

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ESTUDIOS DE CASOS DE ÉXITO

CONFECCIONES GERMAN, C. por A.

Julio Sánchez Maríñez

Serie CAMPE de Investigaciones; No. 2

**MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
ESTUDIOS DE CASOS DE EXITO**

CONFECCIONES GERMAN, C. POR A.

**Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Instituto Tecnológico de Santo Domingo (CAMPE-INTEC)**

Equipo de trabajo:

**Claudio Adams Portes, Director Ejecutivo
Silverio Confesor, Consultor
Manuel Pool, Consultor
Manuel González, Consultor
Nicolás Castillo, Consultor
Maritza García, Coordinadora de Estudios
Oscar Amargós, Consultor
Elsa Adames, Consultora-Asistente D.E.
María Teresa Pérez, Contadora
Sandra Guzmán, Secretaria
Betty Marte, Secretaria**

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
ESTUDIOS DE CASOS DE EXITO

CONFECCIONES GERMAN, C. POR A.

Julio Sánchez Maríñez

Santo Domingo
Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMPE)
Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC)
1999

Sánchez Maríñez, Julio

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito :
Confecciones Germán, C. por A. / Julio Sánchez Maríñez. -- Santo Domingo :
Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Instituto
Tecnológico de Santo Domingo, 1999.

xv, 22 p. : il. --(Serie CAMPE de Investigaciones; No. 2)

1. Pequeña y mediana empresa – Administración 2. Confecciones
Germán, C. por A. I. Título II. Serie

658.022

S211c

CEP/INTEC

© 1999

Primera edición

ISBN 99934-25-02-8

Portada: Grau, Grupo Creativo, S.A.
Edición: Maritza García y Alejandra De Lara
Diagramación: Alejandra De Lara
Impresión: Imprenta La Unión, C. por A.

**Este documento forma parte del programa de
investigaciones y publicaciones que sobre el sector de la
micro, pequeña y mediana empresa dominicana desarrolla
el CAMPE-INTEC con el financiamiento de la Agencia
Internacional para el Desarrollo (USAID/RD).**

CONTENIDO

Prólogo	ix
Nota metodológica	xiii
Introducción	1
El negocio crece	5
El taller de los Espino	7
Los comienzos	9
La organización hizo la diferencia	12
La calidad como filosofía	14
El valor de la capacitación	15
Familia y negocio	18
El futuro de Confecciones Germán	19

PRÓLOGO

El Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (CAMPE-INTEC), atendiendo a su misión y propósitos fundamentales de coadyuvar al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en la República Dominicana, inicia su Serie de Publicaciones de Investigaciones sobre este importante sector económico y social de nuestro país. Con ello, CAMPE-INTEC se propone contribuir a la difusión de las realidades de la micro, pequeña y mediana empresa dominicana, de manera que tanto el propio sector como las organizaciones, agencias y agentes sociales relacionados e interesados en el mismo, puedan estar en mejores condiciones para diseñar y poner en marcha acciones más efectivas en su favor. Al mismo tiempo, se espera que esta Serie sea un medio para reconocer y difundir la importancia y los aportes que miles de emprendedores de la micro, pequeña y la mediana empresa realizan cada día en su esfuerzo creador.

Precisamente, la Serie se inicia con la publicación de los resultados del proyecto de investigación desarrollado por CAMPE-INTEC "Micro, pequeña y mediana empresa: Estudios de casos de éxito". Con esta publicación se pretende fomentar las iniciativas emprendedoras mediante la difusión de ejemplos concretos y exitosos de tales iniciativas y de sintetizar las lecciones provenientes de dichos ejemplos.

Es por todos aceptado que para poder competir es necesario un entorno favorable, como también son necesarias condiciones especiales dentro de la empresa. Aun contando con buenas políticas, programas e instituciones de apoyo que respalden el desarrollo empresarial, nadie puede asegurar el éxito en un negocio. Entre las condiciones especiales, sin duda la más importante es el factor humano, y específicamente las condiciones de liderazgo, visión y capacidad emprendedora de quien dirige el negocio.

Con frecuencia escuchamos lo difícil que resulta en un país como la República Dominicana poder competir, mantener y desarrollar una empresa. En ocasiones se atribuye a los

gobiernos (casi siempre con sobrada razón) ser responsables de las precariedades que presenta el entorno en que las empresas desarrollan sus operaciones. Sin embargo, no se puede negar que a pesar de muchos factores en su contra, siempre encontramos a alguien que logra hacer avanzar su empresa y hacerla competitiva. Se requiere, entonces, encontrar estos "héroes", empresarios dominicanos, que en contra de todo vaticinio han podido salir adelante en forma exitosa. ¿Qué es lo que hacen? ¿Cómo lo hacen? ¿Cuál ha sido su actitud? ¿Han experimentado fracaso alguna vez?

Es necesario analizar y dar a conocer casos en los cuales se llega a un resultado exitoso, con el objetivo de orientar, llevar el mensaje y motivar a otros empresarios de *"que realmente se puede"*, a pesar de innumerables factores en contra. Con la publicación de estos Estudios, CAMPE-INTEC espera poner a la disposición de empresarios, docentes y estudiantes de programas formales y de educación continuada, material de trabajo apropiado para sus actividades de aprendizaje y desarrollo.

A pesar de reconocer la metodología de estudio de casos como una de las más recurridas y fructíferas en la formación y entrenamiento en las áreas de negocios, en nuestras latitudes y de manera muy particular en nuestro país, hemos carecido de casos propios, con actores salidos de las mismas entrañas del pueblo y en medio de las realidades caribeñas de nuestra media isla, con todas sus bendiciones y con todas sus dificultades.

Estos Estudios han sido posibles por el apoyo recibido por CAMPE-INTEC de parte de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos, USAID/RD, el cual agradecemos con toda la significación que merece.

Agradecemos también la apertura y entusiasta colaboración de los empresarios protagonistas de estos casos, que aportan a nuestra sociedad su espíritu emprendedor y el habernos permitido, sin reparos ni condiciones, presentar sus empresas como fuente de experiencias y material de estudio a otros emprendedores e interesados en el sector.

Para la realización de estos Estudios se contó con la labor de Julio Sánchez Mariñez, consultor gerencial, investigador y docente, quien asumió los propósitos de CAMPE-INTEC, cumpliéndola no sólo como una tarea intelectual sino con un compromiso personal con sus objetivos últimos.

