

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Asociatividad como factor crítico para el desarrollo de clústeres: el caso del conglomerado del subsector confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

ADVÍNCOLA GÓNGORA, Alisson Brigitte

Asesorada por: Mgr. Hugo Carlos Wiener Fresco

Lima, agosto del 2019

La tesis

Asociatividad como factor crítico para el desarrollo de clústeres: el caso del conglomerado del subsector confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra

ha sido aprobada por:

Mgtr. Miguel Córdova Espinoza

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

[Asesor de Tesis]

Mgtr. Renato Gandolfi Castagnola

[Tercer Jurado]

Gracias a Dios por todos sus beneficios. Gracias a mis papás por su amor, su ejemplo y su esfuerzo constante. A mi esposo Miguel, por su tierno amor, su compañía y ánimo constante.

A mi hermano Esmith por su cariño e insistencia y a mi hermana Kimberly por ser alegría y motivación en mi vida. Al Mgtr. Hugo Wiener y a la Dra. Marta Tostes por acompañarme en las diferentes fases de mi investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Preguntas de investigación	6
2.1 Pregunta general.....	6
2.2 Preguntas específicas	6
3. Objetivos de la investigación.....	6
3.1 Objetivo general.....	6
3.2 Objetivos específicos.....	6
4. Justificación	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
1. Capital Social	9
2. Asociatividad empresarial	11
2.1 Beneficios de los procesos asociativos.....	13
2.2 Tipos/ modelos asociativos	14
3. Clústeres.....	15
3.1 Evolución y definición del término clúster.....	16
3.2 Ciclo de vida del clúster.....	21
3.3 Fases de desarrollo del clúster	22
3.4 La dinámica de los clústeres.....	25
3.5 Tipos de clúster	28
3.6 Ventajas asociadas a los clústeres.....	29
3.7 Factores que favorecen la formación y crecimiento de un clúster	30
CAPÍTULO 3: LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES EN EL MUNDO Y EN EL PERÚ, 2012-2017.....	37
1. La industria de confecciones en el mundo (2012-2017).....	37
1.1 Principales exportadores en el mundo	38
1.2 Principales importadores en el mundo	43
1.3 La industria de confecciones en la Comunidad Andina de Naciones (CAN)	47
2. La industria de confecciones en el Perú.....	48
2.1 Análisis de la industria de confecciones en el Perú.....	48
2.2 Las importancia de las MYPES en la estructura empresarial del Perú y sus características.....	60

CAPÍTULO 4: EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA	74
1. Historia del Emporio Comercial de Gamarra	74
2. Ubicación y distribución geográfica del Emporio Comercial de Gamarra	75
3. Principales características del Emporio Comercial de Gamarra	78
3.1 Establecimientos en el Emporio Comercial de Gamarra.....	78
3.2 Población en el Emporio Comercial de Gamarra	80
3.3 Formalidad en el Emporio Comercial de Gamarra.....	80
3.4 Ventas anuales de las empresas en el Emporio Comercial de Gamarra.....	82
3.5 Comercio exterior en el Emporio Comercial de Gamarra	83
3.6 Características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra	83
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	85
1. Alcance de la investigación	85
2. Enfoque metodológico de la investigación	85
3. Diseño de la investigación.....	86
4. Fases de la investigación	88
4.1 Fase I: Trabajo de gabinete	88
4.2 Fase II: Panel de expertos.....	89
4.3 Fase III: Recojo de información de asociaciones y empresarios en Gamarra	91
4.4 Fase IV: Sistematización y procesamiento de información primaria	93
4.5 Fase V: Formulación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones	94
4.6 Fase VI: Elaboración del Informe Final	94
CAPÍTULO 6: ASOCIATIVIDAD EN EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA: PRINCIPALES HALLAZGOS.....	95
1. Entrevistas a expertos	95
1.1 Sobre el término clúster y su relación con la asociatividad	95
1.2 Sobre la industria de confecciones y el Emporio Comercial de Gamarra	97
1.3 Sobre las características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra	101
1.4 Sobre la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra	104
1.5 Sobre propuestas para mejorar la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra.....	106
2. Entrevistas a asociaciones y gremios en el Emporio Comercial de Gamarra.....	107
2.1 Asociaciones entrevistadas	107
2.2 Sobre la industria de confecciones y el Emporio Comercial de Gamarra	111
2.3 Sobre las características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra	114

