

Formación de un Consorcio Empresarial para mejorar la estructura de costos de producción de las MyPES del calzado del Porvenir – Trujillo – 2016

Formation of a Business Consortium to improve the structure of production costs of the MyPES of the footwear of Porvenir - Trujillo - 2016

Humberto Percy Gavidia Rodríguez* ; Juan Carlos Miranda Robles

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

* Autor correspondiente: ecjgavidiaasociados@gmail.com (H. Gavidia)

RESUMEN

La presente investigación describe la formación de un consorcio empresarial para mejorar la estructura de costos de producción de las MyPES del calzado del Porvenir - 2016. Tuvo como objetivo la formación de un Consorcio Empresarial mejora la estructura de costos de producción, siendo método cuantitativo con una población d 733 MyPES y una muestra de 252 MyPES. Se realizó un diagnóstico situacional identificando los cuellos de botella existentes a lo largo de la cadena de fabricación del calzado en el distrito del Porvenir y luego se realizó un análisis de la estructura de costos de producción del calzado por empresa individual y en consorcio. Posteriormente se diseñó un modelo para la formación de un consorcio entre los productores del calzado. Concluyendo que los productores enfrentan limitaciones que restringen su competitividad y participación en cadenas de valor como acceso al mercado, acceso a capacitación, desarrollo de la coordinación entre los actores y acceso a financiamiento. La formación de un consorcio mejoraría la estructura de costos al disminuir los costos de mano de obra, de materia prima por compra en mayores volúmenes y aseguraría presencia en el mercado.

Palabras clave: Consorcio; Producción de Calzado; Costos.

ABSTRACT

This research describes the formation of a business consortium to improve the production cost structure of the MyPES of the Porvenir footwear - 2016. It aimed at the formation of a Business Consortium that improves the structure of production costs, being a quantitative method with a d 733 MyPES population and a sample of 252 MyPES. A situational diagnosis was made identifying the existing bottlenecks along the footwear manufacturing chain in the Porvenir district and then an analysis of the footwear production cost structure by individual company and in consortium. Subsequently, a model was designed for the formation of a consortium among footwear producers. Concluding that producers face limitations that restrict their competitiveness and participation in value chains such as market access, access to training, development of coordination among actors and access to financing. The formation of a consortium would improve the cost structure by decreasing labor costs, of raw material for purchase in larger volumes and would ensure presence in the market.

Keywords: Consortium; Footwear Production; Costs

1. INTRODUCCIÓN

Los países en desarrollo enfrentan una serie de retos no sólo por las características y precariedad de sus propios sistemas económicos y sociales sino también por las consecuencias de los ritmos y cambios en la sociedad internacional. Es bien sabido que existe un nuevo ordenamiento socioeconómico en el mundo producido por el proceso de globalización y flexibilización de la economía. En este contexto, se desarrollan los siguientes procesos: la apertura de los mercados, la liberalización de la producción y el comercio, la reubicación internacional de la producción, la conformación de bloques de intercambio comercial y la migración de la fuerza de trabajo. Martell M (2013), se gana en posibilidades de obtener competitividad y con ella manejar, con mejor posición, las negociaciones comerciales. Pero, también el efecto se da en el mundo del trabajo, proceso que debe ser analizado para seguir la evolución de las nuevas tendencias.

Así tenemos que los cambios tecnológicos que se han introducido masivamente en el mundo del trabajo a partir de la década del ochenta, acompañados de transformaciones y cambios substanciales de los modelos de producción, causaron una considerable transferencia de empleo desde determinadas ramas profesionales hacia otras, o entre ocupaciones diferentes, causando el desajuste permanente o temporal de numerosos asalariados. Alvarez y Trujillo (2015)

La determinación salarial, así como las condiciones de trabajo, están cada vez más ligadas a factores de productividad y calidad, presentando un fuerte crecimiento de la heterogeneidad, además de la individualidad del trabajo. De tal manera que se producen transformaciones en el proceso productivo, pasando de los procesos tradicionales de producción en serie, especialización, puestos de trabajo definidos y actividades repetitivas con un componente de capacitación concebido como secundario, a los procesos modernos de producción diferenciada, de polivalencia, con redes de trabajo, donde la innovación y la creatividad son indispensables, convirtiéndose la formación en pieza fundamental. Oviedo (2007)

A ello se asocian los efectos del entorno cambiante en las empresas, de recesiones, de cambios tecnológicos, de redimensionamiento de la capacidad instalada o innovación tecnológica y de capital, que son necesarios para que la empresa no pierda vigencia. El impacto de la crisis en los países de diferentes niveles de desarrollo económico y social afecta de manera distinta los mercados de capitales locales y las economías nacionales. La apertura comercial pone en evidencia la falta de competitividad de la empresa tradicional nacional.

Esta es una época de constantes cambios donde los mercados, los productos y los competidores se transforman tan rápido que las organizaciones peruanas difícilmente responden a las nuevas circunstancias. Es realmente complejo mantener un nivel de competitividad lo suficientemente sólido y sostenible como para garantizar una posición en el mercado. Las empresas apelan a las distintas estrategias conocidas; sin embargo, cómo y con quién se pondrá en práctica tales estrategias es lo que asegura la diferenciación, el valor agregado y el éxito. Velásquez, A. (2009).

