de hacer negocios	36	91
Apertura de una empresa (r�anking)	54	137
Procedimientos (número)	6	8
Tiempo (días)	27	19
Costo (% del ingreso per cápita)	13,6	19,2
Capital mínimo (% del ingreso per cápita)	0	62,6
Manejo de permisos de construcción (r�anking)	97	89
Procedimientos (número)	19	17
Tiempo (días)	188	214
Costo (% del ingreso per cápita)	128,1	126,7
Registro de propiedades (r�anking)	24	114
Procedimientos (número)	4	7
Tiempo (días)	7	60
Costo (% del valor de la propiedad)	3,3	3,7
Obtención de crédito (r�anking)	15	72
�ndice de fortaleza de derechos legales (0-10)	7	3
�ndice de alcance de información crediticia (0-10)	6	6
Cobertura de registros públicos de crédito (% de adultos)	25,5	28,5
Cobertura de burós privados de crédito (% de adultos)	33,3	47,3
Protección de inversores (r�anking)	20	59
�ndice de transparencia (0-10)	8	5
�ndice de responsabilidad de los directores (0-10)	5	4
�ndice de facilidad para juicios de accionistas (0-10)	7	8
�ndice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	6,7	5,7
Pago de impuestos (r�anking)	86	76
Pago de impuestos (número por año)	9	9
Tiempo (días por año)	380	324
Tasa de impuesto total (% de la ganancia)	40,2	40,7
Comercio transfronterizo (r�anking)	53	40
Documentos para exportar (número)	6	6
Tiempo para exportar (días)	12	9
Costo para exportar (US\$ por contenedor)	860	916
Documentos para importar (número)	8	7
Tiempo para importar (días)	17	10
Costo para importar (US\$ por contenedor)	880	1150
Cumplimiento de contratos (r�anking)	110	84
Procedimientos (número)	41	34
Tiempo (días)	428	460
Costo (% de la demanda)	35,7	40,9
Cierre de una empresa (r�anking)	96	145
Tiempo (años)	3,1	3,5
Costo (% de los bienes)	7	38
Tasa de recuperación (centavos por dólar)	27,2	9,1

República Dominicana (puesto 91) a nivel general. Esto está explicado principalmente por los subíndices de apertura de una empresa (puesto 54 versus puesto 137), el registro de propiedades (puesto 24 versus puesto 114), obtención de crédito (puesto 15 versus puesto 72) y protección de inversores (puesto 20 versus puesto 59).

Así, por ejemplo, es más fácil abrir una empresa en el Perú, ya que se requieren menos procedimientos, el costo de hacerlo es menor y no se necesita un capital mínimo para hacerlo. Cuando se trata del registro de propiedades, solo hace falta seguir con cuatro procedimientos en vez de los siete de República Dominicana, los cuales demoran mucho menos tiempo (7 versus 60 días) y cuestan relativamente menos.

Doing Business ha elaborado un indicador sobre la mejora acumulada de los cambios regulatorios experimentados en el período 2006-2011 en cada uno de los países.⁵ Como se puede apreciar en el gráfico 1, la gran mayoría de los países

Gráfico 1
MEJORA ACUMULADA EN EL AMBIENTE REGULATORIO PARA EMPRENDER NEGOCIOS



Fuente: Doing Business (2011).

- 5 El indicador de mejora acumulada es calculado para todos los indicadores de las nueve categorías consideradas en el ranking Doing Business. Primero, se calculan los cambios absolutos en cada uno de los indicadores. Por ejemplo, si abrir un negocio se demoraba 200 días en un país y luego de las reformas solo se demora 50 días, se asigna una diferencia positiva de 150. En el caso de que abrir un negocio tome más tiempo, la diferencia será negativa. Segundo, las diferencias de cada uno de los indicadores se normalizan en una escala del 0 al 1. El cambio en las nueve áreas se calcula promediando los cambios individuales.

han experimentado cambios positivos en sus respectivos ambientes de negocios. En relación con los países considerados, se aprecia que las mejoras en el Perú han sido mayores que las experimentadas en República Dominicana.

3.3 Informalidad

América Latina y el Caribe es una de las regiones con mayor prevalencia de informalidad. De acuerdo con Zinnes (2009), estimados para el período 1990-2003 indican que la participación de la economía informal sobre el PBI fluctúa entre el 29,0% y el 38,0%, mientras que en regiones como el Este Asiático fluctúa entre el 22,0% y el 28,0%, y en el Asia Pacífico fluctúa entre el 18,5% y el 20,0%. Por otro lado, estimados de Vuletin (2008) realizados para América Latina y el Caribe indican que el promedio de informalidad para la región fue del 38% para inicios de la década del 2000. A diferencia de los estimados del estudio de Zinnes, los niveles de informalidad dentro de la región fluctúan desde el 15,9% para las Bahamas hasta el 68,2% para Paraguay. El Perú y República Dominicana se encuentran en un nivel intermedio, con 38,1% y 44,0%, respectivamente.

A continuación, se pasará a revisar algunas de las características de la informalidad de las MIPYME en el Perú y República Dominicana.

a) El Perú

Medir la informalidad en las micro, pequeñas y medianas empresas es una tarea difícil porque por la misma naturaleza del tema, no hay una fuente de datos directa para hacer esta medición. Además, la legislación peruana respecto a estas empresas ha sido constantemente modificada. Según el Decreto Legislativo 1086, las microempresas cuentan con un máximo de 10 trabajadores y sus ventas anuales no deben pasar de las 150 UIT, mientras que las pequeñas empresas tienen hasta 100 trabajadores y sus ventas no deben exceder las 1700 UIT (cuadro 6). La mayoría de los programas estatales tiene como objetivo estos dos tipos de empresas.

Cuadro 6**CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYME EN EL PERÚ Y REPÚBLICA DOMINICANA**

Tipo de empresa	Perú	República Dominicana
Microempresa	Máximo 10 trabajadores Ventas anuales máximas de 150 UIT (US\$ 166 406)	Entre 1 y 10 trabajadores
Pequeña empresa	Entre 11 y 100 trabajadores Ventas anuales máximas de 1700 UIT (US\$ 1 886 938)	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana empresa	Entre 101 y 250 trabajadores Ventas anuales máximas de 1701 UIT y 11 650 UIT	Entre 51 y 150 trabajadores

Debido a la falta de datos adecuados y a los altos niveles de informalidad existentes en las empresas más pequeñas, el número de MIPYME en el país tiene que estimarse de manera indirecta a través de las Encuestas Nacionales de Hogares (ENAH).⁶ Jaramillo y Díaz (2009) señalan dos metodologías que pueden utilizarse. Por un lado, se puede calcular la PEA ocupada en micro y pequeñas empresas, y dividirla entre la media del número de trabajadores en cada tipo de empresa. Por otro lado, se puede identificar el número de conductores de empresas, incluyendo a los trabajadores independientes que tienen a su cargo a trabajadores familiares no remunerados. La clasificación de micro y pequeña empresa en ambos métodos se hace sobre la base del número de trabajadores, porque la ENAH no cuenta con información sobre ventas.

Los autores usan la segunda metodología para hacer el estimado del número de MIPYME debido a que la primera requiere el cumplimiento de ciertos supuestos sobre la distribución de la muestra de empresas que no se satisface,⁷ y por ello se tienen que usar diferentes fuentes de información directa e indirecta. Por un lado, están las empresas inscritas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), que son las formales. Luego, para aproximarse al número de

6 Una fuente alternativa de información sobre las empresas es el registro de contribuyentes de la SUNAT. Sin embargo, este registro solo incluye a las empresas formales —en el sentido de que están registradas— y subestima el número real de las MIPYME que operan en el país.

7 Según Jaramillo y Díaz (2009), para que la media del número de trabajadores constituya una medida representativa la distribución de la muestra debería ser normal.

empresas informales, habría que calcular el número de conductores de actividades económicas y de trabajadores independientes que tienen a su cargo a trabajadores familiares no remunerados, cifra proveniente de la ENAHO.

Usando la anterior metodología, Jaramillo y Díaz (2009) estiman que, para el 2007, el número de microempresas es de 3 167 547 y de pequeñas empresas, 64 607. Es importante señalar que para esta estimación los autores usaron la definición del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), que considera que las microempresas cuentan con entre 2 y 9 trabajadores, mientras que las pequeñas empresas cuentan con hasta 49 trabajadores.

Con respecto al nivel de informalidad de las empresas, si solo se considera como formales a las empresas registradas en la SUNAT en el 2006 y se resta esta cifra de las estimaciones hechas con las encuestas de hogares, se tiene que el porcentaje de microempresas informales llega al 73,3%, mientras que el de pequeñas empresas informales, al 32,8%.

Las motivaciones sobre por qué las empresas se mantienen en la informalidad son variadas. Robles et al. (2001) crean un índice de legalidad sobre la base de cuatro criterios: 1) si la empresa tiene Registro Único de Contribuyentes (RUC), 2) si paga los impuestos que le corresponden, 3) si tiene licencia de funcionamiento y 4) si paga los impuestos municipales. Los autores encuentran que el índice de legalidad se incrementa con el tamaño de la empresa, lo cual es consistente con la evidencia encontrada a nivel internacional y probablemente indica que las empresas más grandes son las que están en mejor capacidad de asumir los costos de la formalización (Perry et al. 2007).

Por otro lado, Yamada (2009) explora la hipótesis de escape (Perry et al. 2007), que señala que la mayoría de personas autoempleadas en el sector informal escogen esta condición voluntariamente. Sus hallazgos indican que para el período 2003-2006, el porcentaje de personas conductoras de microempresas familiares que se dedican a esta actividad debido a que no consiguieron otro trabajo ha pasado de 40,1% a 28,2%, mientras que aquellos conductores que buscaban mayores ingresos o independencia en el trabajo subió de 47,2% a 52,1% (Jaramillo y Díaz 2009). Es decir, que conforme ha ido mejorando la situación económica en el Perú los autoempleados responden más al tipo de emprendedores que al de excluidos de un empleo asalariado.

Respecto a la productividad de las MIPYME, hay evidencia de que las empresas más pequeñas son menos productivas. Estimados hechos por Chacaltana (2008)

indican que un trabajador de microempresa aporta alrededor a US\$ 250 mensuales en valor de producto medio, mientras que los trabajadores de la pequeña empresa aportan 2,6 veces más; por su parte, los trabajadores de las medianas empresas aportan 8,4 veces más y los que laboran en las grandes empresas, 16 veces más (Jaramillo y Díaz 2009).

Respecto a la contribución al empleo, Jaramillo y Díaz (2009) reportan que las pequeñas y medianas empresas contribuyen con alrededor del 60% de la PEA ocupada y que este porcentaje aumenta a 64,0% cuando se incluye a las medianas empresas.

b) República Dominicana

Los estimados sobre las MIPYME y sus características en República Dominicana fueron elaborados por Guzmán y Ortiz (2007). Las fuentes de información que usaron los autores fueron la Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo, aplicada semestralmente, y dos encuestas realizadas por FONDOMICRO,⁸ una con cobertura en las dos ciudades más importantes de este país —Santo Domingo y Santiago de los Caballeros— y la otra con cobertura nacional.