Debemos destacar la importante labor de coordinación de todo el proyecto de investigación, incluyendo el inicio de esta Serie y la publicación de estos Estudios de Casos, por parte de Maritza García, sin cuyo tesón y empeño no imaginamos este proyecto. Agradecemos a los consultores miembros del Equipo de Mejoramiento de la Productividad de CAMPE-INTEC, Silverio Confesor, Manuel Pool, Manuel González y Nicolás Castillo, quienes además de sus tareas y compromisos regulares encontraron el tiempo y dispusieron de su atención para contribuir al mejor desarrollo de este proyecto. Expresamos nuestro agradecimiento a las entidades que apoyaron el desarrollo de los estudios en la fase de nominación de empresas exitosas. Agradecemos a Lucero Arboleda, Directora de la Biblioteca del INTEC por su contribución en el diseño de la Serie. Asimismo, a Luis Camacho Rivas y Cástulo Terrero, egresados de los programas de maestría de INTEC, quienes asistieron desinteresadamente al investigador principal en la realización de algunos de estos Estudios y también el apoyo recibido de Miguel Tejada Coll.

CAMPE-INTEC entrega estos estudios de casos a la sociedad dominicana con la firme esperanza de que los mismos se conviertan en instrumentos de conocimiento y reconocimiento de los emprendedores y las empresas dominicanas. En cada ocasión en que estos casos sirvan como instrumentos de aprendizaje y desarrollo, la inversión que en los mismos han hecho CAMPE-INTEC y USAID/RD será ampliamente recompensada.

Claudio Adams Portes
Director Ejecutivo CAMPE-INTEC
Noviembre de 1999

NOTA METODOLÓGICA

El proyecto de investigación "Micro, pequeña y mediana empresa: Estudios de casos de éxito" consistió en el análisis de ocho empresas localizadas en el Distrito Nacional, seleccionadas sobre la base de criterios de éxito determinados por el personal directivo y técnico de CAMPE-INTEC y de otras entidades de apoyo al sector, incluyendo asociaciones empresariales. A tales fines fue preparado un protocolo para la nominación de empresas con miras a su inclusión en el referido estudio.

Participaron en la consulta institucional que llevó a la selección de empresas, la Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD), la Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa (CODOPYME), la Asociación para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM), el Fondo para el Financiamiento de la Microempresa (FONDO-MICRO), el Banco ADEMI, el Banco de la Pequeña Empresa, el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYPIME), el Instituto Dominicano de Tecnología Industrial (INDOTEC) y el propio CAMPE-INTEC.

En la selección de los casos se consideraron tanto empresas manufactureras como de los sectores comercial y de servicios, según los tres estratos de tamaño de interés. En la definición del tamaño de las empresas se acogió la solución operacional imperante que establece como microempresas a aquellas con diez o menos empleados, como pequeñas empresas las que registran entre once y cincuenta empleados, y como medianas empresas a aquellas que cuentan entre cincuentuno y doscientos empleados.

Las empresas a ser nominadas como exitosas debían cumplir con los siguientes criterios mínimos:

- Empresas con por lo menos tres años de existencia ininterrumpida.
- Con un nivel de rentabilidad por lo menos igual al promedio de su sector.

- Con crecimiento sostenido en las ventas en los últimos dos años.
- Con demostrada capacidad de inversión en su desarrollo y crecimiento vía el desarrollo de su infraestructura y/o adquisición de equipos o maquinarias y/o acceso a créditos institucionales (de la banca comercial o de ONGs) y buen historial con los mismos.
- Con reputación de capacidad gerencial de su administrador general y -deseable- participación del mismo en los últimos tres años en actividades de capacitación.

Una vez definidos los criterios de éxito, se identificaron empresas con las características sectoriales y de tamaño definidas mediante la consulta de directivos y técnicos de las instituciones participantes. Sobre la base de las listas de empresas nominadas por dichas instituciones, el equipo de consultores de CAMPE-INTEC seleccionó un grupo de empresas y éstas fueron contactadas para ser incluidas en el proyecto de investigación.

En los estudios de casos se propuso cubrir los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa. Orígenes y proceso de gestación de la idea; patrocinadores y fuentes de apoyo; obstáculos y dificultades vencidos; inicios (*start-up*) y despegue, etapas de desarrollo, dificultades, logros y tensiones en cada una de las etapas.
- Situación actual de la empresa. Contexto industrial; descripción de la empresa en términos de las principales variables y dimensiones estructurales, financieras, mercadológicas, tecnológicas y administrativas. Logros y dificultades.
- Perspectivas de la empresa. Oportunidades y amenazas en el entorno general y en el entorno inmediato de la empresa. Balance de fortalezas y debilidades. Percepciones externas y percepciones de los gestores. Visión, estrategias y planes estratégicos. Obstáculos y apoyos.
- Perfil de los emprendedores de la empresa. Gestación psicológica de la idea. Experiencias previas relevantes. Proceso de decisión. Fuentes de apoyo. Involucramiento

inicial. Tensiones, esperanzas y temores. Desarrollo de capacidades y habilidades. Recapitulación de experiencias. Aprendizajes empresariales y personales. Visión retrospectiva de la trayectoria. Visión prospectiva. Lecciones para otros emprendedores y para futuros emprendedores.

Los estudios se desarrollaron mediante la combinación de estrategias cualitativas propias de los estudios de casos, incluyendo entrevistas semi-estructuradas y de profundidad, observación de campo y estudio de registros históricos, principalmente. En los hechos, las entrevistas a profundidad constituyeron la principal herramienta debido a la característica muy generalizada de debilidad o ausencia de los registros documentales en estas empresas. En la aplicación de estas estrategias se siguieron como modelos los enfoques de H. Mintzberg¹ en la documentación y estudio de trayectorias empresariales y formación de estrategias, de G. D. McCracken² en la metodología de entrevistas de profundidad y de I. Lincoln y E. Guba³ dentro del contexto más amplio de la investigación cualitativa.

El levantamiento de la información se inició en noviembre de 1998 para los primeros dos casos, los cuales se culminaron hacia junio de 1999, mientras los otros se fueron completando durante el resto de este año. Los estudios llevaron entre quince y treinta horas de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, principalmente con los fundadores de cada empresa, además de las visitas de campo y del estudio de la documentación existente.

¹ Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly* Vol. 24. Pags. 582-589.

² McCracken, G. D. (1988). *The Long Interview*. Qualitative Research Methods Series, Vol. 13. Newbury Park, Ca: Sage Publications.

³ Lincoln, I. & Guba, E. (1995). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, Ca: Sage Publications.