Según Porter (2009: 23), al comienzo de la década de los sesenta del siglo pasado, se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de las operaciones productivas y a remplazar, en consecuencia, el Modelo Taylorista de organización por otro modelo, flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado.

En nuestros días, el mundo empresarial se encuentra en una época de cambios acelerados y profundos. Desde antes del cambio de siglo y de milenio se ha experimentado una revolución tecnológica y de las telecomunicaciones, igual o mayor a la revolución industrial, hay cambios en la organización social a nivel de trabajo, en el intercambio de experiencias, en las formas de vida y demás aspectos, lo cual ocurre en un contexto que los pensadores contemporáneos han denominado globalización. Zavaleta (2007)

En los últimos 20 años los gobiernos de la región han desarrollado instrumentos y programas de apoyo a las pymes para fomentar su crecimiento. Sin embargo, la evolución del comercio internacional, localización a nivel mundial, y la mayor apertura e interconexión entre las diferentes economías; ha hecho que el sector del calzado tradicional se enfrente desde el año 2010 a un importante proceso de reestructuración derivado de la globalización de la economía, donde destacan fundamentalmente las producciones procedentes de los nuevos países asiáticos, con importantes ventajas en costes derivadas de una mano de obra barata. Mendoza (2017)

Sin embargo, el escenario nacional de calzado ha cambiado drásticamente, el ingreso masivo de calzado chino al país ha generado una feroz competencia e incertidumbre en la industria, creando consigo desempleo y el cierre de fábricas, esto afecta seriamente a nuestro país porque no podemos competir con China en manufactura, ya que en este país la mano de obra es económica.

FIDECOM (2017) indica que las principales debilidades del sector calzado que enfrenta son producción en cantidades pequeñas, orientación de la producción por altos costos, baja capacidad de desarrollar diseño y moda, incipiente nivel de tecnificación, desconocimiento de los canales de distribución, débil disposición a la asociatividad y escasez de cuero en su cadena de abastecimiento.

Según la investigación realizada por Urcia (2013) nos dice “Los resultados indican que Las MYPES de calzado se organizan mayoritariamente bajo la modalidad de vivienda-taller (58%) desde hace más de 45 años de actividad empresarial. Solamente el 7% de las MYPES realizan actividades de capacitación y el 98% tienen un volumen de comercialización menor a 30 pares semanales. La metodología Oslo permitió caracterizar a las MYPES como “empresas parcialmente innovadoras” (índice de innovación tecnológica empresarial igual a 2,168). Los mayores logros alcanzados se obtuvieron en los rubros de modernización de los procesos organizacionales, investigación de nuevos mercados y mejora de los sistemas de producción.”

El entorno actual se plantea bajo la concepción de un entorno abierto, competitivo, complejo, en cambio perma-

nente, en el que la empresa tiene que integrarse y competir con otras empresas que ofrecen idénticos o semejantes productos y servicios para resolver los problemas de esa sociedad. Por lo que el éxito depende de si la empresa elige aquellos entornos, mercados, y aquellos productos/servicios en los que posee ventajas competitivas con respecto a los competidores. García, D. (2008).

Disponer de ventajas competitivas implica que las empresas puedan disfrutar de beneficios económicos. Para ello, deben desarrollar mejores productos de manera continua. La razón es que siempre que se ganan beneficios económicos surgen imitadores que crean nuevas empresas. Por lo tanto, para mantener sus beneficios económicos, una empresa debe buscar nuevos productos que le proporcione una ventaja competitiva, aunque sea de manera temporal. A la larga, las nuevas empresas que fabrican sustitutos cercanos para el nuevo producto entrarán a la industria y eliminarán el beneficio económico inicial. Por lo tanto, para volver a obtener beneficios económicos, la empresa tiene que innovar nuevamente Pérez y Col (2008) La innovación no supone únicamente algo nuevo, una invención o una nueva idea, sino que también implica la generación de la idea para un nuevo producto o proceso y para todas las fases de producción, desde el diseño y evaluación de la eficiencia, hasta la implementación de la idea. E.E.E.I. García, C. (2008)

Respecto a las estrategias de competitividad, existen evidentes ventajas de aglomeración sectorial que permiten a las empresas tener éxito en esta estrategia Mercado, (1998). Así como también, la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades comerciales. Para ello, es necesario, medir la capacidad y cultura de innovación empresarial.

La industria del calzado es uno de los sectores que muestra mayores cambios en las últimas décadas debido a su complejidad. Estudios recientes indican que en el mundo se producen aproximadamente 12 mil millones de pares. China (produce 6500 millones de pares/año y exporta 4 mil millones) e India (700 millones de pares/año), son los países que registraron el crecimiento más espectacular de esta industria, desplazando de la escena a naciones que en su momento fueron grandes productores, como Italia, cuya producción se ha reducido a 400 millones de pares/año Etcheverry (2005)

Esta realidad descrita genera la necesidad de diseñar una propuesta de generación de consorcio empresarial con la intención de mejorar la competitividad de las MyPES del calzado en el distrito del Porvenir de Trujillo, que influya de manera positiva en los costos de producción; toda vez que los empresarios del calzado puedan obtener mejores resultados si trabajan de manera asociada y aprovechando las condiciones de desarrollo que actualmente viene dándose en nuestro país.