Estimados para el 2004 indican que en República Dominicana había 183 882 empresas, de las cuales 165 120 (89,74%) son microempresas; 13 744 (7,47%), pequeñas empresas; y 5118 (2,78%), medianas empresas (Guzmán y Ortiz 2007).

De acuerdo con un estudio del Banco Mundial, que incorporó un módulo de informalidad a la Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo del 2006, la informalidad de los trabajadores en República Dominicana se encuentra entre el 50% y el 65% de aquellos que se encuentran ocupados. Asimismo, se reporta que los trabajadores informales laboran menos horas a la semana y perciben menores ingresos que los formales. El ingreso promedio mensual de los informales es de RD\$ 8000 (alrededor de US\$ 250), mientras que el de los trabajadores formales es de RD\$ 14 000 (alrededor de US\$ 438); entre el 35% y el 45% de los informales tienen un ingreso promedio por debajo del salario mínimo, mientras que solo entre el 15% y el 20% de los formales tienen ingresos inferiores.

8 FONDOMICRO es una organización sin fines de lucro cuya misión es realizar investigación sobre las características de las micro y pequeñas empresas, así como brindar servicios y productos financieros a estos segmentos empresariales.

Con respecto a la motivación por la cual los trabajadores se mantienen en la informalidad, más de la mitad de los que trabajan por cuenta propia y son informales señalan factores voluntarios, como la posibilidad de obtener mayores ingresos, la flexibilidad e independencia y la costumbre⁹ (Banco Mundial 2007).

En lo que corresponde al empleo, se estima que el 60,2% de los trabajadores laboran en microempresas; el 9,2%, en pequeñas empresas; y el 30,0%, en empresas medianas y grandes. Por otro lado, los salarios pagados en las pequeñas y medianas empresas son mayores que los pagados en las microempresas.

Las fuentes de información no muestran una asociación clara entre mayor ratio de capital-trabajo y tamaño de la empresa, aunque el uso de la capacidad instalada sí aumenta. Este dato parece indicar que las empresas más grandes usan su capital con mayor intensidad que las empresas más pequeñas.

Por otro lado, las empresas muestran que han experimentado un crecimiento. Se observa que 1) el tamaño promedio actual de las empresas es mayor que su tamaño promedio original, 2) el tamaño promedio actual para las empresas más antiguas es mayor que para las empresas más pequeñas y 3) el tamaño promedio original de las empresas más recientes es mayor que el de las empresas más antiguas.

9 En el estudio se manejan tres definiciones de informalidad. La primera considera informales a los trabajadores que carecen de un contrato de trabajo o no reciben los beneficios estipulados en la ley laboral; también están considerados en este grupo aquellos que trabajan para empresas que no cuentan con licencia para la actividad que realizan, así como los trabajadores no remunerados, los trabajadores domésticos y los patrones o autoempleados que no cuentan con licencia para operar. La segunda definición considera como informales a aquellos trabajadores a los que no se les descuentan los aportes para la seguridad social, así como a aquellos patrones y autoempleados que no cotizan a un fondo de pensiones. La tercera definición considera como informales a los asalariados que trabajan en establecimientos con menos de cinco empleados; a los patrones y autoempleados que laboran en los grupos ocupacionales de agricultores y ganaderos, operadores y conductores, artesanos y operarios, comerciantes vendedores y trabajadores no calificados; y a los trabajadores no remunerados y de servicio doméstico.

4. Programas de articulación en el Perú y República Dominicana

Tanto el Perú como República Dominicana están promoviendo estrategias de articulación empresarial con el apoyo de las agencias de cooperación y el Gobierno. En el caso del Perú, este tipo de estrategia se empezó a discutir hacia finales de la década de 1990. La publicación del trabajo de Michael Porter y sus posteriores consultorías hechas en diferentes países hicieron que sus ideas se difundieran en el Perú, lo que originó que el Ministerio de la Producción contratara a la Consultora Monitor —de propiedad del mismo Porter— para que identificara los *clusters* potenciales en el Perú. A partir del 2000 se lanzaron varias iniciativas para promover *clusters* y/o cadenas productivas en el país. Es necesario señalar que varias de estas iniciativas tienen una visión limitada de lo que es un *cluster*, pues se concentran en el atributo de la asociatividad de los productores.

En el caso de República Dominicana, la promoción de la articulación empresarial es de reciente data. Hacia finales de la década del 2000, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) ha empezado a promover una estrategia de *clusters* para promover la productividad y la competitividad, especialmente en los sectores agro-productivos y de turismo. Esta estrategia ha sido diseñada para complementar la de zonas francas, que fue implementada en el país desde hace varios años.

Son varias las agencias de desarrollo que están apoyando a ambos países en el campo de la articulación empresarial. Entre estas destacan USAID y BID. Adicionalmente, en el caso peruano, destaca el apoyo de COSUDE, que está retirándose del Perú por el incremento de ingresos experimentado.

La selección de los anteriores proyectos se ha debido, en primer lugar, al apoyo otorgado por las agencias de desarrollo USAID y BID, que han financiado proyectos similares en ambos países, especialmente en productos agrícolas. En

Cuadro 7**PROGRAMAS DE ARTICULACIÓN APOYADOS POR LAS AGENCIAS DE DESARROLLO SELECCIONADAS**

	USAID	BID	COSUDE	Proindustria
Perú	Programa Alivio a la Pobreza (PRA)	Articulando MyPerú Desarrollo de Redes Empresariales en los Conglomerados de Gamarra y Cusco	Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE)	
República Dominicana	Proyecto de Diversificación Económica Rural	Programa de Innovación Industrial		Proyecto Asociación de la Micro y Mediana Empresa Textil de La Romana (ASOMIMETRO)

segundo lugar, conforme con la propuesta de investigación, se han incluido proyectos de apoyo al sector textil. Sin embargo, en ambos países estos proyectos son de alcance muy limitado, a pesar de la importancia que ha tenido y todavía tiene este sector. En tercer lugar, se ha incluido un proyecto financiado por COSUDE que no estaba planteado en la propuesta. Su inclusión se debe a que este proyecto ha encontrado una forma legal para realizar transacciones comerciales que, de otra manera, se mantendrían en la informalidad.

4.1 Programas de articulación en el Perú

Como se aprecia en el cuadro 7, los programas de articulación revisados en el Perú fueron el Programa de Alivio a la Pobreza (PRA), Articulando MyPerú, Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE), y Desarrollo de Redes Empresariales en los Conglomerados de Gamarra y Cusco.

a) Programa de Alivio a la Pobreza (PRA)

Este es un proyecto desarrollado en el Perú, financiado por USAID y ejecutado actualmente por la consultora internacional Chemonics. Este proyecto inicia sus

actividades en 1998 mediante un acuerdo entre USAID y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP).

El proyecto promueve cadenas productivas en zonas rurales, de manera que los productores puedan articularse con mercados en diferentes ciudades del Perú y del extranjero. Su ámbito de trabajo está constituido por 10 corredores económicos en los departamentos de Áncash, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Junín (Huancayo), Huánuco, Cajamarca (Jaén), Piura, Ucayali (Pucallpa) y San Martín (Tarpoto). Estos departamentos se encuentran entre los más pobres del Perú, pero los corredores escogidos tienen potencial de crecimiento.¹⁰ En cada uno de estos corredores económicos se estableció un Centro de Servicio Económico (CSE), cuyo objetivo es brindar servicios de apoyo no financiero a productores y empresas.

La estrategia de intervención del PRA consiste en articular a pequeños productores rurales y/o urbanos de los corredores económicos con empresas compradoras de sus productos, que los comercializarán en mercados dinámicos del país y del extranjero. De esta manera, se logra que los productores locales accedan a mercados y cuenten con una demanda dinámica que les permita mejorar sus ingresos y aliviar sus niveles de pobreza.

Los negocios promovidos en diversas cadenas productivas a cargo del proyecto PRA tienen que cumplir con los siguientes criterios:

- Se establece un contrato por resultados: presupuesto de la intervención versus metas de ventas, creación de empleo e inversiones.
- El gestor de negocios tiene que conocer la forma de trabajo del sector privado, y debe contar con contactos y clientes.
- Su desempeño se premia mediante incentivos.
- Los negocios promovidos deben generar ventas por cinco en relación con lo invertido por el proyecto.
- Se trabaja con clientes y planes de negocio.

El proyecto PRA ha promovido negocios en más de 40 productos, siendo los más exitosos la alcachofa, el cacao, el café frijol, la trucha y la palta, entre otros. En su primera fase, durante el período 2000-2008, este proyecto ha logrado articular a 42 500 pequeños productores con 220 empresas grandes en las diferentes

10 El corredor con menor potencial de crecimiento es Huancavelica. Fue incluido debido al pedido expreso de una empresa minera que se comprometió a asumir parte de los costos de la implementación de este programa.

cadena productivas. Esto ha generado US\$ 307,3 millones en ventas, US\$ 146,8 millones en exportaciones y 82 000 nuevos empleos.

El PRA acaba de iniciar una segunda fase, que se ejecutará durante el período 2010-2014, y que cuenta con un presupuesto de US\$ 20 millones. Se han establecido como principales metas la generación de ventas de bienes y servicios por US\$ 90 millones y la generación de 27 000 nuevos puestos de trabajo. Asimismo, el proyecto espera apalancar US\$ 15 millones: 8 del sector privado, 3 del sector público y 4 de alianzas público-privadas.

RECUADRO 1

Algunos casos de éxito del PRA

Trucha

A través de la articulación con Piscifactorías Los Andes, el proyecto PRA ha generado ventas por US\$ 5,8 millones y por 680 TM de trucha. Los negocios se han establecido entre Piscifactorías y las empresas California Garden (Huancayo); Sumac Challwa, Acoria, Palca y Ocopa (Huancavelica); y River Fish, JM Hermanos y Los Ángeles (Puno).

El PRA se encarga de identificar a pequeños productores de trucha para que sirvan de proveedores para Piscifactorías, así como de facilitar consultorías y asistencia técnica. Piscifactorías, por su parte, transfiere la tecnología de crianza para lograr los criterios técnicos necesarios para la exportación a sus principales mercados en Estados Unidos y Europa.

Alcachofa

Las empresas exportadoras Agromantaro, TALSA, Nutreína, Virú, DANPER y ALSUR se han articulado a pequeños productores de alcachofa del valle de Mantaro, Áncash, Ayacucho y Cusco. Se ha logrado poner en producción 740 hectáreas, que han generado ventas por US\$ 4,5 millones. La producción está siendo exportada a Estados Unidos y Europa.

Las empresas exportadoras proveen los esquejes a los productores y garantizan la compra de la producción. El PRA se ha encargado de identificar a los compradores, de consensuar el trato entre los productores y las empresas compradoras, y de brindar asistencia técnica en el campo.