2.4	Sobre asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra.....	115
2.5	Sobre propuestas para mejorar la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra.....	117
3.	Cuestionario a empresas del Emporio Comercial de Gamarra	118
3.1	Caracterización de las empresas encuestadas.....	118
3.2	Percepciones sobre asociatividad	119
3.3	Propuestas para mejorar la asociatividad en Gamarra.....	122
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.....		125
REFERENCIAS.....		129
ANEXO A: PRODUCCIÓN DEL SECTOR TEXTIL NACIONAL (2013-2014).....		139
ANEXO B: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		141
ANEXO C: MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....		143
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS.....		152
ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A ASOCIACIONES Y GREMIOS EN GAMARRA.		154
ANEXO F: CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS DE GAMARRA		156
ANEXO G: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS		160
ANEXO H: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS A ASOCIACIONES Y GREMIOS.....		166

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de capital social	10
Tabla 2: Consecuencias positivas y negativas del capital social	11
Tabla 3: Definiciones de asociatividad	12
Tabla 4: Beneficios de los procesos asociativos	14
Tabla 5: Formas asociativas en el marco legal peruano	15
Tabla 6: Definiciones de clúster	18
Tabla 7: Fases de desarrollo de un clúster	22
Tabla 8: Tipos de clústeres	28
Tabla 9: Trade Map: Códigos de productos vinculados a la industria de confecciones, 2018....	38
Tabla 10: Perú: Código CIUU Industria de confecciones, 2010	38
Tabla 11: Mundo: Principales países exportadores en la industria de confecciones, 2017	42
Tabla 12: Mundo: Lista de productos importados en las partidas 61 y 62, 2017 (%)	46
Tabla 13: Perú: Empresas de la industria de confecciones, según estrato empresarial, 2008-2014	53
Tabla 14: Perú: Estructura empresarial, 2015-2016	61
Tabla 15: Perú: Estructura empresarial según actividad económica, 2016	61
Tabla 16: Gamarra, empresas que realizan actividades de comercio exterior, según estructura empresarial, 2016	83
Tabla 17: Lista de expertos entrevistados	90
Tabla 18: Lista de asociaciones y gremios entrevistados	92
Tabla 19: Empresas encuestadas, según actividades	119
Tabla 20: Características de una asociación atractiva para las empresas encuestadas	123
Tabla 21: Actividades y servicios que debe brindar una asociación atractiva para las empresas encuestadas	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Clúster, asociatividad, capital social y confianza (relación conceptual).....	8
Figura 2: Ciclo de vida del clúster	21
Figura 3: Elementos que conforman un clúster.....	26
Figura 4; Factores que favorecen el desarrollo de clústeres.....	31
Figura 5: Mundo: Países exportadores de la partida 61 “Prendas y complementos de vestir, de punto”, 2017 (miles de USD).....	39
Figura 6: Mundo: Países exportadores de la partida 62 “Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto”, 2017 (miles de USD)	40
Figura 7: Mundo: Países importadores de la partida 61 “Prendas y complementos de vestir, de punto”, 2017 (miles de USD).....	44
Figura 8: Mundo: Países importadores de la partida 62 “Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto”, 2017 (miles de USD)	45
Figura 9: CAN: Balanza comercial de la partida 61, 2017 (miles de USD)	47
Figura 10: CAN: Balanza comercial de la partida 62, 2017 (miles de USD)	48
Figura 11: Perú: VBP del sector textil y la industria de confecciones, 2007-2013 (millones de soles del 2007).....	50
Figura 12: Perú: PEA ocupada del sector textil y la industria de confecciones, 2009-2014 (miles de personas).....	51
Figura 13: Perú: Estructura de la PEA ocupada en el sector textil, según grado de formalidad, 2014 (%).....	51
Figura 14: Perú: Producto medio de la industria de fabricación de productos textiles y de confecciones, 2008-2014 (miles de soles por trabajador a precios constantes del 2007)	52
Figura 15: Perú: Estructura de la producción de la industria de confecciones, 2014 (%).....	54
Figura 16: Perú: Valor exportado por la industria de confecciones, 2013-2017 (Miles de USD)	55
Figura 17: Perú: Principales destinos de las exportaciones de la partida 61, 2017 (miles de USD)	56
Figura 18: Perú: Principales destinos de las exportaciones de la partida 62, 2017 (miles de USD)	57
Figura 19: Perú: Valor importado por la industria de confecciones, 2013-2017 (miles de USD)	58
Figura 20: Cadena de producción del sector textil.....	59
Figura 21: Cadena de producción de la industria de confecciones	59
Figura 22: Perú: Micro y pequeña empresa por tipo de organización jurídica, 2013 (%).....	63