1. El cual como objetivo principal es el de demostrar que la formación de un Consorcio Empresarial mejora la estructura de costos de producción de los MYPES del Calzado del distrito El Porvenir.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Objeto de estudio

El método de investigación es cuantitativo pues los fenómenos en investigación son susceptibles de ser medidos y se ha empleado la estadística como herramienta para el análisis e interpretación de resultados (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2012), este tipo de estudio es No Experimental. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

El objeto de estudio está compuesto por las MYPES fabricantes de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú. La población de estudio estuvo compuesta por 733 MYPES formales cuya actividad principal es la producción de calzado según los reportes de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y el área de comercialización de la municipalidad distrital El Porvenir.

La muestra estuvo conformada por 252 MyPES, seleccionadas conforme a criterios estadísticos (muestra probabilística) y técnicos y estar formalmente constituidas.

2.2 Instrumentos y Fuentes de Información

A fin de recabar información desde la perspectiva de los actores (dimensión subjetiva del estudio), a partir de la construcción de las bases de datos y de su análisis, se procedió a la administración de un cuestionario semiestructurado. El cuestionario, de tipo semiestructurado, estuvo conformado por 12 preguntas y se aplicó a 252 productores fue diseñado para obtener información del conjunto de los productores de calzado y realizar un diagnóstico del contexto.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

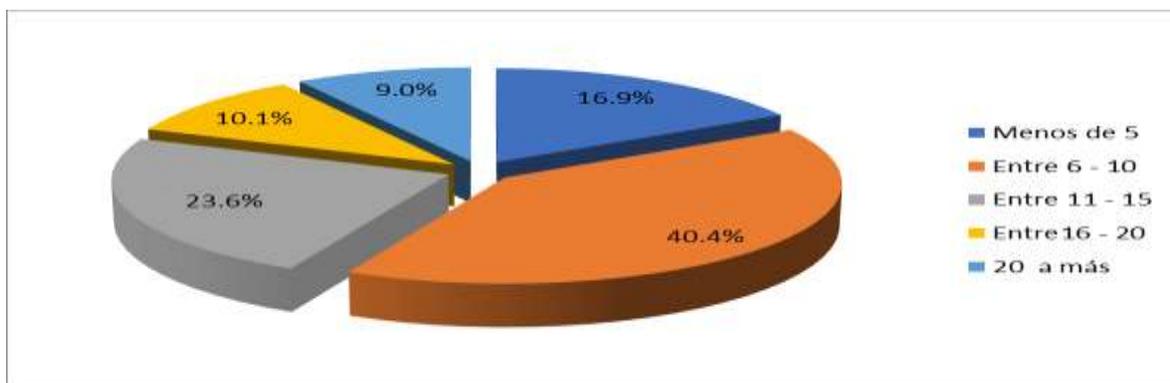


Figura 1. Número de Trabajadores en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

En la Figura 1 podemos observar la cantidad de trabajadores que laboran en las empresas productoras de calzado en el Porvenir, así el 40% de las empresas cuenta con entre 6 a 10 trabajadores, solo el 09% tiene más de 20 trabajadores lo que evidencia su condición de pequeña empresa, ya que hace suponer el bajo volumen de producción de calzado. Esto se debe a que los empresarios no se comprometen con la contratación de personal fijo de planta, sino por el contrario optan por contratar trabajadores eventuales de acuerdo con la necesidad del servicio. Esto trae consecuencias como el encarecimiento y escasas de la mano de obra; y por tanto no tener seguridad de una capacidad de respuesta inmediata cuando se requiera mano de obra con experiencia y calificada

Tabla 1: Principal rubro de producción en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016

Tipo de calzado	n	%
Para damas	106	42.0
Para caballeros	49	19.3
Para niños	69	27.3
Calzado deportivo	11	4.5
Más de un tipo de calzado	17	6.8
Total	252	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016

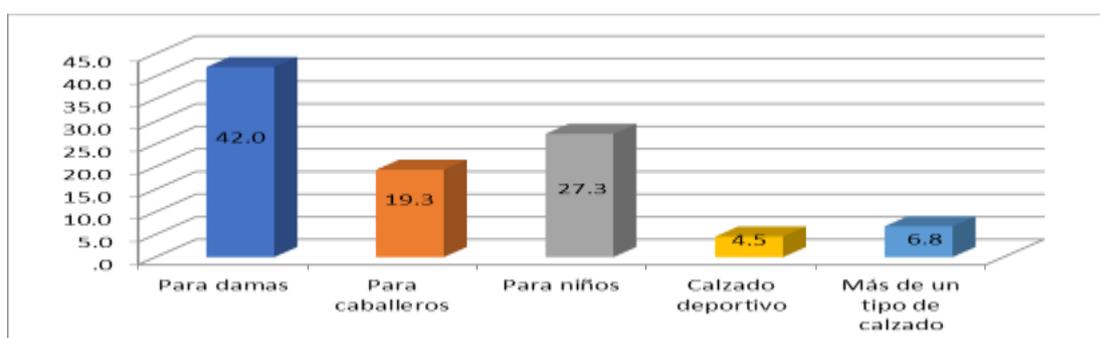


Figura 1: Principal rubro de producción en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016