En el valle del Mantaro se aprecian externalidades generadas por estos negocios. Se están impulsando negocios vinculados a esta cadena como los proveedores de insumos —fertilizantes, pesticidas y herramientas—, las empresas de transporte para el acopio en zonas alejadas, los proveedores de frascos de vidrio y los supervisores de campo, entre otros.

b) Articulando MyPerú

El proyecto Articulando MyPerú es ejecutado por un consorcio formado por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME), CONFIEP, Sase, Minka e Intercooperation. Está financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones del BID y cuenta con un presupuesto de US\$ 4,6 millones.

El objetivo de Articulando MyPerú es promover la articulación horizontal —entre productores— y la articulación vertical —entre una gran empresa que toma como proveedora a una pequeña o a varias—.

El proyecto funciona como un fondo concursable. En la actualidad, está financiando a 10 subproyectos que promocionan las cadenas de cafés especiales, cacao, maíz amarillo, tara, lácteos, uva de mesa, espárragos y turismo arqueológico en distintas zonas del país. El cuadro 8 muestra los proyectos financiados, sus objetivos, los beneficiarios y algunos detalles sobre su nivel de formalización.

Como se puede apreciar, los proyectos financiados por Articulando MyPerú involucran a una gran cantidad de productores, generalmente asociados en organizaciones o asociaciones representativas que se encargan de realizar las operaciones comerciales con los clientes y ejecutar las acciones conjuntas en beneficio de las redes.

Es importante mencionar que de los 10 proyectos financiados, 5 están siendo promocionados por empresas. El objetivo es la articulación vertical con los pequeños productores. Según el director ejecutivo de Articulando MyPerú, estos proyectos son los que mejor funcionan, pues las empresas son bastante claras al plantear lo que requieren de la articulación empresarial y están en contacto directo con el mercado en el cual trabajan.

En algunos de los proyectos promocionados por ONG se aprecia la generación de alianzas con el sector privado. Esta colaboración presenta sinergias interesantes, puesto que se logra combinar las capacidades de ambos tipos de organizaciones. Por un lado, la experiencia de trabajo de intervención de las ONG, y por el otro, la experiencia de la atención de mercados y la búsqueda de eficiencia en los procesos productivos.

A pesar de que los gobiernos regionales y locales no participan directamente en estos proyectos, sí han cumplido un rol facilitador.

En seis de los proyectos, la articulación está pensada para la satisfacción de los mercados internacionales, lo cual es sumamente importante, ya que la mayoría

Cuadro 8
DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS Y BENEFICIARIOS DE ARTICULANDO MYPERÚ

Proyecto	Objetivos	Beneficiarios y detalle
Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte (CEDEPAS Norte)	Conformación de redes de pequeños productores de maíz amarillo duro para la mejora de su competitividad productiva y empresarial en el valle de Jequetepeque.	12 redes de productores forman la Red Central de Productores de Maíz del Valle de Jequetepeque (CEPROVAJE), que cuenta con RUC.
Promotora de Agricultura Sustentable Sociedad Anónima (PROASSA)	Ampliación de la oferta de cafés especiales.	62 asociaciones: 54 integran la Central de Cafetaleros del Nororiente (CECANOR) y las otro 8, la Central de Productores de Cafés Especiales (CEPROCE). Ambas redes cuentan con RUC.
Fundación Wiese	Turismo arqueológico en la ruta moche.	114 microempresas organizadas en 15 asociaciones o redes empresariales. No se tiene información sobre su estado de formalidad.
Asociación Benéfica PRISMA	Fortalecimiento y articulación de la tара, con calidad competitiva y acceso al mercado de exportación, en las provincias de Andahuaylas y de Chincheros, en Apurímac.	451 productores organizados en 17 organizaciones, entre asociaciones y comités. De estas organizaciones, 14 están formalizadas, pero solo 6 cuentan con juntas directivas inscritas y que están operando.
Industrias Mayo	Revalorización del cacao criollo peruano mediante el fortalecimiento de la asociatividad y el ingreso a mercados especiales.	118 cacaoteros organizados en 4 asociaciones: Asociación de Productores de Cacao de Picota (APROCAP), Asociación de Productores de Cacao de la Comunidad de Nueva Arica, El Dorado (APANAC), Asociación de Productores de Cacao de la Comunidad de Shilcayo, San Martín (APASH) y Asociación de Productores de Cacao de la Comunidad de Shanao, Lamas (PARMASH). APROCAP cuenta con RUC.
Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias (REOPA)	Instalación de una planta de procesamiento de espárrago congelado de los pequeños productores integrantes de REOPA, para la exportación al mercado europeo y americano.	170 asociados organizados en 11 asociaciones. Todos los asociados forman parte de REOPA, que está inscrita en Registros Públicos.
Cáritas del Perú	Desarrollo de la cadena productiva de lácteos en la región del Cusco.	14 productores queseros y 130 productores de leche. Los productores de leche son informales y los queseros se encuentran organizados en la Asociación de Productores Lácteos del Valle Imperial del Cusco, que cuenta con RUC.



Proyecto	Objetivos	Beneficiarios y detalle
Consorcio Agroexportador S. A. C.	Incremento de la competitividad y sostenibilidad de la cadena productiva de uva de mesa para exportación, a través del desarrollo de capacidades técnicas y certificación de campos en la región Arequipa.	24 productores, 7 de los cuales están organizados en la Asociación de Productores de Uva de Arequipa y 17, en la Asociación de Fruticultores Agro Misti La Joya. Ambas asociaciones cuentan con RUC y están inscritas en Registros Públicos.
Productos del País S. A.	Kuskalla Tarnachiqwan: fortalecimiento de la cadena productiva de tara en el departamento de Ayacucho.	30 asociaciones de productores. Solo algunas de estas se encuentran formalizadas.
Piscifactorías Los Andes	Mejora de la competitividad y articulación comercial de pequeños productores de trucha en Puno.	21 productores, el 57% de los cuales están formalizados. 12 sacaron su RUC con el proyecto.

de MIPYME en el Perú atienden al mercado interno y a los segmentos de menores ingresos. El beneficio más importante de este cambio de dirección está asociado con las externalidades que devienen de atender al mercado internacional, como por ejemplo estándares de calidad más altos, adopción de mejores prácticas, focalización en nichos de mercado de altos ingresos, entre otros.

c) Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE)

El proyecto APOMIPE es financiado por COSUDE y está siendo ejecutado conjuntamente entre la Fundación Suiza Intercooperation y las ONG nacionales MINKA (La Libertad), CEDEPAS Norte (Cajamarca) y el Centro Bartolomé de las Casas (Cusco). Inició sus operaciones en el 2004 y en su primera fase (2005-2008) contó con un presupuesto de US\$ 2,7 millones.

El objetivo de APOMIPE es reducir la pobreza y la inequidad social mediante la organización de pequeñas empresas y la promoción del desarrollo local. Para ello, promueve la creación de redes empresariales en las cadenas productivas del cuy, lácteos, flores y artesanías, entre otros. Estas cadenas han sido seleccionadas sobre la base de su potencial para la generación de ingresos, su potencial de desarrollo, el potencial del mercado de los productos que venden, el potencial de desarrollo de las redes y el entorno institucional.

APOMIPE aplica una metodología que tiene seis fases para el desarrollo de las redes empresariales. Estas fases son las siguientes: 1) análisis de territorios, cadenas

y líneas de negocio; 2) promoción y selección de participantes; 3) generación de confianza y planificación de mejoras; 4) consolidación de la confianza: proyectos piloto; 5) diseño e implementación del proyecto estratégico; y 6) acompañamiento en la gestión del negocio.

Algunos de los principales resultados señalados por el informe de evaluación de la primera fase del programa son el incremento del ingreso familiar y la generación de empleo. Con respecto al aumento de ingresos, durante el período 2005-2008 se ha logrado que las actividades promovidas por el proyecto generen un aumento del ingreso familiar del 151%. Así, los ingresos brutos familiares anuales pasaron de S/. 2957 a S/. 7426. La generación de puestos de trabajo en las actividades apoyadas por el proyecto pasó de 1280 a 2022 empleos (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE 2009).

En cuanto a los resultados de la articulación, se aprecia que el proyecto ha logrado que se articulen 350 unidades productivas en 33 redes de 9 cadenas productivas: cuyes, lácteos y palta en Cajamarca; artesanías, lácteos, kiwicha y flores en el Cusco; y artesanías, lácteos, mango, avicultura y carpintería en La Libertad. Estas redes se han articulado verticalmente a 180 clientes o proveedores (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE 2009).

Finalmente, en cuanto a la formalización, el proyecto ha logrado crear un tipo de contrato —el consorcio sin contabilidad independiente— que logra sacar ventaja de la condición de productores agropecuarios y reportar sus ventas ante la SUNAT sin tener que formar una empresa comercializadora, que determinaría la pérdida de ventajas tributarias.

d) Desarrollo de Redes Empresariales en los Conglomerados de Gamarra y Cusco

El proyecto Desarrollo de Redes Empresariales en los Conglomerados de Gamarra y Cusco es financiado por el BID y ejecutado por la Fundación Suiza Intercooperation. Este proyecto inicia sus operaciones en el 2004, a través de un convenio de asistencia técnica no reembolsable por US\$ 1,6 millones. La primera fase del proyecto se ejecuta durante el período 2004-2007.

La primera fase de este proyecto no fue muy exitosa por problemas de coordinación con el Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME), entidad que suscribió el préstamo con el BID. El *impasse* se debió a la absorción de PROMPYME por el programa Mi Empresa, ejecutado por el MTPE. Este

cambio ocasionó que las actividades del proyecto se retrasaran y que, finalmente, la primera fase fuera concluida apresuradamente, sin llegar a completar todas sus actividades y sin lograr alcanzar todos las metas planteadas.

El proyecto logró generar 21 redes empresariales —14 en el sector textil en Gamarra y 7 en turismo en el Cusco—, que involucraron a 103 micro y pequeñas empresas.¹¹

Este proyecto, que se encuentra en su segunda fase, está promocionando redes empresariales en el sector de confecciones textiles (Gamarra) y en el circuito turístico del Cusco. En su componente del sector de confecciones textiles, se han promovido 13 redes empresariales.

En términos del aumento de ventas e ingresos y del acceso a mercados, planteados como metas, no se logró alcanzarlas debido a los problemas explicados anteriormente.

La segunda fase está actualmente en ejecución y cuenta con un financiamiento de US\$ 400 000. El proyecto plantea metas de articulación tanto horizontal como vertical y el acceso a nuevos mercados.

4.2 Programas de articulación en República Dominicana

a) Proyecto de Diversificación Económica Rural

El Proyecto de Diversificación Económica Rural es ejecutado en República Dominicana por la consultora internacional Abt y financiado por USAID. El período de ejecución del proyecto comprende del 2008 al 2011. Los fondos con los que cuenta ascienden a US\$ 13 335 718.

Su objetivo es apoyar a pequeños productores agropecuarios y forestales en la diversificación de su producción, para mejorar su competitividad en los mercados globales y aprovechar las oportunidades que se presentan en la ejecución del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y la República Dominicana (DR-CAFTA).