Figura 23: Perú: Nivel de estudio alcanzado por propietarios de MYPES, 2013 (%)	64
Figura 24: Perú: Temáticas de cursos de capacitación recibidos por MYPES, 2012 (%).....	65
Figura 25: Perú: Instituciones que brindaron capacitación en gestión empresarial, 2012 (%) ...	65
Figura 26: Perú: Servicios de nuevas tecnologías recibidos por MYPES, 2012 (%).....	66
Figura 27: Perú: Instituciones que brindaron capacitación sobre nuevas tecnologías, 2012 (%)	67
Figura 28: Perú: Proyectos o eventos sobre tecnologías innovadoras en que participaron las MYPES, 2012 (%)	68
Figura 29: Perú: Instituciones que brindaron servicios de capacitación sobre tecnologías innovadoras a MYPES, 2012 (%)	69
Figura 30: Tipo de organización con fines empresariales a que pertenecían las MYPES, 2012 (%)	71
Figura 31: Motivos de MYPES para pertenecer a organizaciones empresariales, 2012 (%).....	72
Figura 32: Tipos de beneficios obtenidos por MYPES por pertenecer a organización con fines empresariales, 2012 (%).....	72
Figura 33: Motivos de MYPES para no pertenecer a organización empresarial, 2012 (%).....	73
Figura 34: Principales dameros del Emporio Comercial de Gamarra, 2018.....	76
Figura 35: Principales zonas en el Emporio Comercial de Gamarra.....	77
Figura 36: Gamarra: Establecimientos según estructura empresarial, 2008- 20016.....	79
Figura 37: Gamarra: Establecimientos según actividad económica, 2008- 2016.....	79
Figura 38: Gamarra: Personal ocupado en las industrias manufactureras, según actividad económica, 2016 (%)	80
Figura 39: Gamarra: Unidades productivas formales e informales, 2008-2016.....	81
Figura 40: Gamarra: Productividad por trabajador, 2016	82
Figura 41: Gamarra: Mejoras a las que aspiran los empresarios, 2008 (%).....	84
Figura 42: Mapa general de la investigación.....	87
Figura 43: Fases de la investigación	88
Figura 44: Actividades realizadas en la Fase III, según unidad de análisis	91
Figura 45: Principales características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra, según expertos	102
Figura 46: Empresas encuestadas, según años de operación (%).....	118
Figura 47: Empresas encuestadas, según nivel de ventas (%).....	119
Figura 48: Percepción de las empresas encuestadas sobre las otras empresas de la industria (%)	120
Figura 49: Beneficios percibidos por los encuestados al participar en asociaciones o gremios de Gamarra (%).....	121

Figura 50: Razón principal por la que los encuestados no pertenecen a asociaciones o gremios en Gamarra (%).....	121
Figura 51: Asociaciones y gremios conocidos por las empresas encuestadas (%)	122
Figura 52: Horas semanales disponibles para participar en asociaciones o gremios en Gamarra (%).....	124



LISTADO DE ACRÓNIMOS

ACRÓNIMO	SIGNIFICADO
APEGA	Asociación de Pequeños Empresarios de Gamarra
APIC	Asociación de Pequeños Industriales Confeccionistas
ASODEX	Asociación de Empresarios Exportadores de Gamarra
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CCG	Cámara de Comercio de Gamarra
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIU	Clasificación Internacional Industrial Uniforme de las Actividades Económicas
CITE	Centro de Innovación Tecnológica
CNC	Consejo Nacional de la Competitividad
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MYPE/ PYME	Micro y pequeña empresa
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEA	Población Económicamente Activa
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PNDP	Plan Nacional de Diversificación Productiva
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODUCE	Ministerio de la Producción