FUENTE: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016

La Tabla 1 y Figura 2, nos muestra el principal rubro de producción en las MYPES fabricantes de calzado de El Porvenir- Trujillo en el año 2016, destacando el rubro de calzado para dama con 42% seguido del rubro de calzado para niño con un 27.3%. Está marcada diferencia se debe a que en el mundo de la moda, la mujer siempre ha destacado y está pendiente de renovar el calzado acorde con la temporada, la estación del año y los nuevos diseños. Estas mismas mujeres son las que toman decisiones en cuanto al calzado de sus hijos pequeños, lo que hace incrementar el volumen de venta y marca la diferencia por sobre el caballero que en cualquier estación del año usa el mismo tipo de calzado, diferenciando solo entre calzado casual o deportivo (sandalia/zapatilla) y formal.

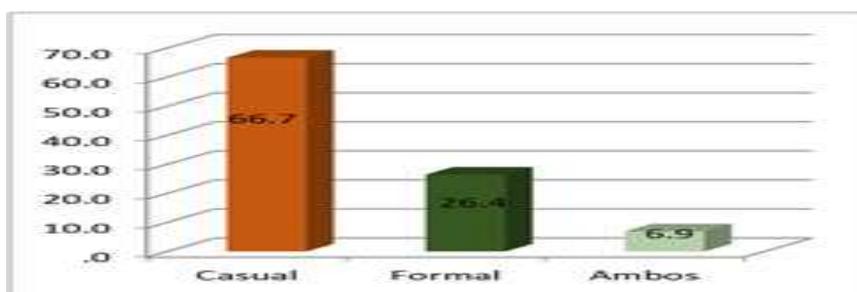


Figura 3. Producción de calzado según diseño en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

En la Figura 3 evidenciamos la producción de calzado según el diseño en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo durante el año 2016, es decir, diferenciamos entre casual a lo considerado entre zapatilla, sandalia, o zapato de “todo andar” para una vestimenta informal y el calzado formal llamado también zapato, y es utilizado en ciertos contextos acompañando algunos pantalones, ternos etc. Existen múltiples clases de calzado, su función básica es proteger y abrigar los pies, aunque también tienen un fin estético.

En el estudio se determinó que el 66.7% producen calzado casual, esto está relacionado con que las mujeres son las principales consumidoras y en este grupo hay una variedad de sandalias, zapato de todo andar etc. dejando a un segundo lugar con el 26.4% de producción de calzado formal, ligado sobre todo al calzado masculino.

Tabla 2. Satisfacción con el volumen de producción en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

Cantidad de producción mensual	Empresas		Insatisfecho		Satisfecho	
	n	%	n	%	n	%
Menos de 100 docenas	62	24.7	20	31.8	42	68.2
101 - 150 docenas	48	19.1	17	35.3	31	64.7
151 - 200 docenas	91	36.0	20	21.9	71	78.1
201 - 250 docenas	17	6.7	6	33.3	11	66.7
250 docenas a más	34	13.5	8	25.0	25	75.0
TOTAL	252	100.0	71		181	

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

En relación con el volumen de producción y la satisfacción que esto les genera a los fabricantes de calzado de El Porvenir- Trujillo en el año 2016, podemos ver en la Tabla 2 que existe un grupo mayoritario de 36% que produce entre 151 a 200 docenas y esto les genera un nivel de satisfacción mayor que equivale a 78.1%. Aquí cabe analizar que aun cuando la mayoría recae en este grupo, esta mayoría no es tan marcada, ya que el siguiente grupo lo tienen lo que producen menos de 100 docenas generando un nivel de insatisfacción mayor.

Tabla 3. Causas de insatisfacción con el volumen de producción en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir - Trujillo 2016.

Razones de insatisfacción con el volumen de producción	n	%
Falta de Capital	5	7.0
Falta de Mano de obra calificada	15	21.1
El calzado que fabrica tiene poca rotación (Caballeros –BBs)	26	36.6
La competencia con otros fabricantes	12	16.9
Falta de mercados	13	18.3
TOTAL	71	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016

Lo mencionado anteriormente puede deberse a que no logran producir los volúmenes necesarios para satisfacer

el mercado, por diversas razones que se explican en la Tabla 3 como por ejemplo que no se ha hecho un estudio de la demanda del mercado en ciertas épocas del año, ya que la principal causa de insatisfacción resulta estar asociada a la falta de rotación del calzado que se produce (36.6%), por ejemplo, en el rubro de calzado para caballero y para bebés. Otro punto a tener en cuenta es la falta de mano de obra calificada (21.1%), esta causa de insatisfacción si genera preocupación porque trae consecuencias graves para la empresa, ya que encarece el costo de producción, dado que el escaso personal calificado es requerido por las empresas y al haber mayor demanda y poca oferta, el precio de la mano de obra calificada se eleva; para subsanar este inconveniente las empresas optan por contratar mano de obra barata en desmedro de la calidad del producto.