INTRODUCCIÓN

Venir de abajo y nadar contra la corriente son dos expresiones populares que bien pueden aplicarse a los esfuerzos de empresarios de micro y pequeña empresa de países como el nuestro y que perfectamente aplican a Sandra y Germán Espino, los esposos-propietarios de *Confecciones Germán**. Comenzar un negocio a partir de un oficio que se aprendió en la entrada a la adolescencia y con un flamante préstamo de quinientos pesos, a poco de llegar a la ciudad capital desde la remota Nagua, no es, ciertamente, un caso único, pero tampoco es muy común. Persistir y hacer crecer el negocio, ganar una reputación que permita a una pequeña empresa constituirse en suplidora de algunas de las más grandes empresas del país, sí constituye algo excepcional. Y eso han hecho Germán y Sandra Espino desde su taller de confecciones, especializado en uniformes empresariales.

Compartir, como matrimonio, un proyecto empresarial tampoco constituye una rareza, especialmente en el mundo de la micro y pequeña empresa. Llegar a establecer una división firme del trabajo y profesionalizar la relación en la empresa, fortaleciéndose en el tiempo, sí es algo que empieza a destacar. Y precisamente eso, han logrado Sandra y Germán, quienes por más de una década, primero en negocios relacionados y luego ya consolidados en su taller, dedicada ella a la administración y él a la producción y al mercadeo, y los dos juntos a un poco de todo.

Escribir sobre sus experiencias, sus planes y sus sueños es presentar un pálido reflejo de la realidad de este matrimonio, que sólo recientemente ha logrado separar negocio de domicilio, porque no había importado mucho, al final de cuentas, compartir las prolongadas jornadas de trabajo y los cortos momentos de descanso, día a día, mes tras mes, año tras año.

* Posterior a este estudio, Confecciones Germán resultó Ganadora de Mención Especial en la categoría Calidad de la Pequeña Industria, concedida por la Asociación de Empresas Industriales de Herrera dentro de su programa Premio a la Excelencia en la Industria, República Dominicana, 1999.

Un viejo proverbio oriental reza: "*una imagen dice más que mil palabras*"; si el caso de *Confecciones Germán* llegara a imagen, podría decir más que miles de folios sobre la realidad de la pequeña empresa familiar. Lamentablemente, como en la caverna platónica, un caso escrito en frías palabras no es la imagen, sino apenas su proyección en sombras. Por suerte, aún de las siluetas podemos imaginar las figuras.

Atrevimiento, decisión, esfuerzo, persistencia, pesadas e interminables jornadas, largos tiempos de túneles sin una luz visible al final, supervivencia a duras penas, volver a atreverse, aprender y cambiar, organizarse, avanzar, todo esto aparece como viñetas en el caso de los Espino.

Tener hoy un negocio organizado que, como ellos dicen orgullosos, tiene su contabilidad organizada y paga sus impuestos, es también un ejemplo. Apoyarse mutuamente, liderar, a veces el esposo, a veces la esposa; aprovechar en conjunto lo mejor de cada uno, respetarse en sus diferentes habilidades y capacidades, complementarse y construir juntos, es otro ejemplo que va más allá de un enfoque puramente de negocios. Comprometerse con la calidad por encima de todo, construir una reputación y establecer, no sólo transacciones, sino verdaderas relaciones con clientes que bien podrían mirar con desconfianza lo diminuto de su proveedor, es otro ejemplo más que también separa lo común de lo especial en este caso.

Ciertamente, que mercadear de oídas y no superar la producción de pequeños lotes sobre la base de pericia artesanal, muestra los límites de la micro y la pequeña empresa. Sin romanticismo. Lo importante es ver cómo esos límites son fundamentalmente estructurales y no humanos; que a esa pequeña empresa o, mejor, a esos empresarios de la pequeña empresa, no les faltan las ganas de proponerse incorporar una computadora para llevar mejor su contabilidad, ni les falta haber contemplado una producción en serie que el volumen aún no permite, ni les falta pensar en la exportación ni buscar fórmulas asociativas para apalancar su crecimiento. Y así, se ve en este caso de estudio que algunos

límites se presentan en el sector, más no necesariamente en todos los que operan en él. Y es que ambicionar y soñar, con efectos concretos, es parte de la historia de este caso.

¿Qué hace diferente a esta pareja de empresarios de la pequeña empresa, de tantos otros que no se organizan y no sueñan, recordando luego sus sueños cuando están despiertos? Quien conoce a los Espino, y ojalá este caso así lo transmita, no puede dudar que la capacitación ha sido un factor determinante en el desarrollo del negocio. Cambiemos pues la pregunta, ¿qué les hace estar siempre dispuestos a participar en las actividades de capacitación y, más importante aún, a poner en práctica lo aprendido? ¿Por qué un joven oriundo de Nagua, que compartió en su niñez las faenas de limpiabotas con las de aprendiz de sastre, y una joven de una barriada capitalina lo han hecho, superando las absorbentes demandas de la microempresa, mientras otros tantos no? Descubrir esa célula genética, el DNA empresarial de la valoración de la capacitación, de la capacidad de aprendizaje y de la habilidad y capacidad de aplicar lo aprendido, es todavía un enigma más difícil de resolver que los intrincados códigos del genoma humano. Pero Sandra y Germán Espino lo ejemplifican y, por lo menos, nos recuerdan que es posible.

La gestión empresarial de los Espino, sus empeños y visiones aluden también a la dimensión asociativa en el mundo de la micro y la pequeña empresa, su enorme importancia y sus grandes potencialidades, por un lado y sus grandes obstáculos por el otro. Queda así, en puntos suspensivos, lo interesante de las posibilidades contempladas y, con un sabor amargo, la constatación de la atomización y fragmentación insuperada de tantos pequeños, que juntos serían más grandes.

¿Cuáles serían los límites de la micro y la pequeña empresa si contaran con empresarios como los Espino? Ahí tenemos otra pregunta interesante y nada simple. Tal vez el caso nos ayude a pensar dónde radican los límites, si en el conductor, en el vehículo o en la carretera, porque parece que, en este caso por lo menos, los conductores han sabido ir superando sus límites, viniendo de abajo y nadando contra la corriente.

El negocio crece

El matrimonio Espino se está acostumbrando a vivir en un nuevo domicilio, tras ser “desalojado” por su propio negocio del apartamento que ocupaban. Este “desalojo” les ocasiona problemas

que ellos están dispuestos a solventar, como al momento de una de nuestras entrevistas, cuando se les nota inquietos, deseosos de partir al cuidado de sus dos hijos que se encuentran solos en la casa familiar, preocupación que no les asaltaba antes pues casa de familia y negocio compartían un mismo local. El negocio ha crecido y las perspectivas, desde el punto de vista de este matrimonio emprendedor, son no sólo las de que crecerá más, sino las de que es mediante su esfuerzo que lo harán crecer.