El proyecto maneja el concepto de *cluster* para promover la asociatividad de los productores agropecuarios y forestales. De acuerdo con el proyecto, un

11 La meta planteada por el proyecto fue de 160 empresas.

cluster es «una masa crítica de productores agrícolas, procesadores, compradores y proveedores de insumos y servicios que ejercen liderazgo local para promover la producción y mercadeo de productos agrícolas específicos o grupos de productos similares con alto potencial de crecimiento basado en alta calidad y precios competitivos en el mercado. Estos agentes trabajan en proximidad geográfica y siguen prácticas de producción y procesamiento amigables con el medio ambiente» (Abt Associates Inc. 2011).

Como muestra el cuadro 9, el proyecto ha logrado promocionar 17 *clusters* en distintas zonas del país. Como se aprecia, varios de los *clusters* han conseguido ubicar sus productos en mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos y Europa, y otros están apuntando a hacer lo mismo. La forma de articulación con estos mercados de exportación es a través de una empresa compradora.¹²

En su primera fase, este proyecto ha logrado elevar las exportaciones en 13,40% durante el período 2009-2010; ha beneficiado directamente a 6500 familias rurales; ha capacitado a los integrantes de 4317 MIPYME en mejores prácticas de manejo y producción de cultivos, y a los de 558 MIPYME en el manejo de recursos naturales; y ha logrado certificar a 375 productores en certificaciones internacionales como Global Cap, Agricultura Orgánica, Comercio Justo y Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura.

El proyecto también ha conseguido facilitar el acceso a infraestructura productiva. Para ello, ha brindado asistencia técnica para la generación de propuestas que fueron presentadas a donantes no estadounidenses. El monto total de las propuestas supera los US\$ 10 millones.

b) Programa de Innovación Industrial

El Programa de Innovación Industrial es financiado por el FOMIN-BID y ejecutado por la Asociación de Industriales de República Dominicana (AI-RD). La administración financiera del programa está a cargo del Consejo Nacional de Competitividad. Su costo estimado es de US\$ 3364 millones.

El objetivo de este proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de los *clusters* del sector industrial exportador dominicano. Su propósito es desarrollar

12 Esta estrategia de articulación es similar a la seguida por el proyecto PRA en el Perú.

Cuadro 9
CLUSTERS APOYADOS POR EL PROYECTO Y CLIENTES

<i>Cluster y provincia</i>	<i>Producto</i>	<i>Cliente y mercado de destino</i>
Palta en San Cristóbal	Palta	Supermercados y mayoristas en el mercado nacional
Horticultura de Constanza, La Vega	Vegetales orientales	Supermercados y mayoristas en el mercado nacional
Cooperativa Zafarraya en Moca, Espaillat	Pimientos y vegetales orientales	Miami, Estados Unidos
Banano en Mao, Valverde	Banano	
Yuca y cassava en Monción, Santiago Rodríguez	Pan de cassava	Mercado nacional
Mango en Baní, Peravia	Mango	
Piña en Cevicos, Santiago Rodríguez	Piña	
Invernaderos en Jarabacoa, La Vega	Pimientos y vegetales orientales	
Café en Jarabacoa, La Vega	Café	Mercado nacional
Madera y muebles en Santiago	Muebles	
Movimiento Cafetalero de Acción Comunitaria Inc. (MOVICAC), Núcleo de Caficultores y Agricultores de San Cristóbal (NACAS) en Baní, Peravia y San Cristóbal	Café	Japón y Europa
Federación de Ganaderos del Noroeste (FEDEGANO) Santiago Rodríguez	Leche y derivados	
Federación de Caficultores para el Desarrollo de San Juan Inc. (FECADESJ), San Juan	Café y vegetales orientales	Miami (vegetales orientales)
Vallejuelo, San Juan	Sandía	Estados Unidos
Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos (CONOCADO) en Haina, San Cristóbal	Cacao	
Fundación de Desarrollo Loma y Salud Inc. (FUNDELOSA) en Altamira, Puerto Plata	Cacao	
Red Guaconejo en Nagua, María Trinidad Sánchez	Cacao	Estados Unidos

Fuente: Abt Associates Inc. (2011)

e implementar un modelo de negocios basado en la rapidez y la flexibilidad, en los sectores del cacao y derivados, productos de belleza y plásticos (embalajes y moldes).

El programa consta de tres componentes. El primero es el desarrollo de la estrategia de *clusters*, en el que se promueve la integración y la articulación de las empresas. Financia actividades de coordinación y sensibilización de las empresas, así como de selección y de desarrollo de planes estratégicos. El segundo componente apoya a las empresas en sus necesidades de transformación —esto es, capacitación y asistencia técnica— para la implementación del modelo de rapidez y flexibilidad. El tercer componente es el de diseminación de conocimiento y replicabilidad.

c) Proyecto Asociación de la Micro y Mediana Empresa Textil de La Romana (ASOMIMETRO)

El proyecto ASOMIMETRO ha obtenido financiamiento del Consejo Nacional de Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME).

ASOMIMETRO es una asociación conformada por 17 empresas del sector textil-confecciones de La Romana, que surgieron luego de que las grandes maquiladoras se retiraran de la zona franca por el término del Acuerdo Multifibras. Estas empresas se dedicaron a dos rubros de confecciones: ropa interior y jeans. En ambos casos, el mercado al que atendían era el interno, específicamente el segmento poblacional de menores ingresos. Con la entrada de las confecciones chinas y de algunas confecciones de países aledaños, estas empresas perdieron su competitividad y trataron de asociarse para reducir sus costos.

En este contexto, PROMIPYME les ha brindado su apoyo para iniciar un proceso de articulación de compras conjuntas y de mejoras de las instalaciones de producción, ya que se les ha otorgado un espacio en una de las naves productivas que tiene PROMIPYME.

El objeto de esta asociación es mejorar su competitividad mediante la asociatividad y apuntar hacia mercados más dinámicos a través de la marca Dominican Beauty, de lencería.

5. Ejecución de programas de articulación y resultados

Sobre la base de las entrevistas sostenidas, principalmente con representantes de las agencias de cooperación y ejecutores, así como de la revisión de la documentación de los proyectos seleccionados, se ha analizado, en primer lugar, la forma en que los proyectos han sido diseñados y ejecutados; en segundo lugar, el papel que ha jugado la formalización en los proyectos seleccionados; y en tercer lugar, los resultados de los programas en relación con la formalización.

5.1. Diseño y ejecución de los proyectos en ambos países

a) Contexto en el que se enmarcan los proyectos

Los proyectos financiados por las agencias de cooperación generalmente se enmarcan en una estrategia acordada con el país receptor.

- **El Perú**

En el caso del BID, se ha desarrollado un documento que contiene la estrategia del banco para este país.¹³ El BID señala que durante el período 2007-2011 apoyará al

13 Véase BID, «Estrategia del Banco con el Perú 2007-2011», del 2006. Disponible en <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1378627>>.

país 1) fortaleciendo la inserción internacional y la competitividad, 2) promoviendo el desarrollo social y la inclusión, y 3) profundizando la reforma del Estado y mejorando la gestión pública.

Para continuar el fomento de la competitividad y la diversificación productiva, el BID apoyará la inversión en infraestructura y el financiamiento directo al sector privado; asimismo, apoyará a los sectores productivos, en especial a los pertenecientes a las industrias extractivas.¹⁴

Como parte del apoyo a la competitividad, el BID viene trabajando en dos frentes. Por un lado, está financiando el Programa de Ciencia y Tecnología, ejecutado a través del Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCYT), que cuenta con un componente importante para el financiamiento de la innovación empresarial y cuyo objeto es incrementar la competitividad de las empresas. Por otro lado, desde el 2008 el BID está financiando el programa Articulando MyPerú, que promueve la articulación empresarial.

En el caso de USAID, el programa de crecimiento económico planteado para el país contempla expandir los beneficios del crecimiento a las poblaciones más pobres y contribuir a una mejor integración de las regiones sierra y selva con los mercados globales. Esta tarea la está realizando a través del PRA, que promociona cadenas productivas.¹⁵

Por otro lado, USAID ha apoyado el mejoramiento del clima de negocios del país en tres áreas: simplificación administrativa, acceso al crédito y competitividad de los negocios. También ha apoyado políticas que eliminan las barreras del comercio; que facilitan la inversión en micro, pequeñas y medianas empresas; y que incrementan la participación de las anteriores tanto en la economía formal como en los mercados de exportación.

A través del proyecto PRA se han logrado generar aproximadamente US\$ 307 millones en ventas adicionales y se ha empleado a 82 000 nuevos trabajadores.

Finalmente, COSUDE ha establecido una estrategia país para el período 2009 al 2011. El reto principal que se ha planteado es hacer que el crecimiento económico alcance también a la población más desfavorecida, con una mejor redistribución y políticas gubernamentales orientadas socialmente.

14 En la Estrategia País 2002-2006, el BID planteaba elevar la productividad y la competitividad de la economía, mejorar la eficiencia de la política social, y crear un Estado moderno, descentralizado y eficiente.

15 Véase <<http://www.usaid.gov/pe/downloads/economic-growth-spanish.pdf>>.

En el campo del fomento del crecimiento económico enfocado en grupos de población desfavorecida, COSUDE ha promovido la capacidad competitiva a través de la creación de redes empresariales de pequeñas empresas; el acceso a los mercados nacionales e internacionales mediante el cumplimiento de los estándares internacionales y la diversificación; la formación profesional en las zonas rurales; la mejora de las condiciones marco económicas y del entorno empresarial; y por último, el acceso a los recursos financieros y el fomento del turismo.

Debido a que el Perú se ha convertido en un país de renta media, por decisión del gobierno suizo a partir del 2011 los programas de COSUDE se transferirán a la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de la Confederación Suiza (SECO). Desde esta entidad se implementará una estrategia de cooperación sobre la base de áreas temáticas y geográficas acordadas con el Gobierno peruano.

- **República Dominicana**

En el caso del BID, su estrategia para República Dominicana¹⁶ señala que el país adoptará políticas anticíclicas para enfrentar los efectos causados por la crisis del 2008. Asimismo, se propone mejorar los servicios de infraestructura para optimizar la competitividad del país y apoyar la recuperación del crecimiento económico. Finalmente, ante el debilitamiento del sector turismo y de la maquila textil, se propone apoyar el desarrollo de los sectores productivos sin extender el uso de exenciones fiscales.

En el sector agropecuario, el BID propone dirigir sus intervenciones a elevar la productividad. El BID concentrará sus intervenciones en apoyar a los pequeños productores en el uso de nuevas tecnologías y en mejorar los servicios de sanidad e inocuidad alimentaria.

Por otro lado, el BID está ayudando al país a mejorar el clima de negocios. En esta labor está apoyando al CNC para realizar una serie de reformas. Se está trabajando con la Cámara de Comercio de Santo Domingo (CCSD) para crear una ventanilla única que facilite la inscripción de nuevas empresas y para digitalizar el

16 Véase BID, «República Dominicana: estrategia de país del BID 2010-2013». Disponible en <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35404423>>.

proceso. También se está apoyando a la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual (ONAPI) para facilitar la inscripción de marcas.