Tabla 4. Factores de posibilidad la competitividad identificados en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016

Factores de competitividad	SI		NO	
	n	%	N	%
Personal Capacitado	56		196	
Mercado definido, seleccionado y fijo	217	86.0	35	14.0
Acceso a financiamiento	151	60.0	101	40.0
Selección de la materia prima	223	88.5	29	11.5
Aquisición de materia Prima	CONTADO		CREDITO	
	122	48.3	130	51.7

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

Tabla 5. Factores de limitan la competitividad en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir - Trujillo 2016

Factores que limitan su competitividad	n	%
Infraestructura limitada	14	5.6
Tecnología y técnica deficientes	32	12.7
Gestión empresarial	41	16.3
Competencia Interna	30	11.9
Competencia externa	35	13.9
Falta de control de calidad	9	3.6
Falta de mano de obra calificada	8	3.2
Alto precio de la materia prima	10	4.0
Falta de apoyo financiero	28	11.1
Falta de apoyo para la exportación	45	17.9
TOTAL	252	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

En la Tabla 4 mostramos los Factores de posibilidad la competitividad y en la Tabla 5 evidenciamos los factores que limitan la competitividad en las MYPES fabricantes de calzado de El Porvenir- Trujillo en el año 2016. Aquí podemos hacer una discusión global, centrándonos en 04 variables que es necesario analizar: Acceso al mercado: La mayoría de los fabricantes no cuentan con los contactos necesarios para establecer relaciones con potenciales compradores. Esto puede deberse a limitaciones geográficas, culturales o incluso educacionales, entre otras. Las intervenciones deben cumplir con el rol de establecer conexiones entre los fabricantes y compradores, no sólo para vender los productos, sino que también para entender los gustos, preferencias y estándares requeridos por los compradores. Es necesario también actuar como facilitador de dicha interacción, al menos hasta que el fabricante se encuentre en posición de manejar la relación independientemente. Esta conexión requiere educar a las empresas líderes respecto al potencial económico de tomar a los pequeños fabricantes como proveedores. Generalmente, intervenciones que tienen por objetivo insertar a pequeños fabricantes en la cadena, han obviado este elemento de “acceso al mercado” que es crítico para el éxito de cualquier proyecto de esta naturaleza. Acceso a capacitación: A pesar de que la gran mayoría de los fabricantes han trabajado en la industria de la confección de calzado a lo largo de sus vidas, la capacitación técnica es fundamental para satisfacer las nuevas exigencias de mercados nacionales e internacionales. Es así que, mejorar tanto la productividad como la calidad del producto de acuerdo a certificaciones y estándares es un requisito para participar en las cadenas de valor. Urcia (2013). La capacitación técnica también permite que los fabricantes puedan introducir nuevas tecnologías e incluso, nuevas variedades de productos del calzado. El contenido de las capacitaciones no sólo debe incluir habilidades técnicas, referidas a implementar las buenas prácticas de producción, sino que también empresariales y sociales enfocadas a habilidades blandas como por ejemplo la importancia de trabajar en equipo y

el compromiso al grupo que pertenecen. Desarrollo de la colaboración y coordinación entre actores: Para que los fabricantes logren competir en mercados nacionales e internacionales necesitan lograr economías de escala. Para esto, la colaboración y coordinación entre los fabricantes es indispensable, ya que además de contribuir a la competitividad, la colaboración facilita el intercambio de ideas para resolver problemas comunes, disminuir las asimetrías de información y ayuda a construir el capital social necesario para empoderar a los fabricantes. No obstante, los productores suelen encontrar dificultades para organizarse de manera formal; es por eso que, requieren de estímulo y apoyo externo, sobre todo para poder apreciar los beneficios que conlleva el accionar colectivo. PUCP (2016). Adicionalmente, la organización interna entre fabricantes es vital para lograr la colaboración y coordinación con los otros actores de la cadena, como son los proveedores de insumos, prestadores de servicios, agencias de gobierno, entidades financieras y compradores, entre otros actores. Acceso a Financiamiento: El ingreso de los fabricantes a la cadena de valor requiere de inversión por parte de los mismos. Esta inversión se refiere a gastos en equipos y herramientas, pagos en las prácticas de patronaje, corte, aparado, montaje, acabado, embalaje. Pese a esto, los productores enfrentan serias restricciones de liquidez y crédito. Esto se debe principalmente a la falta de acceso a canales financieros formales. Sumado a esto, los pequeños fabricantes tienen limitado conocimiento financiero que les permita aplicar o manejar potenciales recursos crediticios. Ambas restricciones -acceso y conocimiento financiero- limitan la posibilidad de invertir en equipamiento, infraestructura e incluso incursionar en productos de mayor valor agregado. Las intervenciones pueden jugar un rol importante en este sentido, a través de la reducción de las asimetrías de información y ayudando a crear sistemas crediticios novedosos y accesibles para los fabricantes.



Figura 4. Percepción acerca de la asociatividad y la capacidad de respuesta de las MyPES productoras de calzado. El Porvenir - Trujillo 2016.

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir - Trujillo 2016.

Tabla 6. Relación entre costo /utilidad por docena de calzado de la talla 27 al 32 en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir - Trujillo 2016.

Característica	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Pedido (pares)	100	100	100	100
Costo (soles)	302.2	308.8	303.12	263
Precio de venta (soles)	355	360	370	360
Utilidad (soles)	52.8	51.2	66.88	97

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016.