PROMPYME	Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
SNM	Sociedad Nacional de MYPES
UIT	Unidades Impositivas Tributarias
UNETE	Unión Nacional de Empresarios Textiles
USD	Dólar estadounidense
VBP	Valor Bruto de Producción



RESUMEN EJECUTIVO

Un clúster es una aglomeración de empresas vinculadas a un mismo sector en un determinado espacio geográfico, las cuales se encuentran interrelacionadas y desarrollan acciones conjuntas que les permite alcanzar mayor eficiencia como colectivo e importantes economías externas. Un clúster no es estático, sino que a partir del fortalecimiento de las relaciones en su interior puede alcanzar su mayor nivel de madurez y autosuficiencia. Un factor crítico para el desarrollo y crecimiento de un clúster es la asociatividad. Esta es un mecanismo de cooperación entre una o más empresas, que permite alcanzar un objetivo común mayor al que se hubiese alcanzado de forma individual. Es así que el desarrollo de este factor depende del capital social existente, una de cuyas manifestaciones más importantes es la confianza entre los miembros.

En el Perú, la promoción y fortalecimiento de clústeres como parte de la política de mejora de la asociatividad empresarial ha sido desarrollada en diversos momentos sin llegar a ser algo continuo y articulado. El gobierno de Ollanta Humala fue uno de los que más trabajo en esta temática; sin embargo, sus iniciativas no fueron continuadas. En ese contexto, la presente investigación tiene como objetivo principal establecer la importancia de la asociatividad en la consolidación del Emporio Comercial de Gamarra como un clúster. Este conglomerado reúne a más de 30 mil empresas de los diferentes eslabones de la cadena productiva de la industria de confecciones.

Para acometer esta tarea se revisa el marco teórico pertinente sobre asociatividad, clústeres, capital social y cómo estos conceptos se vinculan entre sí. Se analiza el desempeño de la industria de confecciones en los últimos cinco años, los niveles de asociatividad en el conglomerado; así como su efecto en la consolidación del mismo como un clúster.

La investigación tiene un enfoque metodológico predominantemente cualitativo. Los principales instrumentos de recojo de información son las entrevistas a profundidad a expertos y presidentes de asociaciones y gremios de Gamarra, las cuales permiten alcanzar una mayor comprensión de la situación actual del Emporio, los niveles de asociatividad y su desarrollo como clúster. Además, a través de una encuesta a empresarios de distintas galerías y segmentos de la cadena, se logra conocer sus perspectivas y percepciones sobre asociatividad.

Como resultado, se establece que el Emporio Comercial de Gamarra es en la actualidad, un clúster natural pero incipiente, debido a los bajos niveles de asociatividad existentes entre sus miembros. Esto se explicaría, principalmente, por: (i) la falta de un factor común que articule a los diferentes actores en Gamarra; (ii) la inexistencia de un liderazgo real y representativo; (iii) la desconfianza entre sus miembros; y (iv) el comportamiento individualista de sus empresarios.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como finalidad establecer la importancia de la asociatividad en la consolidación del Emporio Comercial de Gamarra como un clúster. La investigación se justifica en el interés particular de la autora por sus experiencias laborales previas en la zona; así como por su vinculación al Emporio a través de empresas familiares. A esto debe añadirse la relevancia social que tiene el explorar un fenómeno poco estudiado.

En ese sentido, la investigación buscó dar respuesta a las siguientes preguntas específicas: (i) ¿qué se entiende por asociatividad y cómo se vincula este concepto al desarrollo y fortalecimiento de un clúster?, (ii) ¿cuál es la situación actual de la industria de confecciones en la cual operan las empresas del Emporio Comercial de Gamarra? y (iii) ¿cuáles son los niveles de asociatividad existentes en el conglomerado de Gamarra y cuál es su efecto en su desarrollo como un clúster?

Para presentar los resultados de esta investigación, este documento se ha dividido en siete capítulos. En el primero, se detalla la problemática, los objetivos y las preguntas que guían la investigación. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico pertinente para la investigación. Se exponen los conceptos de asociatividad empresarial, capital social, clúster. Sobre este último se explica su ciclo de vida, sus fases de desarrollo y los factores que favorecen su formación y crecimiento.