Es necesario señalar que el BID coordina sus programas y recomendaciones con aquellas prioridades planteadas por el país. En este caso, el BID está apoyando los objetivos planteados por la Estrategia Nacional de Desarrollo.

En el caso de USAID, esta agencia está apoyando al país «a mejorar la gobernabilidad y a combatir la corrupción; implementar el Tratado de Libre Comercio entre América Central y República Dominicana (DR-CAFTA) y mejorar la capacidad de los pequeños negocios y las comunidades rurales para que puedan beneficiarse de las oportunidades de comercio y generación de ingresos, mientras protegen los recursos naturales y la biodiversidad del país».¹⁷

En el campo del crecimiento económico, USAID está ayudando a República Dominicana a mejorar su capacidad de competir en mercados internacionales y aumentar las oportunidades económicas de sus ciudadanos. Con este fin, la agencia brinda asistencia técnica para la reforma de políticas, y fomenta el fortalecimiento de la capacidad comercial, la electrificación rural e iniciativas para incrementar la competitividad regional.

USAID está apoyando a que República Dominicana pueda aprovechar las oportunidades planteadas por el DR-CAFTA. Para ello, está fomentando a los productores agrícolas a que conformen *clusters*.

b) Objetivos de los proyectos revisados

El cuadro 10 muestra, como es de esperar en proyectos de articulación empresarial, que todos los proyectos analizados tienen como objetivo principal mejorar la productividad y la competitividad de los productores beneficiarios. A pesar de que algunos programas no son explícitos, casi todos ellos están enfocados en productores de bajos ingresos. El proyecto PRA es uno de los pocos que explícitamente señala que quiere contribuir al alivio y reducción de la pobreza. Otros proyectos, como APOMIPE, añaden un «objetivo superior» en el que se señala que se quiere disminuir tanto la pobreza como la desigualdad social.

17 Véase <http://www.usaid.gov/dr/background_es.htm>.

Cuadro 10
OBJETIVOS CENTRALES Y ESPECÍFICOS DE LOS PROYECTOS REVISADOS

Proyecto	Objetivo central	Objetivos específicos
PRA	Contribuir al alivio y reducción de la pobreza en los corredores económicos seleccionados, a través de la generación de nuevo empleo e ingresos sostenibles, y la promoción de un clima de negocios que favorezca la inversión privada.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar sosteniblemente las ventas de bienes y servicios en los corredores económicos, que generará oportunidades de empleo y acrecentará la capacidad de los pobres para mejorar sus ingresos. • Aumentar el nivel de ingresos de los hogares beneficiarios del PRA. • Conseguir el apalancamiento financiero de los sectores público y privado, así como de las organizaciones de la sociedad civil. • Mejorar las condiciones para el comercio y la inversión privada a través de la reducción de los costos de transacción asociados a la falta de infraestructura, las barreras legales y administrativas, y falta de condiciones para el desarrollo de <i>clusters</i>.
Articulando MyPerú	Contribuir al desarrollo competitivo de las PYME del Perú mediante la promoción de conglomerados.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un mejor desempeño competitivo de las PYME mediante la articulación interempresarial y la colaboración entre empresas e instituciones de apoyo. • Promover la colaboración público-privada en el ámbito de las políticas de desarrollo productivo.
Desarrollo de Redes Empresariales en los Conglomerados de Gamarra y de Cusco	Implementar redes asociativas empresariales al interior de los conglomerados, capaces de alcanzar dinámicas de eficiencia colectiva y de optimizar la inserción de las empresas en los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover redes asociativas empresariales. • Facilitar el acceso a tecnologías productivas y organizacionales. • Facilitar el acceso a mercados.
APOMIPE	Mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en redes empresariales de las cadenas y territorios de intervención.	





Proyecto	Objetivo central	Objetivos específicos
Proyecto de Diversificación Económica Rural	Apoyar a pequeños productores agropecuarios y forestales en la diversificación de su producción para mejorar su competitividad en los mercados globales, y aprovechar las oportunidades que se presentan en la ejecución del DR-CAFTA.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, fortalecer y asegurar la sostenibilidad de los <i>clusters</i> agrícolas y forestales formados por pequeños productores en la zona rural de República Dominicana.*
Programa de Innovación Industrial	Impulsar y contribuir a mejorar la competitividad del sector industrial exportador dominicano, fomentando la asociatividad productiva con el esquema de <i>clusters</i> . El propósito es desarrollar e implementar un modelo de negocios basado en la rapidez y la flexibilidad en los sectores seleccionados.	
ASOMIMETRO		<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo de los empresarios microtextileros en la región este. • Dar a conocer y prestigiar los productos textiles fabricados por sus asociados.

* Objetivo encontrado en el documento de evaluación Abt Associates Inc. (2011).

Con referencia a los objetivos específicos, el proyecto PRA sigue enfatizando su enfoque en el alivio de la pobreza, indicando que busca elevar el ingreso de los beneficiarios de manera sostenida. Asimismo, enfatiza la mejora del clima de negocios y resalta el apalancamiento financiero con empresas e instituciones del sector público y de la sociedad civil.

Por su parte, el proyecto Articulando MyPerú resalta su intención de fortalecer la articulación horizontal —entre empresas— y la articulación vertical —entre una empresa grande y empresas pequeñas—. Asimismo, este proyecto pone énfasis en la colaboración público-privada para lograr incidencia en políticas públicas.

Con respecto a este último punto, si bien el proyecto APOMIPE no plantea objetivos específicos, la revisión de su metodología de intervención señala que tiene un componente muy fuerte de incidencia en los territorios en los que trabaja.

Tanto los proyectos APOMIPE como Desarrollo de Redes Empresariales en Gamarra y Cusco ponen el énfasis en la formación de redes empresariales antes

que en el fortalecimiento de cadenas de valor o *clusters*. El enfoque de redes empresariales implica que se trata de trabajar con un número limitado de productores y que los proyectos pondrán mucho énfasis en la generación de confianza entre los integrantes de las redes. El hecho de que ambos proyectos compartan este enfoque no es coincidencia, ya que los dos están siendo promovidos por la cooperación suiza, que ha utilizado el concepto de redes empresariales en varios de sus proyectos.

Con respecto a los proyectos ejecutados en República Dominicana, solo se cuenta con sus objetivos centrales, mas no con los específicos. Siguiendo la estrategia país, todos los proyectos usan la terminología de *clusters*, aunque en la práctica se estén promoviendo cadenas productivas o incluso redes empresariales.

Dini, Ferraro y Gasaly (2007) tipifican las estrategias seguidas por proyectos que desarrollan redes empresariales y aquellos que desarrollan *clusters* y/o sistemas productivos territoriales. Los proyectos de redes empresariales tienen modalidades de coordinación relativamente simples, en las que generalmente se establece una entidad que agrupa a los empresarios, mientras que aquellos que promueven *clusters* cuentan con una o varias entidades de encuentro. Con respecto al liderazgo, en las redes empresariales este por lo común es ejercido por los empresarios beneficiarios; en los *clusters*, en cambio, el liderazgo es ejercido por entidades de fomento. Por último, lo que motiva a las redes empresariales es el beneficio comercial de sus participantes, mientras que en los *clusters* la motivación es la creación de bienes públicos.

Por ejemplo, en el caso del proyecto de Innovación Empresarial, el objetivo consistía en brindar bienes públicos a los *clusters* con los que se iba a trabajar; sin embargo, al poco tiempo de ejecución era claro que se tenían que realizar actividades para fortalecer a las unidades productivas que conformaban los *clusters*.

El proyecto ASOMIMETRO es un claro ejemplo del apoyo a una red empresarial formada por un número limitado de unidades productivas (17), en el que se plantean actividades para beneficio de los participantes. Por ejemplo, se propuso la compra conjunta de insumos y la aplicación de un sistema de producción conjunta. Al mismo tiempo, se plantearon algunas actividades de provisión de bienes públicos, como por ejemplo el establecimiento de un convenio con las escuelas de diseño de renombre local o la elaboración de un compendio sobre el modelo de negocios que se adoptará, para facilitar la replicabilidad de este.

c) Estrategias de articulación

Las estrategias de articulación usadas en los proyectos pueden variar de acuerdo con si se promueve la articulación horizontal —entre empresas— o la articulación vertical —entre una empresa grande y varias pequeñas—. Asimismo, también hay una diferencia en si se quiere apuntar a conectar a los productores con mercados externos y/o domésticos dinámicos, frente a mercados regionales y locales que tienen potencial con crecimiento.

El proyecto PRA es el que más claramente busca promover la articulación vertical sobre la base de grandes compradores. La filosofía de este proyecto —y de su ejecutor, Chemonics— consiste en priorizar el enfoque de demanda y buscar un comprador para los productos de los pequeños productores. Como señala Riordan (2007), «la demanda tiene un nombre y una dirección»; con esta frase trata de enfatizar que lo importante es conseguir órdenes de compra. Este comprador es el responsable de articular la cadena de valor y, muchas veces, tiene que facilitar capital de trabajo, así como brindar asistencia técnica y un acompañamiento constante a los productores.

El cuadro 11 muestra la distribución de las ventas netas que se lograron con el proyecto PRA durante el período 2000-2007. Como se puede apreciar, la mayor parte de las ventas se han realizado a empresas medianas, siguiendo en importancia las pequeñas y las grandes. Más interesante aún es que el número de ventas promedio hechas a las empresas medianas es ligeramente superior que el de las hechas a empresas grandes. Este dato refleja el potencial que tienen las empresas medianas en la articulación empresarial con pequeños productores. Por otro lado, información adicional del proyecto señala que la mayor parte de las ventas se han hecho a empresas transformadoras, con lo cual la articulación empresarial probablemente esté contribuyendo a la incorporación de valor agregado (Weidemann Associates Inc. 2008).

Otro proyecto que también tiene un enfoque de demanda, pero aplica una estrategia distinta, es APOMIPE. En este caso, la articulación no se produce solamente a través de un gran comprador que trabaja en mercados dinámicos nacionales o en mercados internacionales, sino que también se potencia la articulación con compradores locales o regionales. El proyecto APOMIPE ha buscado trabajar directamente con productores pobres o en situación de pobreza extrema, lo que de alguna manera limita las posibilidades de articulación con compradores dinámicos debido a la poca capacidad de absorción de conocimientos muy comple-

Cuadro 11
PROYECTO PRA: VENTAS NETAS POR TAMAÑO DE EMPRESAS

Tamaño de empresa	Número	Ventas netas (US\$)	Ventas promedio (US\$)
Micro	189	17 178 207	90 890
Pequeña	161	44 570 927	276 838
Mediana	96	117 451 492	1 223 453
Grande	35	42 821 430	1 223 469
No clasificados	83	10 422 553	125 573
Total de empresas	564	232 444 609	412 136

Fuente: Weidemann Associates Inc. (2008)

jos, a la escasa capacidad de invertir y a la falta de acceso al crédito, entre otros factores. La estrategia de articulación con compradores regionales o locales logra un crecimiento lento de las transacciones, pero tiene posibilidades de ser menos vulnerable, ya que se atiende a diversos clientes, con lo que se reduce el riesgo de que la desaparición del cliente signifique la desaparición del negocio.