Confecciones Germán, como han llamado a su empresa, se dedica mayormente a la confección de uniformes, lo cual constituye aproximadamente el setenta por ciento de sus ventas. Atiende también encargos de ropa a la medida, ya sean trajes de boda, vestidos y chaquetas para hombres, entre otros.

Los esposos Espino han ampliado su clientela empresarial ganando uno a uno sus clientes por las referencias favorables de trabajos previos. Ciertamente que ellos se ocupan de darse a conocer: cuando se enteran de las necesidades de uniformes de un potencial cliente procuran visitarlo y, más aún, buscan quien pueda introducirlos, pues como señalan, en ese medio *“se requiere de alguien que los introduzca pues resulta muy difícil presentarse sin más ni más ante quienes habrán de tomar la decisión respecto de una posible orden por uniformes”*. No hay que perder las oportunidades. No obstante, la gran mayoría de los clientes, el noventa por ciento, estiman ellos, les ha llegado por vía de referencias directas de clientes satisfechos, porque ellos *“se empeñan en quedar bien con los clientes por encima de todo”*. Como explica Germán Espino, la fórmula del éxito reúne varios elementos, entre ellos garantía, puntualidad y sinceridad:

“Ofrecemos garantía del trabajo, primero, haciendo una muestra sin costo alguno. Si luego no quedan todos iguales a la muestra, aceptamos la devolución. Hacemos, además, un contrato de trabajo con fecha de entrega determinada. Si no cumplimos, autorizamos que nos apliquen un descuento, pues así nos preocupamos más. Se hace una muestra, un chequeo total.”

Todo esto es fruto de la experiencia de años en esta línea de negocios, que también incluye asesoría a los clientes en materia de diseños, de selección de las telas o de los colores o combinaciones cuando se trata de los responsables de la Administración de Recursos Humanos y que llega a la asesoría en las medidas, en los entalles y en las formas particulares del uniforme a las empleadas, porque cada una de ellas es un cliente con sus necesidades, preferencias y gustos, de manera que a cada cliente hay que, en palabras de Germán, *“darles su terapia”*.

“Nosotros les asesoramos casi siempre. Les indicamos cuándo les conviene algo; si les conviene pantalones o faldas o el largo de éstas; hay uniformes específicos para trabajar que no deben ir entallados porque presentan problemas. Les decimos cómo les va a quedar la ropa antes de hacérsela, teniendo en cuenta las medidas de la cintura, las caderas, etc. En ciertos casos, tenemos que darles una terapia cuando tomamos las medidas, para que tengan una idea de lo que van a recibir de manera que después no se presenten problemas.”

De esa manera, Sandra y Germán, los esposos-empresarios de *Confecciones Germán*, navegan el difícil mar que se mueve entre los directivos de Recursos Humanos de las empresas, con sus políticas de apariencia formal y de control de costos, y las empleadas y empleados como clientes individuales, con

sus intereses por apariencia y comodidad, intereses que no siempre andan de la mano.

La asesoría de *Confecciones Germán* a sus clientes cubre lo relativo a materiales, tejidos, botones y hebillas. En ese sentido, para los esposos Espino, su negocio cae bajo la denominación "Todo incluido". Identifican alternativas, llevan cuatro o cinco muestras a los clientes y, asegurándose que la cantidad de material necesario está disponible en el mercado, facilitan la selección final de los clientes. Lo mismo ocurre con los diseños. Las empresas presentan unos, los Espino les muestran otros y, modificando aquí y allá, siempre con las sugerencias que les hacen basados en su experiencia, se elige un diseño que finalmente se lleva a cabo en la confección de los uniformes.

Asumir la asesoría, junto a la puntualidad y calidad, la garantía y el servicio "todo incluido", ha permitido que *Confecciones Germán* se haya posicionado como suplidor de uniformes a un amplio número de empresas, incluyendo varias de las más grandes del país y que a algunas de ellas ya le hayan trabajado en más de una ocasión. La estrategia de negocios de los esposos Espino paga sus esfuerzos.

En el taller de *Confecciones Germán* laboran catorce empleados además de Sandra y Germán: once operarios, una secretaria, una planchadora y un mensajero. Se requiere que los operarios tengan experiencia en el oficio y deben completar un período de prueba durante el cual habrán de demostrar sus habilidades como condición para permanecer en la empresa. En el pasado, no se exigía experiencia previa, como es el caso del cortador, a quien entrenaron ellos mismos. Los operarios trabajan piezas completas, y en su mayoría, cobran por piezas terminadas, pues el negocio no alcanza un volumen que permita pasar a la producción en línea, una aspiración sentida, que se encuentra en estudio actualmente.

El taller de los Espino

Actualmente cuentan con más de doce máquinas de coser de distintas marcas, que ejecutan distintas funciones: costura, confección de ojales, preparación de ruedos, etc. Para satisfacer sus requerimientos de energía eléctrica, adquirieron no hace mucho, una generadora de veinte kilos, aunque esto implica enfrentar el doble costo que representa la facturación del servicio público de energía y la operación y mantenimiento de la planta.

En el manejo del negocio, los esposos Espino se han dividido el trabajo. Germán es jefe del taller, cortador y se encarga además del mercadeo. Sandra está a cargo de la contabilidad y la administración.

Las jornadas de trabajo son largas y muchas veces exceden las ocho horas reglamentarias, especialmente para la pareja empresaria, pues hay que organizar el trabajo antes de que empiecen los operarios; hay que "cuadrar" la caja chica y ordenar el local, entre otras cosas, cuando la jornada termina.

De acuerdo a las órdenes de producción, Sandra entrega los materiales descontándolos del inventario, y Germán, o el cortador asistente, efectúan los cortes teniendo en cuenta que se produce a la medida. El cortador asistente es la persona que funge en la empresa como encargado de producción y supervisa la marcha diaria de las actividades de operación. A cada operario se le entrega una orden de trabajo con sus materiales. En la misma consta el nombre del cortador, el del operario responsable y el del cliente. Al terminar una pieza, el operario la entrega a Sandra quien lleva los controles de producción, los que habrán de servir para la programación ulterior de los trabajos y para fines de pago a los operarios. La orden de producción les sirve también para auditar la calidad de los trabajos, pues el mismo número que se le asigna es el que consta en la orden de entrega al cliente; de esa manera, si se presenta una queja se puede determinar responsabilidad y cuáles fueron las causas. Estos sistemas de control los aprendieron en las fábricas en que trabajaron antes así como en cursos a los que han asistido por vía de

CAMPE-INTEC y de Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer [ADOPEM].