En el tercer capítulo, se analiza la situación actual de la industria textil con énfasis en las confecciones, en el Perú y en el mundo en los últimos cinco años. Para ello, se realizó un análisis de la industria en función de las exportaciones e importaciones mundiales. Para el Perú, se presenta la evolución de la industria, su estructura y su cadena productiva. Asimismo, dadas las características de la industria, se analiza la importancia de las MYPES en la estructura empresarial del Perú.

En el cuarto capítulo, se presenta el objeto de estudio de la investigación. Para ello, se presenta la historia del Emporio Comercial de Gamarra, su ubicación y distribución geográfica; así como sus principales características. Esto a partir de la experiencia de la investigadora; así como de investigaciones previas en la zona.

En el quinto capítulo, se muestra la metodología de la investigación. Se explica el alcance, enfoque, diseño y fases de la investigación. Aquí se detallan los instrumentos de recojo de información, los métodos y las unidades de análisis.

En el sexto capítulo, después de desarrollar el marco teórico, contextual y metodológico de la investigación, se presentan los principales hallazgos del trabajo de campo realizado. Estos se presentan según los instrumentos aplicados y las unidades de análisis.

Finalmente, se presentan las conclusiones con las que se da respuesta a las preguntas que guiaron la investigación y los principales hallazgos del estudio realizado en el Emporio Comercial de Gamarra.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo, se presenta el problema, los objetivos y las preguntas que guían la investigación. Así como la justificación de la misma.

1. Planteamiento del problema

Actualmente, el proceso de globalización exige a las economías locales alcanzar niveles de crecimiento favorables a través de la producción de bienes y servicios competitivos en el mercado mundial. En este contexto, en los últimos diez años, el concepto clúster ha surgido como alternativa para alcanzar la competitividad regional y responder a las demandas del proceso globalizador (Monroy Merchán, 2016) (Sarmiento Del Valle, 2017).

Un clúster es una aglomeración de empresas vinculadas a un mismo sector en un determinado espacio geográfico, las cuales se encuentran interrelacionadas y desarrollan acciones conjuntas que les permite alcanzar mayor eficiencia como colectivo e importantes economías externas (Porter, 1998). Si bien el término no es reciente, ha tenido gran acogida debido a los beneficios asociados al mismo. García señala que el principal beneficio de los clústeres radica no solo en la mejora de la ventaja competitiva de las empresas que lo integran, sino también en la mejora de la ventaja competitiva de la zona o región en la que se encuentra (2006).

En nuestro país, la promoción y el fortalecimiento de clústeres como política ha sido desarrollada en diversos momentos sin llegar a ser algo continuo, debido al cambio de intereses en el aspecto político. Asimismo, ha estado fuertemente vinculada a la asociatividad. Esto debido a que es considerada una estrategia útil para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), las cuales representan el 99% de la estructura empresarial peruana (PRODUCE, 2015). Además, constituye un factor crítico de éxito para la consolidación de un clúster (Ecotec Research & Consulting, 2004).

En el 2003, PROEXPANSIÓN por encargo de PROMPYME realizó el *Estudio de clúster y asociatividad* con el objetivo de identificar elementos que permitan diseñar una estrategia de fomento de modalidades asociativas, desarrollo de clústeres y fortalecimiento de gremios.

Como resultado del estudio, se afirma que en el Perú existen diversos conglomerados, los cuales se encuentran en diferentes fases de desarrollo de un clúster (Proexpansión, 2003). En ese contexto, se define a Gamarra como un clúster textil que no ha llegado a consolidarse por sus débiles relaciones y prácticas asociativas.

Posteriormente, en el 2010, al final del gobierno de Alan García, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), en su Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2011- 2015,

estableció como estrategias (i) el desarrollo y promoción de modalidades asociativas y de articulación empresarial para las MYPES y (ii) la promoción y fortalecimiento de cadenas productivas a nivel nacional y el desarrollo de clústeres priorizados en regiones. Esto como parte de la política de promoción y facilitación de la articulación empresarial y la asociatividad del sector MYPE e Industria (2010).

Esta política es continuada durante todo el gobierno de Ollanta Humala. En el 2012, en el PESEM 2012- 2016, se establece como política la promoción y facilitación de la asociatividad empresarial bajo un enfoque de demanda y contempla estrategias como el desarrollo de mecanismos que faciliten la formación de esquemas asociativos orientados a la demanda (PRODUCE, 2011).