Tabla 7. Relación entre costo /utilidad por docena de calzado de la talla 33 al 38 en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016

Característica	Empresa A	Empresa B	Empresa C	En consorcio
Pedido	100	100	100	100
Costo	415	413	412	365
Precio de venta	475	468	481	475
Utilidad	-60	-55	-69	-110

Fuente: Encuesta aplicada a las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo 2016

Una alternativa viable para mejorar la capacidad de respuesta de los pequeños fabricantes es la ASOCIATIVIDAD, así se evidencia en la Figura 4, en donde los fabricantes de calzado consideran en un 83.5% que si se asocian mejoraría sustancialmente su capacidad de respuesta al mercado. La asociatividad se traduce en la formación de cluster y esto se explica no sólo por el aumento de la demanda de calzado, sino también por otro factor

condicionante favorable: la mano de obra. Muchos de los trabajadores del sector fueron personas no calificadas pero dispuestas a aprender. La mayoría de las microempresas de calzado existentes en el distrito El Porvenir nacieron en las décadas de los setentas y ochentas, propagándose rápidamente debido a varios motivos, entre los cuales se consideraban principalmente a la fácil técnica de producción, al excedente de mano de obra barata y a la relación complementaria del sector calzado con otros sectores, como el ganadero y el comercial.

A partir del año 2004, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) promovió la formación de consorcios en el sector, que buscaba la asociación de las empresas para trabajar conjuntamente con la finalidad de lograr su desarrollo. Para el año 2006 existían 12 consorcios formados por productores de calzado de El Porvenir, los cuales buscaban trabajar conjuntamente para presentarse a licitaciones del Estado y atender pedidos de clientes importantes como Saga o Ripley.

Una de las limitaciones de los consorcios era la dificultad de contar con hormas iguales o similares, lo cual dificultaba el cumplimiento oportuno de pedidos, además de capacitación especializada insuficiente del personal.

Esta industria del calzado estaba integrada además por los proveedores de materiales, curtiembre, fábricas de suelas, hormas, proveedores de pegamentos, cercos, tacos, hormas, entre otros.

Todo esto hace suponer que si nos organizamos en clústers se podrá atender con mayor pertinencia la demanda del mercado nacional e internacional. Revista Gestión (2016)

La estructura de costos se analizará en tres empresas representativas trabajando de manera individual y luego en consorcio y se hará a partir de la Tabla 6 donde analizamos la relación entre costo /utilidad por docena de calzado de la talla 27 al 32 en las MYPES fabricantes de calzado. El Porvenir- Trujillo durante el año 2016; las utilidades oscilan trabajando de manera individual entre 52,8 y 66.88 soles porcada 100 pares de calzado. En consorcio esta misma talla dejaría una utilidad de 97 soles, lo que equivale al 45% más de la ganancia para el mismo volumen de producción. En la tabla 7 podemos analizar la relación entre costo /utilidad por docena de calzado de la talla 33 al 38. Aquí la utilidad es mayor que en las tallas más pequeñas ya que el precio de venta al público es mayor. La utilidad oscila entre 60 y 69 soles si se trabaja de manera individual y si se asocian los costos disminuyen y la utilidad aumenta a 110 soles lo que equivale al 60 % más por el trabajo colectivo.

Tabla 8. Costo de producción de calzado escolar de la serie 27 AL 32 de las Mypes fabricantes de calzado, por empresa individual y en consorcio. El Porvenir- Trujillo.

Costo de calzado escolar serie del 27 32 (S/.)	
Empresa A	302.50
Empresa B	308.80
Empresa C	303.13
Consorcio	852.60

Fuente: Análisis de balances económicos de las MyPES fabricantes de calzado en el Porvenir. Trujillo 2016.

Tabla 9. Costo de producción de calzado escolar de la serie 33 AL 38 de las Mypes fabricantes de calzado, por empresa individual y en consorcio. El Porvenir- Trujillo 2016.

Costo de calzado escolar serie del 33 38 (S/.)	
Empresa A	414.68
Empresa B	412.50
Empresa C	412.38
Consorcio	1079.48

Fuente: Análisis de balances económicos de las MyPES fabricantes de calzado en el Porvenir. Trujillo 2016.

En la Tabla 8 y 9 analizamos los costos de producción de calzado escolar de la serie 27 AL 32 y 33 al 38 de las Mypes fabricantes de calzado, por empresa individual y en consorcio de El Porvenir- Trujillo durante el año 2016. Debemos iniciar diciendo que los costos de producción entre las tallas de la 27 al 32 es menor a los costos de las tallas de 33 al 38, dado que se invierte en mayor material e insumos, sin embargo, en las tallas grandes los precios de venta al público también son mayores y se ve compensado el tema de los costos de producción. Los costos de producción de las MyPES de manera individual se incrementan por que se compra la materia prima y los insumos al “menudeo” y están expuestos a contratar mano de obra cara o sobrevalorada, esto lo evidenciamos en las tablas 08 y 09 en el costo de un armador, cortador, perfilador que en realidad es lo más caro de toda

la estructura de costos. En consorcio el panorama cambia, ya que se puede contratar por un volumen mayor y al trabajador se le contrata por mayor tiempo, garantizamos continuidad en el trabajo y generamos fidelidad con la marca.