Los comienzos

Fueron las ideas de Germán Espino y su hermana Agustina las que dieron origen a lo que hoy es *Confecciones Germán*. Ya en su nativa Nagua, Germán trabajaba “costura”, oficio que aprendió a instancias de su padre. Allí, desde pequeño, lo ayudaba en faenas agrícolas. A los trece años era limpiabotas en el parque de Nagua, al mismo tiempo que aprendía el oficio como ayudante en una sastrería. No eran tiempos fáciles, pero Germán los aprovechó.

“En aquel entonces, compraba un corte de poliester en RD\$2.50. Con eso fabricaba hasta 10 pantaloncitos de niño y los vendía a RD\$1.25 cada uno; luego compraba otro corte y seguía haciendo y vendiendo.

Para aprender había que atender muchos encargos; aprendí a coser pantalones y camisas, luego me fui donde un señor llamado Eligio López que hacía sacos. Yo hacía pantalones de ocho de la mañana a seis de la tarde. Poco tiempo después se fueron los saqueros y me tenía que quedar para ayudarle; terminaba entre las diez y las once de la noche. Cuando aprendí un poco más, ya confeccionaba medio saco, o sea, el saco sin cuello ni manga, pues el señor López era quien los hacía. Nunca me enseñó a hacerlo completo. Me pagaba de siete a ocho pesos por medio saco. Recuerdo que por un chaleco con ojales hechos a mano pagaba RD\$1.25. Ganaba entre 35 y 40 pesos a la semana en esos años de 1975 a 1978.”

Una vez en Santo Domingo, hacia donde se trasladó hace veinte años, Germán ingresó a trabajar en Checo Industrial, empresa de confecciones. Era 1979. Permaneció por un año y

medio, al tiempo que su hermana Agustina era operaria en otra fábrica de ropa.

“Recuerdo que estaba nervioso porque nunca había trabajado con máquinas industriales, pero la supervisora se dió cuenta de que yo sabía coser y me aconsejó que fuera despacio. Ese día, los paquetes eran de cuarenta y ocho piezas de bolsillos traseros, y sólo hice cuatro. Al día siguiente hice diez, y al final, fui uno de los mejores. Eramos cinco operarios y finalmente terminamos dos, pues nosotros hacíamos todas las piezas que se necesitaban.”

Germán se levantaba a las seis de la mañana para iniciar una jornada laboral que transcurría desde las siete de la mañana hasta las cuatro de la tarde, cuando se dirigía hacia la UASD, donde cursó el Colegio Universitario con la intención de seguir la carrera de agronomía. Para entonces, su hermana Agustina decidió instalar su propio taller de costura. Germán dejó su empleo de sesenta pesos semanales y se le unió por cuarenta pesos, más la comida. “Eso era un dineral”, recuerda él, remontándose a 1982. Vivía con su hermana en el mismo taller, lo cual era otra ventaja. El apetito de emprendedor estaba despierto. Mucha gente le decía que tenía aptitudes para los negocios y un amigo sastre le animó a entrar en esa línea de trabajo. Así, con un préstamo de quinientos pesos que obtuvo de la Nordestana de Ahorros y Préstamos, con su madre como fiadora y por el cual pagaba, según recuerda con exactitud, la suma de RD\$58.61 mensuales, inició su propio taller en un garaje. Germán recuerda esos tiempos:

“Con ese dinero compré una máquina, aunque trabajaba también con la de mi hermana. Me puse a hacer camisas a tres pesos la unidad. Recuerdo que hacía muchas chacabanas. Conseguí una persona que me traía la tela, fabricaba dos y tres docenas semanales y se las vendía. Contraté un empleado y luego

de eso, contacté una cliente a quien también le fabricaba ropa. Esto me obligó a establecerme en otro sitio. Me asocié con la cliente y buscamos un local en la calle Caonabo, cercano a la Avenida 27 de Febrero, en el cual instalamos el taller. Pagábamos doscientos cincuenta pesos mensuales y aunque sentíamos temor por el precio, todo resultó bien pues lo pudimos pagar.”

Sobre la base de esa relación con la persona que le suplía la tela, Germán fue avanzando y pasó a tener hasta tres operarios. Cuando el local en el que estaba le resultó pequeño, se mudó a otro en la calle Roberto Pastoriza. Empujado por su espíritu de negocios mantuvo el local del garaje, en el que estableció una mercería. Fueron tiempos difíciles, pero Germán persistía. Intentando salir adelante, trabajaba tanto que, aún a la que habría de ser su esposa, Sandra, en una ocasión tuvo que rechazar hacerle un vestido porque no podía atender otro pedido. A pesar de ese incidente, se casaron y entonces ella pasó a encargarse de la mercería. No obstante esa nueva ayuda, ese negocio no pudo prosperar, como recuerda Germán:

“Duramos con la mercería un año. Realmente, por el nivel de deudas que teníamos, tuve que cerrarla aunque ésta vendía. Por el dinero prestado había que pagar un veinte por ciento de interés lo cual era muy alto, y las ventas en la mercería empezaron a bajar. También, mi suplidor principal dejó de venderme, por lo que busqué la forma de surtirla un poco. Comenzó entonces la guerra de las mercerías grandes con los cuales no pude competir, en parte porque no me gustaban los financiamientos en ese entonces.”

Tras cinco años establecidos en aquel lugar, las cosas no avanzaban, pero en vez de desistir, Germán decidió mudarse al local actual, por el cual pagaba en 1995, la suma de cuatro mil pesos. Se hizo obligatorio convertirlo en hogar y taller al

mismo tiempo, venciendo la resistencia del propietario del inmueble a que establecieran un negocio en el apartamento. Era diciembre y un hermano le decía que la época para mudarse era mala, pero ya había tomado la decisión. Realmente el motor de su arrojo fue Sandra, quien ya sin la responsabilidad de la mercería y después de haber dado a luz al primogénito de la familia, había empezado a ayudar a Germán en el taller de confecciones.

“Ella fue quien me dió la idea de que nos mudáramos aquí. Incluso, fue quien buscó la casa a fin de bajar los costos financieros, tanto de renta como de intereses que pagábamos por las deudas.”

Ya en el nuevo local en la Calle 18 del Ensanche Quisqueya, Germán colocó unos letreros hechos a mano, que son los que aún existen, para orientar a la clientela y arrancó una nueva etapa.

“Aquí comencé con nuevas ideas, ya con más preparación y experiencia, trabajando día y noche para pagar deudas. Conseguí una orden para fabricar uniformes a una empresa, nuestro plato fuerte. Comencé despacio, haciéndole uniformes a dos personas, y hoy día hago hasta quinientos... los que la gente quiera.”