Ese mismo año, en el marco de la Agenda de la Competitividad 2012- 2013, en su segunda línea estratégica, se establece como objetivo fortalecer las capacidades empresariales para incrementar la productividad de las MYPES a través de la promoción de clústeres. Para ello se establece como estrategia la identificación y priorización de clústeres.

En ese contexto, en el 2013, el Consorcio Cluster Development- Metis Gaia- Javier D'ávila Quevedo elabora la consultoría *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú* por encargo del Consejo Nacional de la Competitividad (CNC).

En este informe, no se considera a Gamarra como un potencial clúster, sino que forma parte de lo que llaman el clúster de moda textil. Este estaría concentrado en Lima y abarcaría tanto la industria textil como la de confecciones.

Asimismo, menciona que Gamarra cumple con varios de los criterios que se establecieron para el análisis de potenciales clústeres (masa crítica, concentración geográfica, presencia de varios eslabones de la cadena de valor); sin embargo, no tiene una fuerte orientación al mercado internacional ni cuenta con capacidades sólidas en cuanto a diseño, calidad, escala, desarrollo de marcas, etc. (Cluster Development, Metis Gaia y Javier D'ávila Quevedo, 2013)

En el 2014, el PRODUCE presenta el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP). En el Eje3: Expansión de la productividad, se establece como medida la creación del Programa de Apoyo a Clúster (PAC). El cual, en una primera etapa, identificaría posibles clústeres en el país y, luego, brindaría facilidades para su implementación y mantenimiento. Para ello se convocaría al primer concurso de financiamiento de clústeres en el Perú.

En cumplimiento de ello, en el 2015, se creó el PAC como parte del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad. En su primera convocatoria, el Instituto Chío Lecca, el cual en ese momento contaba con el Centro de Innovación Tecnológica (CITE)

confección y diseño de moda Chío Lecca ubicado en el Emporio Comercial de Gamarra, presentó como proyecto el fortalecimiento del clúster textil moda de Lima, siguiendo la propuesta de la consultoría del 2013. Sin embargo, este no fue aprobado.

Asimismo, en línea con las iniciativas desarrolladas en años anteriores, el PESEM 2016-2021 del sector producción, contempló como objetivo estratégico el fortalecimiento de la articulación empresarial entre los agentes de la cadena de valor (2015).

En dicho plan, también se señala que, desde la perspectiva del PRODUCE, ninguno de los conglomerados productivos del país podía ser considerado como un clúster debido a los bajos niveles de asociatividad y la escasa articulación entre las empresas participantes.

Al cambio de gobierno, en el 2017, el PESEM 2017-2021 del sector producción no priorizó la asociatividad ni la promoción de clústeres como objetivos o acciones estratégicas. Se planteó como objetivo el fortalecimiento del desarrollo empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) con estrategias orientadas a la formalización, acceso al mercado financiero y el acceso a nuevos mercados (PRODUCE).

Sin embargo, luego de que Martín Vizcarra asumiera la presidencia, el nuevo titular del PRODUCE manifestó la voluntad de retomar el PNDP (Alegría, 2018). Asimismo, señaló que se priorizaría el fortalecimiento de clústeres. Sobre el Emporio Comercial de Gamarra, señaló que este es un clúster natural que necesita ser potenciado (El Peruano, 2018).

En resumen, en los últimos quince años, el Perú ha reconocido la importancia de trabajar en el fortalecimiento de la asociatividad de las MYPES como estrategia para mejorar su ventaja competitiva frente al mercado internacional. Para ello, una de las acciones realizadas ha sido la promoción y el fortalecimiento de clústeres.

Todos los estudios realizados sobre clústeres en el Perú coinciden en señalar que la falta de asociatividad es un factor limitante para el fortalecimiento de los mismos. Es en este contexto, que se propone realizar una investigación sobre este factor y su relación en la consolidación del Emporio Comercial de Gamarra como un clúster.

El Emporio Comercial de Gamarra es uno de los casos más paradigmáticos en el Perú sobre externalidades positivas de la aglomeración y concentración de MYPES. La discusión sobre si este llega a ser un clúster o no ha sido amplia dado que no existe un consenso sobre su definición.