Tabla 10. Análisis de RATIOS por empresa individual y en consorcio de las MYPES fabricantes de calzado. EL PROVENIR TRUJILLO 2016.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	En consorcio
CT	67973	78876	27870	174719
LIQUIDEZ	2.2	2.6	1.5	2.05
D/C	239%	141%	247%	197%
D/A	70%	59%	71%	66%
ROE	29%	29%	29%	66%
ROA	12%	12%	12%	22%
ROTACIÓN	3.83	3.83	3.83	3.21
RENTABILIDAD	12%	12%	12%	22%
COSTO DE VENTAS	79%	79%	79%	69%

Fuente: Análisis de balances económicos de las MYPES fabricantes de calzado El Porvenir.

Analizamos la Tabla 10 para ver las ratios por empresa individual y en consorcio de las MYPES fabricantes de calzado de El Porvenir –Trujillo durante el año 2016 y podemos evidenciar que los indicadores de los EEEF de las empresas de manera individual reflejan condiciones menos favorables que consorciados. En consorcio mejora sustancialmente el ROA, que se obtiene al dividir la utilidad entre el pasivo más el patrimonio; el ROE, que se obtiene al dividir el costo de venta entre las existencias y la rentabilidad que se obtiene al dividir la utilidad entre las ventas; estos indicadores mejoran debido a que las empresas al trabajar consorciadas se vuelven más eficientes en el manejo de costos de producción, por tanto, su producto se hace más competitivo.

Modelo Propuesto para la Formación del Consorcio

En el distrito de El Porvenir se han identificado doce consorcios de fabricantes de calzado en proceso de formación, los cuales están agrupados por similitud en las líneas de productos y por lazos de amistad; varios de estos consorcios actualmente no funcionan debido a la falta de coordinación entre sus integrantes y por-que ha prevalecido el afán individualista de sus integrantes, quienes han priorizado el desarrollo de sus em-presas de manera individual antes que fortalecer e impulsar el desarrollo del consorcio.

1. Modelos de Consorcios Existentes. Acosta y eat Acosta y eat (2010)

Según el estudio Asociatividad Empresarial-Herramientas para la Competitividad, realizado por el Estudio de Abogados Ortiz Cevallos, los consorcios pueden formarse bajo los siguientes modelos:

- Participación sobre resultados: este modelo es aplicable cuando los miembros del consorcio participan de manera conjunta en los costos e ingresos, es decir, los miembros del consorcio se encargan de producir y comercializar conjuntamente.
- Participación sobre los ingresos: este modelo es aplicable si los miembros del consorcio solamente comparten los ingresos, es decir, si solo se dedican a comercializar sus productos.
- Participación sobre la producción: este modelo es aplicable cuando los miembros del consorcio solo comparten los costos de producción más no los ingresos conjuntos.

De los modelos descritos el que se podría aplicar en la Región La Libertad es el modelo de participación sobre resultados porque este modelo se adecúa más a la realidad de la región ya que los miembros del consorcio son fabricantes y comercializadores actualmente por lo que se podría aprovechar la experiencia ganada en beneficio del consorcio; así mismo, este modelo va a permitir que los integrantes del consorcio participen en todos los procesos, lo cual va a contribuir a disminuir la desconfianza existente entre ellos y a mejorar el modelo organizacional.

2. Plan de Formación del Consorcio. Benavides (2012)

La formación de un consorcio se puede dividir en dos etapas.

La primera etapa consiste en la difusión de la idea de asociatividad entre los fabricantes de la Región La Libertad y en la búsqueda de similitudes de líneas de producción, infraestructura y objetivos entre los interesados en el proyecto. Una vez que se tiene claro los puntos mencionados anteriormente, se procederá a elegir a los fabricantes que integrarán el consorcio.

La segunda etapa consistiría en la elección por parte de los miembros del consorcio de la modalidad bajo la que trabajarán, ya que según la modalidad elegida se determinarán los costos e ingresos conjuntos del consorcio. La

modalidad de consorcio que se recomienda es la de participación sobre resultados.

Una vez elegida la modalidad de trabajo se debe poner en marcha una serie de acciones entre las que tenemos:

- Actividades destinadas a poner en funcionamiento el consorcio, así como a garantizar su óptimo desempeño. Entre las actividades a desarrollar para la puesta en marcha del consorcio están: firma del contrato de consorcio; los miembros del consorcio deben suscribir el contrato por el cual empezarán a realizar actividades de manera conjunta; este contrato detalla el funcionamiento del consorcio, órganos de dirección del consorcio, deberes, derechos y penalidades de los miembros del consorcio.

- Acciones de promoción. Dentro de este tipo de acciones se pueden mencionar la asistencia a ferias, la realización de visitas y misiones comerciales, y la confección de catálogos y folletos. Este tipo de acciones tienen por objetivo dar a conocer el producto ofertado y establecer contactos que pueden terminar en la concreción de un negocio.