Por ejemplo, en el caso de la cadena del cuy, tanto en Cajamarca como en el Cusco los compradores principales son restaurantes locales, comedores de empresas grandes, así como mayoristas que transan en ferias locales, o las mismas municipalidades, que como parte de sus programas de promoción de actividades productivas compran cuyes para promover la crianza de estos animales. En el caso de la venta de flores en el Cusco, los productores las están vendiendo directamente al mercado regional, pero se están haciendo esfuerzos para atender directamente al mercado de los hoteles de categoría, los cuales dependen de las flores importadas.

Sin embargo, en algunas cadenas —como la de leche fresca en Cajamarca y La Libertad—, los productores se han articulado a una gran empresa productora de leche y productos lácteos. Una estrategia distinta han seguido los productores de leche en el Cusco, que han optado por no venderle a una empresa grande sino que están vendiendo este alimento en puntos de venta gestionados por ellos mismos.

El proyecto Desarrollo de Redes Empresariales en Gamarra tiene similitudes con APOMIPE porque, como se señaló antes, sigue el modelo de intervención de las redes empresariales que utiliza la cooperación suiza. Es importante señalar que una parte importante de estos proyectos es generar la confianza entre los productores, que es la base para la articulación horizontal. Por ello, parte de la gobernanza no está en manos de un comprador grande que sirva de articulador, sino que la red

contrata a un gerente para que acompañe a las redes. La contratación de este gerente es cofinanciada por los productores beneficiarios.

Como se señaló en la sección 3.1, este proyecto de Desarrollo de Redes Empresariales en Gamarra enfrentó problemas en la ejecución debido al traspaso del ejecutor directo (PROMPYME) a otra entidad dentro del Ejecutivo, lo que tuvo consecuencias directas en los resultados. En este proyecto, parece que se hubiera optado por la asociación horizontal, pero sin ningún elemento de articulación vertical. Así, el reporte final de evaluación de la primera fase señala que las actividades que no se pudieron llevar a cabo fueron la participación en ferias textiles y la organización de misiones comerciales a mercados externos, como Venezuela y Bolivia.

En el caso del proyecto Articulando MyPerú, las estrategias de articulación son variadas ya que se trata de un proyecto de segundo piso. Cada subproyecto cuenta con su propio marco lógico y define sus estrategias. Como se aprecia en el cuadro 12, casi todos los proyectos cuentan con elementos de articulación horizontal y vertical. La excepción es el proyecto de promoción de las empresas relacionadas con el circuito turístico en Lambayeque, en el que se busca fortalecer las capacidades de los pequeños negocios. En el resto de los proyectos, hay un elemento de articulación vertical para asegurar un mercado a los pequeños productores. Sin embargo, hay casos en los que la misma entidad ejecutora es la que se compromete a la compra —por ejemplo PROASSA, Industrias Mayo, Consorcio Agroexportador del Perú, Productos del País y Piscifactorías Los Andes— y otros en que son ONG que han logrado ya acuerdos con empresas —CEDEPAS y Backus, Cáritas y las queserías o PRISMA y las dos empresas comprometidas—. Acerca de las demás todavía no se tiene claro si el cliente ya está definido.

En los proyectos de República Dominicana, debido a la estrategia nacional de promover *clusters*, la mayoría de los proyectos priorizan una visión de *cluster* enfatizando la asociatividad. Sin embargo, como se mencionó antes, algunos proyectos tienen elementos de promoción de redes empresariales.

Por su parte, el proyecto de Diversificación Económica Rural de USAID tiene algunas semejanzas con el proyecto PRA del Perú en cuanto a la estrategia de articulación empresarial. Los productores rurales se articulan con empresas medianas o grandes para acceder a mercados dinámicos (cuadro 9). De hecho, durante el período 2008-2010, el proyecto ha logrado aumentar sus ventas de US\$ 59 millones a US\$ 68 millones, y las exportaciones han pasado de US\$ 36 millones a US\$ 43 millones. Sin embargo, la modalidad de financiamiento de los subproyectos es

Cuadro 12
ARTICULACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS SUBPROYECTOS DE ARTICULANDO MYPERÚ

Subproyecto	Articulación horizontal	Articulación vertical
CEDEPAS Norte	250 productores de maíz	Ventas de maíz a Corporación Backus (consorcio cervecero)
PROASSA	2500 productores de café organizados en 64 asociaciones	Articulación con empresa PROASSA, que acopiara y venderá el café a OPTCO, una empresa estadounidense
Fundación Wiese	114 micro y pequeñas empresas de gastronomía, artesanía y orientación turística articuladas en 15 redes empresariales	
Asociación Benéfica PRISMA	400 productores de tara agrupados en 8 asociaciones	2 empresas comprometidas con la comercialización de la tara producida por las asociaciones
Industrias Mayo	75 productores de cacao	Acopio y ventas a Industrias Mayo
REOPA	163 productores organizados en 9 asociaciones, y 2 unidades agroindustriales con riego tecnificado	Búsqueda de clientes en el mercado internacional a través de REOPA
Cáritas del Perú	450 productores de leche	15 queserías que se comprometen a comprar la leche
Consortio Agroexportador del Perú S. A. C.	30 productores de uva de mesa, organizados en 2 asociaciones	Venta de uva al Consortio Agroexportador del Perú
Productos del País S. A.	700 productores de tara organizados en 75 asociaciones	Acopio y ventas a Productos del País S. A.
Piscifactorías Los Andes	60 pequeños productores organizados en 30 MYPE	Ventas de trucha a Piscifactorías Los Andes, principal exportador de truchas del Perú

distinta. En el caso de este proyecto, USAID apoya a las asociaciones de productores directamente, mientras que en el proyecto PRA también se financia a las empresas compradoras.

El programa de Innovación Industrial plantea principalmente la articulación horizontal. Como se mencionó, su primer componente está dirigido a promover la

articulación de las empresas, mientras que el segundo está centrado en la capacitación y la asistencia técnica. En las entrevistas, se mencionó que también se están financiando actividades de promoción y difusión de los *clusters*, así como convenios para la formación de capacidades —esto es, convenios con entidades de entrenamiento, entre otros—.

El proyecto ASOMIMETRO es distinto de los demás, en la medida en que es más un emprendimiento que un proyecto de desarrollo. Se trata de una asociación de productores de ropa interior que venden principalmente en el mercado interno, pero que a través de este emprendimiento buscan mejorar sus productos para enfocarse en mercados de mayores ingresos y demandantes de productos de mayor calidad. Para lograr esta mejoría, el proyecto plantea el uso de tecnologías modernas.

d) Tipo de beneficiarios

En todos los casos, tanto en el Perú como en República Dominicana, los beneficiarios son pequeños productores del sector rural en el caso de los productores agrícolas, y del sector urbano en el caso de los productores de confecciones textiles.

Los compradores de los pequeños productores son beneficiarios secundarios, ya que se benefician de obtener un suministro constante y algunas veces adicional a su propia producción. En la mayoría de los casos, los compradores contribuyen con un cofinanciamiento al proyecto.

Este es el caso de Piscifactorías Los Andes, una empresa acuícola que se dedica a la crianza de la trucha en el Perú. El crecimiento de esta empresa se debe a la articulación vertical establecida con los pequeños criadores de trucha. Es más, estos ejercicios de articulación vertical le han resultado sumamente beneficiosos a la empresa, que participa en el proyecto PRA y en Articulando MyPerú.

En República Dominicana, las empresas compradoras del proyecto de Diversificación Económica Rural también contribuyen con cofinanciamiento. Esto se concreta generalmente en el pago compartido de las capacitaciones y la asistencia técnica.

5.2 El rol de la formalización en los proyectos

a) Inclusión de objetivos de formalización en el marco lógico de los proyectos

Como se señaló en la sección 5.1, apartado b, los objetivos de los proyectos analizados giran alrededor de la mejora de la competitividad de los productores participantes. Ninguno de los proyectos incluye en su marco lógico un componente relacionado con la formalización de sus beneficiarios. Solo el PRA incluye un objetivo relacionado con la mejora del clima de negocios.

Por otro lado, el proyecto Articulando MyPerú no incluye ningún objetivo relacionado con la formalización de los beneficiarios. Sin embargo, algunos de los subproyectos plantean algún tipo de formalización. El proyecto de Cáritas de articulación de los productores lecheros y las queserías tiene, dentro de su segundo componente, una actividad dirigida al fortalecimiento y la formalización de las microempresas rurales. El proyecto de Piscifactorías de los Andes, si bien no plantea un componente o una actividad dirigida a la formalización, entre sus medios de verificación propone la presentación de registros de comercialización y libros de registro de ventas. Finalmente, el proyecto de la Fundación Wiese plantea una capacitación en temas tributarios para las empresas.

Otro ámbito de formalización que se encuentra en algunos de los subproyectos es el de formalización de los productos. La estrategia de articulación generalmente va acompañada por medidas en la mejora de la calidad del producto y el establecimiento de buenas prácticas productivas. Cinco de los proyectos incluyen este tipo de formalización. En tres de ellos, la formalización es explícita en la medida en que se plantea que los productores deben ser certificados en diferentes certificaciones internacionales. En dos de ellos, la formalización es implícita, ya que la empresa articuladora impone ciertos estándares de calidad, pero es ella la que posee las certificaciones internacionales.

En el caso de los proyectos de República Dominicana, ninguno de los revisados tiene un objetivo de formalización explícito.

b) Inclusión de requisitos de formalización para la participación en los proyectos

Algunos de los proyectos analizados sí requieren la formalización de sus beneficiarios, por lo menos en el nivel de las asociaciones de productores. Esto se debe

a que en varios de los proyectos las asociaciones son las entidades responsables o signatarias de los convenios con las agencias de desarrollo. Por otro lado, estas asociaciones son las llamadas a establecer las transacciones comerciales, especialmente con las empresas grandes que actúan como compradoras. Uno de los efectos de la articulación empresarial es que se incrementa la escala de producción y las ventas de los productores mediante la asociatividad. A medida que va creciendo el tamaño de las transacciones, ya no es posible mantenerlas en la informalidad.

Si bien en el caso de los proyectos del Perú no se ha encontrado explícitamente el requerimiento de que las asociaciones participantes en ellos sean formales o estén legalmente constituidas, por lo general cuando se preparan las propuestas las asociaciones ya tienen algún grado de formalización, sea estar inscritas en la SUNAT o en Registros Públicos.

Como se mencionó en el caso de Articulando MyPerú, por lo menos uno de los subproyectos ha planteado que las asociaciones se formalicen explícitamente.

En el caso del proyecto Desarrollo de Redes Empresariales en Gamarra, de acuerdo con una funcionaria de Intercooperation, las empresas participantes en el sector textil ya estaban formalizadas por lo menos parcialmente; esto es, contaban con RUC, pero no necesariamente cumplían con otro tipo de formalidad.