A pesar de ello, las investigaciones sobre el Emporio Comercial de Gamarra son escasas y desfasadas. No hay estudios recientes que muestren su situación actual, su forma de organización o sus prácticas asociativas. Por lo que, investigar sobre este conglomerado

contribuiría a generar conocimiento nuevo y útil que facilite la toma de decisiones futuras sobre el mismo.

2. Preguntas de investigación

2.1 Pregunta general

- ¿Cómo influye la asociatividad en la consolidación del Emporio Comercial de Gamarra como un clúster?

2.2 Preguntas específicas

- ¿Qué se entiende por asociatividad y cómo se vincula este concepto al desarrollo y fortalecimiento de un clúster?
- ¿Cuál es la situación actual de la industria de confecciones en el cual operan las empresas participantes del Emporio Comercial de Gamarra?
- ¿Cuáles son los niveles de asociatividad existentes en el conglomerado del Emporio Comercial de Gamarra y cuál es su efecto en su desarrollo como un clúster?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

- Establecer la importancia de la asociatividad en la consolidación del Emporio Comercial de Gamarra como un clúster.

3.2 Objetivos específicos

- Revisar el marco teórico pertinente de asociatividad, clúster y capital social y cómo estos conceptos se vinculan.
- Analizar la industria de confecciones en el Perú y en el mundo, en los últimos cinco años, considerando su estructura empresarial, el comercio mundial e interno, su cadena productiva; entre otros.
- Analizar los niveles de asociatividad en el conglomerado del Emporio Comercial de Gamarra y su efecto en la consolidación del mismo como un clúster.

4. Justificación

Las principales razones que motivaron el desarrollo de la investigación pueden ser agrupadas en dos aspectos: (i) por relevancia social y (ii) por conveniencia.

- **Por relevancia social:**

Como se explicó en el planteamiento del problema, en nuestro país, en los últimos años, se ha priorizado el desarrollo de estrategias para mejorar la asociatividad de las MYPES; así como para el fortalecimiento y promoción de clústeres. Por lo que se puede afirmar que el desarrollo de la investigación aportaría nuevas evidencias y conocimiento sobre esta temática.

Por el lado del Emporio Comercial de Gamarra, es importante recalcar que es uno de los conglomerados más importantes del país. Agrupa más de 30 mil empresas de los diferentes eslabones de la industria de confecciones y reúne a más de 70 mil trabajadores (INEI, 2017). Asimismo, actualmente, las ventas del Emporio se han visto afectadas por el incremento de los centros comerciales y por la importación de prendas asiáticas. La investigación pretende ayudar a comprender la situación actual del Emporio en cuanto a asociatividad, la interacción entre sus miembros, etc.

Cabe precisar, que además de algunos reportes e informes emitidos por instituciones estatales u organismos de la sociedad civil, no existe mucha investigación sobre cómo opera Gamarra. Las mismas asociaciones que representan al conglomerado carecen de una visión certera, por lo que la investigación pretende satisfacer este vacío existente.