- Estudio de mercado. Implica investigar oportunidades de ingresar a nuevos mercados. Se espera que por este medio se conozcan las características de los distintos segmentos de la demanda, sistemas de distribución, capacidad de consumo y competidores, de tal forma que permita incrementar la información disponible y poder desarrollar las acciones más apropiadas según el mercado que se desee penetrar.

- Otras actividades. Capacitación de los miembros del consorcio en temas específicos, adaptación de productos y estandarización de procesos entre otros.

3. Descripción del Funcionamiento del Consorcio

Estructura organizacional:

El consorcio formado estará dirigido por los siguientes órganos de gestión y de operación.

Comité de Gestión: es el órgano máximo de contrato de consorcio y está integrado por todos los miembros del consorcio o sus representantes; y está encargado de la gestión de la operación conjunta del consorcio.

El Operador: es un miembro del consorcio encargado de gestionar las operaciones conjuntas de acuerdo a las políticas establecidas por el comité de gestión.

Los partícipes: son los miembros del consorcio.

Las funciones específicas, así como los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros del consorcio se detallarán en el contrato.

Funcionamiento del consorcio:

El consorcio estará formado por cinco fabricantes de calzado de la Región La Libertad, cada uno de los cuales tiene su número de RUC y se encuentran inscritas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT –Intendencia Regional de la Libertad).

Para poner en marcha el consorcio el operador comunica a SUNAT el inicio de operaciones del consorcio, funcionando este consorcio con el número de RUC del operador, que para el modelo en formación, será uno de los miembros, el cual se elegirá al momento de la firma del contrato del consorcio.

El operador realiza las operaciones conjuntas del consorcio, encargándose luego de la distribución entre los partícipes de los ingresos, costos y gastos generados por las actividades conjuntas asignándole a cada partícipe la parte correspondiente de acuerdo a su porcentaje de participación en el consorcio.

Aspecto contable del consorcio:

El tratamiento contable del consorcio en formación está regulado por la norma internacional de contabilidad número 31, esta norma regula los procedimientos contables a seguir para empresas con operaciones conjuntas.

El consorcio a formarse no llevará contabilidad independiente, por lo que los ingresos y gastos, así como las ventas y compras originadas por las operaciones conjuntas, serán atribuidas a cada uno de los partícipes por el operador; una vez atribuidos los ingresos, gastos, compras y ventas los partícipes deberán incluirlos en los estados financieros que reflejen el resultado de su gestión de manera individual.

Cada miembro del consorcio deberá presentar sus estados financieros incluyendo sus operaciones individuales y las operaciones conjuntas realizadas con el consorcio.

4. CONCLUSIONES

La gestión de producción de calzado está dada por pequeñas empresas familiares trabajando individualmente, pero con predisposición a la asociatividad.

Los principales factores que limitan la competitividad de los fabricantes de calzado se dan por 04 variables: Acceso al mercado, acceso a la capacitación, desarrollo de la colaboración y coordinación entre actores y acceso

al financiamiento.

En cuanto a la estructura de costos de las empresas productoras de calzado está determinada por los costos de mano de obra, seguido por los costos de los insumos.

La formación de un consorcio mejoraría la estructura de costos al disminuir los costos de mano de obra, de materia prima por compra en mayores volúmenes y aseguraría presencia en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B.; Diaz, J.; Leon, M. 2010. Proexpansión. Estudio sobre cluster y asociatividad. Documento preparado para Prompyme. Gerencia Estratégica. Trujillo – Perú. 125pp.
- Benavides, O. 2012. Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. 2da Edición. McGraw-Hill.Colombia. 166pp.
- Etcheverry, R. 2005. Contratos de Asociativos, negocios de colaboración y consorcios. Astrea. Argentina. 22:11-15.
- FIDECOM. 2017. Sector calzado. Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad. Disponible en: www.innovateperu.com
- García, C. 2008. Contabilidad de Costos. 1ra Edición. Editorial MC Graw.Hill. Mexico. 245pp.
- García, D. 2008. “Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión”, en Hacia un nuevo modelo de gestión local. Flacso, Oficina de Publicaciones del CBC. Universidad Católica de Córdoba. Buenos Aires – Argentina. 55pp.
- Hernandez, R.; Fernandez, C.; Baptista, P. 2012. Metodología de la investigación. 4. a ed. McGraw-Hill Interamericana. Mexico. 96pp.
- Oviedo, J. 2007. Contratos Asociativos de Colaboración Empresarial en el Derecho Colombiano. Revista de Derecho Comercial y de las Obligaciones. Colombia. 74: 26-30.
- Porter, E. 2009. Estrategia y ventaja competitiva. Ed. Planeta Colombiana.S.A. Colombia. 89pp.
- PUCP. 2016. Competitividad Regional del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en www.centrum.pucp.edu.pe
- Revista Gestion. 2016. El Perú avanzó al puesto 43 en ranking mundial de competitividad. Disponible en: www.gestion.pe.
- Urcia, M. 2013. Capacidad De Innovación Empresarial de Las Micro y Pequeñas Empresas de Calzado Del Distrito El Porvenir. Revista “Ciencia y Tecnología - Escuela de Postgrado – UNT.”. Perú. 26: 12-14.
- Velasquez, A. 2009. Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras. Revista de Escuela de Administración de Negocios ISSN impreso 0120-8160. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pef/206/62624705.pdf>