En el caso de los proyectos en República Dominicana ocurre algo similar. Sin embargo, los representantes del Programa de Diversificación Económica Rural señalaron que es un requisito que las organizaciones estén registradas; por lo menos que lo estén en el Registro Nacional del Contribuyente (RNC). Esto se debe a que el programa tiene como beneficiarias a las organizaciones y no a las empresas compradoras o instituciones de apoyo.

Por otro lado, en el caso del proyecto de articulación ASOMIMETRO, las empresas participantes también contaban ya con algún grado de formalización —como la RNC— y debido a que están apuntando a mercados dinámicos, requieren que la entidad esté debidamente formalizada.

En lo que se refiere al nivel del productor individual, son pocos los proyectos que ponen como un requisito la formalización, especialmente entre los proyectos que apoyan emprendimientos en el sector agropecuario. Por ello, como se mencionó en la sección del marco conceptual, las agencias de desarrollo priorizan la capacidad de las entidades informales de generar actividad económica y empleo, antes que lograr la formalización de las unidades productivas.

c) *Desarrollo de modalidades de operación que fomenten la formalidad en las cadenas o clusters*

En el Perú, el proyecto APOMIPE es el único que ha desarrollado una modalidad para fomentar la formalidad de las transacciones comerciales que se realizan en su marco.

El consorcio sin contabilidad independiente es una forma de contrato de carácter temporal que permite que un grupo de empresas puedan realizar actividades conjuntas, tales como la compra de insumos o la comercialización de productos. No es necesario que el contrato sea inscrito en la Oficina de Registros Públicos, y cada participante mantiene la propiedad de sus bienes y su independencia. Este tipo de contrato está regulado por la Ley General de Sociedades.

Para la ejecución de este contrato, es necesario que uno de los participantes actúe como su administrador u operador.

Un requisito para que se celebre este contrato es que los participantes estén inscritos en el RUC, ya sea en el Régimen General o en alguno de los especiales —esto es, Régimen Único Simplificado (RUS) o Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)—.

De esta manera, aunque no se logre la formalización de una micro o pequeña empresa, sí se consigue que la transacción sea formal y que los pequeños productores puedan vender con factura. Así, pueden hacer transacciones más grandes y acceder a clientes más importantes.

Uno de los temas planteados en la presentación de los avances de este documento fue la escasa adecuación de las asociaciones como modelo de organización comercial para las redes empresariales. Se mencionó que uno de los problemas era el tema de la distribución de los beneficios o utilidades, que las asociaciones no permiten. Por ello, se planteó que se debería repotenciar a las cooperativas de producción.

En el caso de República Dominicana, varios entrevistados mencionaron que no hay una forma de organización comercial que se adecue a los *clusters*, especialmente porque estos son los beneficiarios directos de los programas y proyectos de articulación. En todo caso, el Consejo Nacional de Competitividad tiene un programa de mejoramiento del clima de negocios que puede revisar este tema.

d) Complementación de los proyectos con otros que promuevan la formalización

Como se ha visto en la sección 5.1, apartado *a*, las agencias de desarrollo suelen definir una estrategia país antes de ejecutar sus proyectos. De acuerdo con la revisión de los documentos de estrategia elaborados por el BID, USAID y COSUDE, se puede apreciar que estas agencias tienen varias áreas de intervención.

El cuadro 13 muestra las diferentes áreas de intervención que las agencias de desarrollo priorizan para ambos países. En el caso del Perú, una de las preocupaciones de las agencias es el crecimiento no inclusivo que se está dando en el país; por ello, los proyectos de crecimiento económico o de competitividad ponen el énfasis en promover un crecimiento pro-pobre.

Otras áreas de intervención son la institucionalidad y la reforma del Estado, en las que se muestra una preocupación por realizar reformas llamadas «de segunda generación». Estas dos áreas inciden en programas que apoyan, entre otros aspectos, reformas para mejorar el clima de negocios. En el caso particular de COSUDE,

Cuadro 13

ÁREAS DE INTERVENCIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO EN EL PERÚ Y REPÚBLICA DOMINICANA

Agencia	Perú	República Dominicana
BID	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la inserción internacional y la competitividad • Promoción del desarrollo social y la inclusión • Profundización de la reforma del Estado y mejora de la gestión pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas públicas • Protección social • Educación • Intermediación laboral • Electricidad • Transporte • Agua y saneamiento • Sector agropecuario • Sector turismo
COSUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad alimentaria • Institucionalidad • Desarrollo humano • Competitividad sostenible 	
USAID	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico • Medioambiente • Salud • Democracia • Educación • Desarrollo alternativo • Programa regional de comercio • Programa regional de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la pobreza • Democracia y gobernabilidad • Salud y poblaciones vulnerables

el área de institucionalidad incluye la promoción de la descentralización. A través de esta área se promueven iniciativas que incrementan la incidencia de proyectos de articulación empresarial. Por ejemplo, se promueve la participación de los gobiernos municipales en la promoción económica local, que se convierten en clientes de las redes empresariales.

En el caso de República Dominicana, tanto el BID como USAID están promoviendo reformas dirigidas a mejorar el clima de negocios. Estas se están cristalizando, por ejemplo, en la formulación de normas legislativas que facilitan la formación de nuevas empresas y en estudios que analizan los obstáculos a la inversión privada.

Por otro lado, hay una serie de iniciativas dirigidas a facilitar la creación de empresas. Se ha modificado la Ley de Sociedades Comerciales, que ha incorporado nuevos tipos de empresas. De hecho, se ha creado un registro para comerciantes que son personas físicas (o su equivalente de personas naturales en la legislación peruana).

Asimismo, la Dirección de Impuestos Internos ha diseñado un formulario para los proveedores informales, con lo cual se está permitiendo por lo menos la formalización parcial de los productores informales, al mismo tiempo que permite que las empresas compradoras puedan justificar sus transacciones.

Finalmente, hay un proyecto —financiado por el gobierno de Taiwán y ejecutado por la Fundación Dominicana Compite— que tiene por objeto apoyar la formalización y el registro legal de por lo menos 40 empresas. El proyecto está centrado en empresas que no sean de subsistencia.

5.3 Resultados de los programas y formalización

a) Resultados que incluyen la formalización empresarial

Se ha encontrado evidencia muy limitada sobre los resultados relacionados con la formalización de los beneficiarios individuales. Hay algunas experiencias puntuales de productores agrícolas que se han convertido en comercializadores del bien que producen, y ahora, al estar a cargo de las transacciones, tienen que formalizarse.

El reporte de evaluación de la primera fase del proyecto PRA señala que algunos de sus centros de desarrollo económico han dado apoyo a grupos de productores para su formalización. También se señala que se va a buscar coordinar

más estrechamente con MYPE Competitiva, un programa regional financiado por USAID en Bolivia, Colombia, el Ecuador y el Perú (Weidemann Associates Inc. 2008).

El proyecto APOMIPE ha sido medianamente exitoso en promover la formalización. Las redes empresariales han logrado dinamizar las economías locales. En uno de los proyectos, que promueve redes de productores de cuyes, el impacto ha sido bastante importante para el tamaño de la economía local. Como resultado, se han dado indicios de especialización de la cadena, tanto por parte de los mismos productores —que ahora están vendiendo un producto con mayor valor agregado, por ejemplo cuyes beneficiados, cuyes para la reproducción, etcétera— como por parte de agentes nuevos que están proveyendo alimentos balanceados e incluso crédito. El tema del acceso al crédito es un inicio de la formalización porque para solicitarlo es necesario estar inscrito en el RUC, un primer paso hacia la formalización.

En el caso de República Dominicana, no se ha encontrado evidencia clara sobre la formalización de los productores individuales en los proyectos agrícolas. Más bien, en el emprendimiento textil ASOMIMETRO se aprecia que las empresas participantes sí se están formalizando, aparentemente por las perspectivas de crecimiento que les brinda la focalización en mercados más dinámicos, como la articulación con empresas que funcionan en las zonas francas.

Es importante señalar que ya que los proyectos de articulación no tienen como objetivo explícito la formalización de los productores, este tipo de información no se recoge en dichos proyectos. Debido a ello, este tipo de información solo se puede rescatar directamente con los ejecutores de los proyectos y, de manera eventual, cuando se incluye en los reportes de evaluación, en donde aparece por lo general como una externalidad.

b) Resultados que incluyen la formalización relacionada con la gobernanza de las cadenas

Como señala Zinnes (2009), un aspecto de la formalización está relacionado con la calidad del producto. La mayoría de los proyectos analizados contempla la mejora de la calidad, especialmente aquellos que se enfocan en el mercado internacional. Como se señaló antes, en varios de estos proyectos se ha conseguido que los productores obtengan las distintas certificaciones internacionales necesarias para ingresar a diferentes nichos de mercado, como los de producción orgánica. Aunque

en algunos casos, especialmente con los entes acopiadores y exportadores, quienes están certificados son ellos, pero transfieren las buenas prácticas a los productores. En todo caso, se trata de una formalización implícita.

En ambos países se aprecia que una vez que los productores obtienen la certificación, también atraen la atención de los clientes nacionales. Este es el caso de los supermercados, que cuentan con sus propios estándares de calidad y están dispuestos a establecer relaciones comerciales estables con productores que puedan asegurar la calidad de los productos que ellos requieren.

c) Resultados que incluyen el acceso al crédito

El acceso a los mercados logrado por los programas de articulación empresarial y el aumento de pedidos generalmente induce a que los pequeños productores tengan que hacer inversiones para ampliar su capacidad productiva. Dini, Ferraro y Gasaly (2007) señalan que algunas iniciativas que implementan los programas de articulación consisten en facilitar el acceso a programas nacionales de fomento, fondos municipales u otras fuentes de cooperación internacional.

En tal sentido, los proyectos revisados no han considerado directamente el tema de acceso al crédito como parte del proyecto. Sin embargo, mediante el dinamismo económico y la incidencia pública generada por el proyecto APOMIPE en Cajamarca se ha logrado que una cooperativa de crédito diseñe un producto financiero que brinde crédito a los productores de la cadena productiva de cuyes.¹⁸

Asimismo, en uno de los subproyectos de Articulando MyPerú, los productores articulados a la empresa Piscifactorías Los Andes están formalizándose para poder acceder al crédito. En el caso de la cadena de trucha, los requerimientos de capital de trabajo son bastante altos debido a la creciente compra de alimentos balanceados y a las inversiones requeridas para ampliar la producción.

En el caso de República Dominicana, no se ha encontrado evidencia de facilitación del acceso al crédito.

18 Si bien el instrumento financiero se creó para las cadenas productivas en general, el representante de la cooperativa señaló que casi el 80% de las colocaciones se hacen a los productores de la cadena del cuy.