La organización hizo la diferencia

Aunque a los Espino les ha ido bien desde que se mudaron al nuevo local, realmente su traslado allí fue un acto de osadía en medio de grandes precariedades. No sólo había fracasado el proyecto de mercería al tiempo que la familia crecía, sino que estaban endeudados. Y no se trataba simplemente de trabajar más duro, si es que eso era posible, pues ya Germán, como aún lo hace, trabajaba a todo dar desde la madrugada hasta

caer el día. En medio de tanta presión había que organizarse apropiadamente y en esto, Sandra jugó el papel principal. Ella describe aquellas decisiones en los términos siguientes:

“Cuando Germán estaba en el local de la Roberto Pastoriza yo no estaba allí, pero sí sabía de todos los problemas económicos, tanto así que no podía dormir. Le propuse que me permitiera trabajar con él, con la condición de que manejaría la parte administrativa, pues aún él no tenía la visión del negocio, sino la de seguir como sastre. Le dije también que debía dejar de pensar como sastre y hacerlo como gerente de un negocio.

Recuerdo que cuando el taller estaba en el garaje, pagaba los trabajos mientras quedaba en espera de que los clientes fueran a recoger su orden. Así que decidimos financiar con intereses los uniformes, al tiempo que establecíamos un nuevo orden y programación de los cobros y los pagos. Antes, el dinero entraba por un lado y se iba por el otro y no se sabía cuánto entraba. Este problema nos hacía difícil recibir financiamientos. Si los pequeños negocios supieran cómo gastan el dinero, otra cosa fuera.”

La organización y el empeño en el trabajo, combinados, fueron dando sus frutos. El negocio se fue enfocando cada vez más a la línea de uniformes empresariales. Los primeros uniformes los había hecho Germán en 1992, con un trabajo para una gran empresa pública. Eso fue en medio de tiempos muy difíciles.

“Empecé despacio, andando a pies, pues si compraba un vehículo el capital desaparecía. Tenía un mensajero para ese entonces y cuando me llamaba una empresa, me montaba en el motor con él y me quedaba a dos esquinas para que no me vieran llegar en él. Me secaba el sudor y entraba fresco.

Cuando iba a llevar las pruebas, llamaba un taxi, y a los clientes les decía que el carro se me había dañado; los clientes no se daban cuenta, o por lo menos no me lo demostraron. Hoy día tenemos nuestro propio carro.”

Los Espino se dieron cuenta que la línea de los uniformes empresariales podía ofrecerles un flujo de trabajo adecuado, siempre y cuando se cumplieran las reglas administrativas por las que Sandra propugnaba y así, sin abandonar los pedidos individuales a la medida, decidieron insistir al mismo tiempo en esa línea de trabajo y en organizar el negocio. De nuevo es Sandra quien explica:

“Hemos logrado constituirnos como compañía, hemos crecido, nos hemos organizado contablemente, pagamos impuestos; próximamente tendremos estados financieros. Esto lo he aprendido en los cursos de capacitación. Pronto tendremos computadora para, de esa manera, llevar un registro con los datos de los clientes, algunos de los cuales son del extranjero y del interior del país. Hemos crecido de tal manera que el negocio nos está botando de la casa.”

La calidad como filosofía

Por encima de las dificultades ha estado el compromiso de hacer un trabajo de calidad y de cumplir con los clientes. La filosofía de los esposos Espino ha sido “*la calidad es la mejor publicidad*”, como ellos mismos expresan. De hecho, para promoverse, hicieron los uniformes a las modelos de Roberto Salcedo, productor de televisión, en un acuerdo de intercambio en el cual la empresa de Salcedo aportaba la tela y los Espino la confección. Esta estrategia atrajo nuevos clientes entre los televidentes de los programas del productor Salcedo. Más aún, han sido las referencias basadas en la calidad de su tra-

bajo las que han hecho la promoción. Germán lo explica en los siguientes términos:

“En este crecimiento hemos ido buscando calidad, la cual es nuestra ventaja. Muchos clientes vienen por referencias. Cuando a veces pregunto a los clientes me entero que han venido a nosotros, como por ejemplo, el caso de una cliente reciente, que iba en un carro, vió una mujer en uniforme y le preguntó que dónde lo había comprado, y ella le dio la referencia nuestra.

Nos preocupamos mucho de que los trabajos salgan con la mayor calidad a la calle porque esa es nuestra mejor publicidad. Por eso, a veces, nuestros empleados dicen que somos duros. Algunos hasta llegan a llamar a Sandra, “Dama de Hierro”, por lo exigente.”

Los Espino definen a cada cliente como el más importante y aunque han enfocado su negocio a la confección de los uniformes para empresas, mantienen y atienden a la clientela individual con todo esmero, y muestran orgullo por la lealtad de muchos clientes personales, de distintas clases sociales, desde el barrio hasta la clase alta, incluyendo extranjeros. Y en todo caso, la preocupación va desde la selección del diseño y la toma de las medidas, hasta la entrega del producto final debidamente planchado, en lo que también ponen esmero y cuidado.

Para mejorar el negocio en los aspectos técnicos como en los organizativos, tanto Germán como Sandra han acudido a la capacitación y entrenamiento que les ha estado disponible.

Germán estudió Diseño Básico durante cinco semestres en el Instituto Mercy Jáquez, tiempo durante el cual adquirió conocimientos sobre moda y combinación de colores, entre otras

El valor de la capacitación

cosas. No pudo continuar pero ha aprovechado cuanto pudo de esos aprendizajes.

"No terminé los estudios pues el trabajo me lo impidió, aparte de que el dinero no alcanzaba. Esto [lo aprendido] me ha ayudado a eficientizar el trabajo. Lo primero que hago es escuchar al cliente, qué es lo que quiere, pues todo el mundo tiene la idea de lo que quiere; entonces trato de mejorarlo, lo dibujo, lo pinto y lo someto al cliente para aprobación. Los uniformes son líneas para durar más de un año por lo que se requiere ser cuidadosos tanto en la selección del diseño, de la moda como de los materiales y de los colores."

Convencidos del valor de la capacitación le pagaron un curso al asistente-cortador, pero, dado que no trabajan en línea de producción, sino que cada operario es en efecto un artesano que hace piezas completas, no han podido aprovechar los entrenamientos que ofrece el INFOTEP. Los operarios, a su ingreso en *Confecciones Germán* reciben un entrenamiento en su sistema de trabajo.

Los Espino han procurado capacitarse en las áreas administrativa y organizativa: cómo administrar el negocio, cómo manejar los cobros, cómo llevar la contabilidad y calcular los flujos de gastos. En este aspecto, Sandra ha llevado la delantera y ha aprovechado las oportunidades que le brindan instituciones de atención al sector, especialmente CAMPE-INTEC y ADOPEM. Y en estas áreas también lo que aprenden lo ponen en práctica. Sandra explica:

"Hice unos cursos de contabilidad que, aunque no los terminé, nos permiten decir que tenemos una contabilidad organizada. Manejamos una caja chica para que los ingresos vayan íntegros al banco, pasamos inventario cada 6 meses, y ahora mismo estamos

tratando de elaborar estados financieros, mínimo cada dos meses para ver cómo vamos."

Estos pujantes empresarios no sólo se muestran orgullosos de lo logrado sino que se empeñan en proseguir con el mejoramiento de la gestión del negocio, aprovechando lo que aprenden en los cursos ya que valoran los efectos prácticos que tienen esos aprendizajes cuando los aplican.

"A través de los análisis de los estados se han logrado muchas cosas, pues nos dimos cuenta que en los arreglos de piezas defectuosas, pagando por unidad a los operarios, el costo subía mucho. La contable nos recomendó que buscáramos una persona sólo para arreglos, asegurando que el costo habría de bajar. Ante esa situación buscamos dos empleados de los mismos de aquí y les asignamos esa tarea por tres horas extra diarias; les pagamos cuatrocientos pesos semanalmente al que arregla camisas y pantalones y quinientos pesos de manera fija, al que arregla sacos. Si sacamos la cuenta estamos haciendo un ahorro."

En interés de cumplir con el propósito de mejoramiento administrativo, Sandra participó recientemente en un entrenamiento luego del cual espera mejorar la contabilidad de costos. Para ello, ha empezado a calcular sus costos de mano de obra y materiales, con lo cual espera planificar más apropiadamente y lograr un mayor control. En eso no pierde tiempo y pone en práctica, de inmediato, los nuevos conocimientos. Un área que inquieta a Sandra es la de gestión y flujo de los cobros. Por eso ya han empezado a implantar medidas como las de requerir un pago inicial y pagos sucesivos quincenales, así como la aplicación de cargos de financiamiento en los casos de demora cuando los períodos de pago se extienden en el tiempo.

De hecho, entre los planes de *Confecciones Germán* se encuentra incorporar una computadora al negocio para

facilitar el trabajo de la contabilidad y de la gestión de negocios. En proyecto se encuentra contar con una base de datos de sus clientes para darles seguimiento y así mejorar el servicio.

Familia y negocio

En la dirección del negocio, los esposos Espino no sólo se han integrado bien como pareja sino también como colegas empresarios. Aunque comparten todas sus responsabilidades, han arribado a una especie de división del trabajo en la que Germán se ocupa de lo operativo en el taller, del mercadeo y las ventas, mientras que Sandra tiene bajo su responsabilidad, cual "dama de hierro", los controles en lo operativo y lo financiero y la administración, en general. En ese sentido, se complementan el uno al otro aprovechando las fortalezas de cada cual.

Cuando se les pregunta si no surgen roces y diferencias en esta relación de trabajo, reaccionan con naturalidad. Como dice Germán:

"De vez en cuando tenemos un pleitecito, pero pasa [sin mayores consecuencias] porque cada cual entiende su responsabilidad."

Sandra corrobora y explica:

"A veces él [Germán] me reclama a mí como empleada y yo también le reclamo a él como un empleado, como cuando yo opino que ha bajado demasiado un precio otorgando un descuento. Por cosas así, en ocasiones tenemos problemas, pero no es nada personal, lo vemos como algo propio del trabajo."

Y es que gran parte de la fuerza del negocio, como en tantas micro y pequeñas empresas, se encuentra en la dedicación de la familia, con sus mejores energías y sus desvelos, especialmente, cuando logran complementarse entre sí. De esa manera, Sandra y Germán parecen compartir todo un proyecto de vida que abarca familia y trabajo.

El futuro de Confecciones Germán

Los esposos Espino miran al futuro con optimismo, sin que esto disminuya sus preocupaciones e inquietudes. El negocio crece, por lo que le han tenido que dejar el apartamento completo y mudar la familia a otro lugar. Ya tienen pensado cómo van a distribuir los nuevos espacios que han habilitado. Tendrán un área de recepción donde ubicarán a la secretaria y una oficina administrativa. Han dejado espacio para un vestidor, donde también tendrán la mercancía para despachar, adjunto al cual planean instalar una pequeña tienda donde ofrecerán accesorios a su clientela. Además, planifican extender el negocio operando una lavandería la cual iniciarán ofreciendo el planchado, que es importante, pues es el que da la terminación adecuada a las confecciones, antes de entregarlas a los clientes. La lavandería la operarán como si fuera un negocio independiente, con su propio espacio y su entrada particular, con sus cálculos de costos y entradas por separado. Han indagado, incluso, que existen máquinas adecuadas operadas con gas propano, a los fines de enfrentar las incertidumbres en el suministro de energía eléctrica.

Otra área de atención que Germán y Sandra piensan abordar es la de las maquinarias. Actualmente disfrutan de un crédito que les otorgó ADOPEM a través del Banco de la Mujer y que utilizaron para la adquisición de maquinarias. Están conscientes de que necesitan maquinarias más modernas para enfrentar adecuadamente el crecimiento. Como Germán se ha hecho mecánico sobre la marcha, participa directamente en el proceso de identificar los desperfectos y diagnosticar los

arreglos que requieren las máquinas, esto sumado a la presión de un trabajo en aumento. Es por ello que están evaluando la posibilidad de adquirir a buen precio máquinas usadas de empresas de Zona Franca.

Otra área de preocupación para los Espino es la de suministro de tejidos y accesorios. Como tantos otros talleres, *Confecciones Germán* adquiere las telas en el mercado local, que presenta el inconveniente de limitaciones en las cantidades de una misma tela, lo cual es, obviamente, importante en el caso de los uniformes. Hasta ahora han podido enfrentar esto sobre la base de establecer buenas relaciones con algunas tiendas que les han otorgado facilidades y en las cuales colocan sus pedidos de telas con anticipación y en cantidades suficientes actuando con previsión. En eso deben asesorar a sus clientes, que en ocasiones no toman en cuenta la rotación de empleados que puede presentarse y la necesidad de guardar una reserva de tela para esa eventualidad.

Un área que pretenden mejorar es la de mercadeo y ventas. Aunque Germán indica que la mayoría de las veces consiguen los pedidos a través de personas conocidas y que es difícil de otra manera, no renuncian al esfuerzo de ampliar su clientela.