9. Conclusiones y reflexiones finales

Los hallazgos de este estudio comprueban que es muy difícil encontrar evidencia sólida sobre los resultados de los programas y proyectos de articulación empresarial y los efectos en la formalización de los beneficiarios a nivel micro e individual. Sin embargo, se ha podido apreciar que hay un efecto importante en la formalización de entidades intermedias de representación de los beneficiarios.

Todos los programas y proyectos analizados han promovido la formación de estas entidades. La primera razón es que este tipo de entidades son un vehículo para promover la asociatividad de los beneficiarios, que generalmente se encuentran atomizados. La segunda razón es que el acercamiento a los mercados, y el consecuente aumento de las ventas que se deriva de este, requieren alguna forma de representación legal de los beneficiarios. Las entidades asociativas se convierten en el interlocutor válido con el que deben tratar los agentes compradores, especialmente cuando es necesario efectuar transacciones comerciales. Por otro lado, en algunos programas, los beneficiarios son las organizaciones de productores, y para ello deben estar registradas en el RUC o en los Registros Públicos.

Con respecto a la formalización de los emprendimientos o empresas individuales, no se ha conseguido información directa sobre este tema a través de los programas o proyectos analizados. Estos no recogen este tipo de información debido a que están enfocados en lograr los objetivos principales que giran en torno del aumento de la competitividad de las redes, cadenas o *clusters* en los que trabajan. Sin embargo, los representantes de los programas y proyectos dan cuenta de algunos casos exitosos cuando los emprendimientos alcanzan un tamaño que les permita afrontar los costos de la formalización. Más aún, solo se da cuenta

del primer paso de formalización —que es el registro tributario de los emprendimientos— por el tema del registro de las transacciones comerciales. No se tiene información sobre otro tipo de formalización, como la laboral.

En los proyectos vinculados al sector textil revisados en este estudio, se aprecia que los beneficiarios ya tenían algún grado de formalización antes de participar en estos. O, en todo caso, se registraron formalmente para participar en ellos. Este hecho plantea la pregunta de si la formalización es un requisito de facto para participar en los proyectos vinculados a los sectores manufactureros, en los cuales es necesaria una dotación de capital más importante y, por tanto, los niveles de producción también tienden a ser más altos. Lo anterior no es excluyente con el hecho de que también en estos sectores los beneficiarios se asocien en algún tipo de organización que los represente o les sirva de plataforma para la asociatividad.

Respecto a otros tipos de formalización, en los programas y proyectos revisados se ha apreciado que la formalización del producto es un resultado que ocurre en forma natural. Esto está relacionado con la importancia que tiene la gobernanza técnica —esto es, los estándares de calidad, las normas técnicas, las certificaciones, entre otros— en los procesos de articulación empresarial. Sin el establecimiento de estos estándares, es imposible lograr que las redes o cadenas ofrezcan productos homogéneos y con la calidad que requieren los mercados. Sin embargo, al parecer hay por lo menos un par de modalidades para aplicar este tipo de gobernanza. En algunos de los proyectos, los ejecutores o los agentes articuladores brindan la capacitación y asistencia técnica necesaria para que los productores apliquen estos parámetros en sus procesos productivos, sin que el productor obtenga una certificación a su nombre. Más bien, es el agente articulador el que posee la certificación. En otros proyectos, se ayuda a los productores a que obtengan ellos mismos la certificación. Estas dos modalidades están relacionadas con el nivel de producción y de ventas, ya que las certificaciones son costosas. Aparentemente, cuando una organización aglutina a una gran cantidad de productores (articulación horizontal) —por ejemplo en los casos del café o del cacao—, esta puede asumir los costos de la certificación.

Respecto a la idoneidad de las asociaciones —como el tipo de arreglo comercial que pueden asumir las organizaciones de productores—, aparentemente este tipo de arreglo institucional presenta problemas, porque por lo general una asociación no tiene fines de lucro y, por tanto, no puede repartir utilidades. Este es un obstáculo para las organizaciones de productores que, justamente, quieren gozar de las ganancias que se generan por su actividad económica. Por otro lado,

las asociaciones, al ser principalmente representativas, no permiten una participación diferenciada de los productores, lo cual lleva a situaciones de *free-riding*, esto es, al parasitismo en el que se aprovecha el esfuerzo de los demás sin dar una contribución propia.

Siguiendo con el aspecto de los arreglos comerciales que faciliten la formalización de los productores, en ambos países se aprecia que se han hecho esfuerzos por simplificar los trámites para la apertura de empresas y para establecer nuevos tipos de empresas que requieran menos requisitos que los tipos más convencionales, como las sociedades anónimas.

Por otro lado, también las leyes comerciales de ambos países permiten algunas maneras de formalizar las transacciones comerciales sin tener que abrir una empresa. En el caso del Perú, está el Consorcio Sin Contabilidad Independiente promovido en el proyecto APOMIPE, mientras que en República Dominicana se tiene el Formulario para Proveedores Informales, que permite formalizar las compras de los agentes compradores y que no requiere la formación de una empresa.

Finalmente, un aspecto que resulta crucial para el avance del conocimiento sobre el tema de la articulación empresarial y su relación con la formalización es el recojo de información sistemática. En el marco de los programas y proyectos financiados por las agencias de desarrollo, no se cuenta con un cuerpo de evidencia muy sólido, ya que los sistemas de monitoreo y evaluación son débiles. Muchos de los proyectos son ejecutados sin contar con líneas de base previas, por lo cual es difícil medir el impacto de estos en los beneficiarios. Sin este tipo de información, es muy difícil que se pueda comprobar formalmente la hipótesis de que la articulación empresarial incrementa las posibilidades de formalización de las empresas.

Bibliografía

ABT ASSOCIATES INC.

2011 *Rural Economic Diversification Project-Three Year Final Report 2008-2010*. Santo Domingo: USAID.

AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN (COSUDE)

2009 *APOMIPE-Informe de fin de fase*. Lima: COSUDE.

ALCÁZAR, L., R. ANDRADE y M. JARAMILLO

2010 *Panel/tracer Study on the Impact of Business Facilitation Processes on Enterprises and Identification of Priorities for Future Business Enabling Environment Projects in Lima, Peru*. Lima: GRADE.

ALTENBURG, T. y J. MEYER-STAMER

1999 «How to Promote Clusters: Policy Experience from Latin America». *World Development*, 27 (9), pp. 1693-1713.

BANCO MUNDIAL

2007 *La informalidad en el mercado laboral urbano de la República Dominicana*. Santo Domingo: Banco Central de la República Dominicana.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

2011 *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

CHACALTANA, J.

2008 *Una evaluación del régimen laboral especial para la microempresa en Perú, al cuarto año de vigencia*. Lima: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP).

DEVELOPMENT ALTERNATIVES INC. y BANNOCK CONSULTING LTD.

2005 *Removing Barriers to Formalization: The Case for Reform and Emerging Best Practice*. Washington D. C.: USAID.

DINI, M., C. FERRARO y C. GASALY

2007 *Lecciones aprendidas y buenas prácticas en el desarrollo de los proyectos de integración productiva*. Inédito.

DOING BUSINESS

2011 *Doing Business 2011-Making a Difference for Entrepreneurs*. Washington D. C.: The World Bank.

GALAL, A.

2005 «The Economics of Formalization: Potential Winners and Losers from Formalization in Egypt». En G. Kochendorfer-Lucius y B. Peskovic (eds.). *Investment Climate, Growth and Poverty*. Washington D. C.: The International Bank for Reconstruction and Development, pp. 39-52.

GUZMÁN, R. y M. ORTIZ

2007 *Tamaño, eficiencia y uso de la capacidad instalada en las pequeñas empresas de la República Dominicana*. Santo Domingo: Amigo del Hogar.

HUMPHREY, J., y H. SCHMITZ

2000 *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Brighton: Institute of Development Studies.

Jaramillo, M. y J. J. Díaz

2009 *Políticas de fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú*. Lima: GRADE.

KAPLINSKY, R. y M. MORRIS

2000 *A Handbook for Value Chain Research*: IDRC.

KURAMOTO, J.

2008 *Integración de los pequeños productores de trucha con los mercados externos: ¿una meta lejana?* Lima: GRADE.

LOAYZA, N., A. M. OVIEDO Y L. SERVÉN

2005 Regulation and Macroeconomic Performance, *EGDI-WIDER Conference on the Informal Sector*. Helsinki.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

2009 *Panorama laboral 2009-América Latina y el Caribe*. Lima: OIT.

PERRY, G., W. MALONEY, O. ARIAS, P. FAJNZYLBER, A. MASON Y J. SAAVEDRA-CHANDUVÍ

2007 *Informalidad: escape y exclusión*. Washington, D. C.: Banco Mundial.

PORTER, M.

1990 *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.

RIORDAN, J.

2007 One Buyer at a Time. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2007, pp. 48-55.

ROBLES, M., J. SAAVEDRA, M. TORERO, N. VALDIVIA Y J. CHACALTANA

2001 *Estrategias y racionalidad de la pequeña empresa*. Lima: OIT.

SCHMITZ, H.

1999 «Collective Efficiency and Increasing Returns». *Cambridge Journal of Economics*, 23 (4), pp. 465-483.

VULETIN, G.

2008 *Measuring the Informal Economy in latin America and the Caribbean*. Washington D. C.: International Monetary Fund.

WEIDEMANN ASSOCIATES INC.

2008 *Final Evaluation of USAID/Peru Poverty Reduction and Alleviation (PRA) Activity*. Washington D. C.: USAID.

WORLD ECONOMIC FORUM

2010 *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Geneva: World Economic Forum.

YAMADA, G.

2009 *Determinantes del desempeño del trabajador independiente y la microempresa familiar en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

ZINNES, C.

2009 *Business Environment Reforms and the Informal Economy*. Washington, D. C.: Business Environment Working Group.

Anexo

RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre	Institución	País
Yaneri Collado	Abt Associates Inc.	República Dominicana
Jesús de los Santos	Abt Associates Inc.	República Dominicana
Juan Aracena	Abt Associates Inc.	República Dominicana
Ernesto Vilalta	Asociación de Empresas Industriales de Herrera	República Dominicana
Wilky Jiménez	Asociación de Industrias de la República Dominicana	República Dominicana
Joaquín Domínguez	Banco Interamericano de Desarrollo	República Dominicana
Álvaro García Negor	Banco Interamericano de Desarrollo	República Dominicana
Qurilio Vilorio	Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana	República Dominicana
Laura del Castillo	Consejo Nacional de Competitividad	República Dominicana
Marina Ortiz	Fondomicro	República Dominicana
Rolando Gómez	Grupo de Consultoría Pareto	República Dominicana
Maritza García	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	República Dominicana
Mario Casanova	CEDEPAS Norte	Perú
Alejandro Contreras	Centro Bartolomé de las Casas	Perú
Edgard Chuquitapa	Centro de Desarrollo Económico Huancavelica (Proyecto PRA)	Perú
Ana Ibarra	Centro de Desarrollo Económico Puno (Proyecto PRA)	Perú
Luis Chang	Chemonics	Perú
José Ventura	COSUDE	Perú
Carola Amézaga	Intercooperation	Perú
Fernando Villarán	SASE	Perú