Confecciones Germán no cuenta con el apoyo de una asociación que aglutine a las empresas del sector, algo que podría significar una gran ayuda, pues como en tantas áreas de la vida, aquí también la unión hace la fuerza. Existen necesidades de la pequeña empresa que por sí sola, aislada, le resulta muy difícil afrontar. Sandra es pronta en ofrecer algunos ejemplos:

“Yo le planteo a ADOPEM una inquietud que externo a ustedes ahora: no hay un lugar donde un pequeño empresario pueda rentar una máquina que haga patrones y no la podemos comprar. Hace unos días tuvimos necesidad de unos patrones y llamamos a

Estados Unidos porque nadie los podía conseguir aquí. Total, no llegaron nunca, tuvimos que ingeniarnos a mano limpia. Por eso hace falta más de una institución que nos dé apoyo. En ocasiones queremos cambiar máquinas pero no podemos comprarlas por lo mucho que cuestan y, por otro lado, los empleados requieren capacitación, pero no hay un lugar donde hacerlo."

El sector de la confección aún no ha terminado de organizarse aunque han existido proyectos en ese sentido. Se han contemplado algunas posibilidades y existe una asociación empresarial en proceso de constitución que llegó a negociar con la Corporación de Fomento Industrial la posibilidad de que le construyeran una nave industrial para hacer, como asociación, inversiones conjuntas en beneficio del sector.

"Nos vemos en un futuro exportando trajes, y para esto estamos pensando impulsar la formación de una asociación de pequeños talleres. Tal vez si aportamos todos capital y experiencia podamos lograrlo. Los talleres serían socios. Se está pensando más en hacerlo como zona franca o como cooperativa. Incluso se ha hablado con la Corporación de Fomento Industrial quien ha ofrecido una nave industrial. El objetivo final será exportar. La asesoría que estamos recibiendo para esto es de INFOTEP. En el ámbito de Confecciones Germán pensamos aprovechar esa coyuntura para exportar también.

Una limitación entre los confeccionistas es estar en un tira y hala que hace difícil constituirse en asociación."

Germán considera que mucho de lo que se puede hacer depende de la conciencia, capacitación, organización y disciplina de los ejecutivos o propietarios de las micro y pequeñas empresas del sector y lo expresa así:

“El problema nuestro es que, en ocasiones, no administramos correctamente los recursos. A mí me pasó [el ser un mal administrador], pero me controlé a tiempo.”

Ese es el tipo de problemas que según muchos administradores, no resuelve una asociación, y por el otro lado, para que la asociación funcione se requiere que las empresas que la formen se organicen en unos niveles mínimos. Sandra lo explica en los siguientes términos:

“Lo que muchos quieren es asociarse buscando acceder al financiamiento, pero si usted no tiene el sistema de trabajo no puede buscar el financiamiento pues..., con qué va a pagar? Por eso la asociación no se ha terminado, porque muchos dicen que lo que necesitan es el dinero para trabajar, pero no tienen la estructura organizativa que se requiere.”

La convicción de los Espino ha sido la de sacrificarse, ahorrar y reinvertir. Todo cuanto tienen está invertido en *Confec-ciones Germán* y a él dedican sus mejores sueños y ambiciones. Por eso mismo han hecho sus mejores esfuerzos en organizarse adecuadamente.

Aunque identifican como necesario el financiamiento para cubrir sus necesidades actuales de maquinarias, no dejan de pensar en el mercado y, así, más allá de sus planes inmediatos, acarician un sueño ambicioso que bien podrían acometer junto a otros. Mientras llega el tiempo de materializar ese sueño, Sandra y Germán Espino, los esposos-propietarios de *Confec-ciones Germán*, siguen con sus planes inmediatos, trabajando duro y haciendo crecer el negocio.

Serie CAMPE de Investigaciones*

Títulos publicados:

*Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito:
Rattan Dominicano, S. A.*

Títulos próximas publicaciones:

*Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito:
Roa Industrial, C. por A. (ROICA).*

*Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito:
Panadería-Repostería Rico, S.A.*

*Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito:
Cooperativa de Servicios Múltiples de Procesadores de la Harina
(COOPROHARINA).*

*Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito:
Uribe Fiberglass, S.A.*

*Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito:
Confecciones Adonis.*

*Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito:
Cooperativa de Servicios Múltiples Empresariales (COOPSE-
MUE).*

*Esta serie está abierta a la colaboración de entidades y personas interesadas en el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del país. Se propone que sea un medio para estimular a investigadores a enviarnos sus trabajos sobre temas de interés para y sobre dicho sector a los fines de publicación, según las indicaciones que se detallan más adelante.

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Lecciones aprendidas. Un enfoque integral.

Los servicios y entidades de apoyo al sector de la micro, pequeña y mediana empresa en la República Dominicana.

Estudios sobre la micro, pequeña y mediana empresa metal-mecánica en el Distrito Nacional.

INFORMACION PARA COLABORADORES

- Presentar copia del trabajo de investigación y un resumen del mismo. El resumen debe incluir la definición de objetivos, los aspectos metodológicos, así como las principales conclusiones. Además, indicar el nombre completo de autor/a y su dirección, incluyendo número de teléfono, fax y correo electrónico.
- El CAMPE-INTEC se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que estime pertinentes en los trabajos seleccionados por el Comité de Publicaciones, para fines de reproducción.
- Los trabajos deben ser remitidos directamente, de forma impresa y en un medio electrónico (en diskette 3.5"), o por correo electrónico al:

Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa,
Instituto Tecnológico de Santo Domingo (CAMPE-INTEC).

Campus de Universidad INTEC, Av. Los Próceres,
Sector Galá, Casilla de Correos: Apdos. 342-9 y 249-2,
Santo Domingo, República Dominicana

Correo electrónico: campe@mail.intec.edu.do

Esta primera edición de 1,000 ejemplares de *Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Confecciones Germán, C. por A.* se terminó de imprimir en los talleres de Imprenta La Unión, C. por A. en el mes de noviembre de 1999.



Somos el Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Nuestra oferta de productos y servicios

Desarrollo Empresarial

Asistencia técnica:

- Gestión Estratégica
- Costeo Basado en Actividades (ABC)
- Organización y Disciplina en el Ambiente de Trabajo
- Aseguramiento de la Calidad
- Optimización de Procesos Productivos
- Creación e Incubación de Empresas

Capacitación:

- Capacitación en gestión gerencial
- Diseño de planes de capacitación basado en competencia laboral
- Capacitación en la empresa

Políticas de apoyo al Sector MIPYME

- Promoción de la participación de las mipymes en el proceso de formulación de estrategias, políticas y programas
- Identificación y diseño de políticas que favorezcan el desarrollo y competitividad del sector MIPYME
- Promoción de la cooperación interempresarial
- Organización de misiones de observación de mejores prácticas

Estudios e Investigaciones

- Diagnósticos de competitividad sectorial y territorial
- Estudios de casos
- Evaluación de impacto de programas de apoyo al desarrollo empresarial

¡Tu apoyo para crecer!