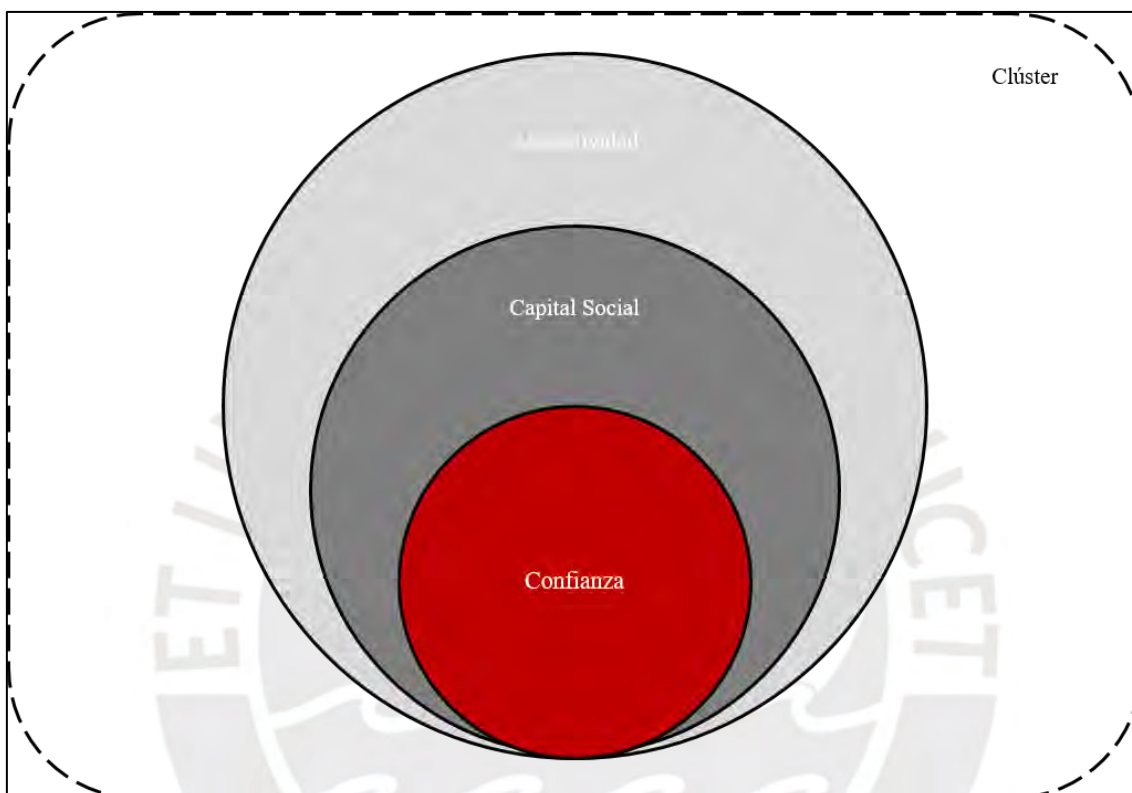
- **Por conveniencia:**

La presente investigación es realizada debido a un marcado interés de parte de la autora por el Emporio Comercial de Gamarra, dada las vinculaciones familiares y empresariales que tiene con el mismo desde temprana edad. Además, cuenta con experiencias laborales previas vinculadas a las MYPES y Gamarra.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo, se desarrollan los principales conceptos para la investigación; así como su vinculación. En la siguiente figura, se establece la relación conceptual entre los términos estudiados.

Figura 1: Clúster, asociatividad, capital social y confianza (relación conceptual)



En un clúster, la asociatividad constituye un factor crítico para su formación y desarrollo. Al respecto, Ostrom (1990) señala que un patrón común en América Latina es la existencia de clústeres con bajos niveles de asociatividad, lo cual dificulta su desarrollo y la mejora de su competitividad.

Asimismo, los niveles de asociatividad al interior de un clúster dependen, en gran medida, del capital social generado entre sus miembros; es decir de las relaciones que existan entre ellos. Esto último va a depender directamente de la confianza. De modo que un individuo que se ha visto realmente beneficiado de experiencias de asociatividad previas, es más proclive a asociarse que otro que sólo ha tenido y oído fracasos. Todos estos conceptos son desarrollados en las siguientes secciones.

1. Capital Social

En esta sección, se introduce el concepto de capital social por estar vinculado al de asociatividad y ser reconocido como sustento para el desarrollado de clústeres, conglomerados, redes, etc.

El capital, entendido como los recursos que se invierten para obtener beneficios, se divide en dos tipos, según la tipología clásica: (i) físico y (ii) humano. Sin embargo, a finales del siglo XX, se introdujo un tercer tipo, el capital social. Según Inurritegui, el capital social permite comprender la dinámica del capital de forma completa. El capital físico se genera al transformar equipos y herramientas, el capital humano, mediante la adquisición de nuevas habilidades y capacidades, y el capital social, a través de modificaciones en las relaciones entre personas, entidades, organizaciones, etc. (2006).

El capital social es un concepto bastante complejo y dinámico, ya que, a lo largo de los años, no se ha logrado alcanzar un consenso en su definición y/o sus límites. Se presta a diferentes interpretaciones según el contexto. Es por ello, que se considera relevante analizar las principales definiciones conceptuales.

La palabra capital social, en su enfoque moderno, fue introducida por James Coleman en 1988. Este autor hace referencia a capital social como aspectos ligados a las relaciones sociales las cuales representan recursos intangibles para los actores participantes. Estos recursos son construidos en las relaciones sociales y pueden ser aprovechados por los actores participantes en su beneficio. Para Coleman, el capital social se define por su función (1988).

En ese sentido, Coleman define capital social como la base de las relaciones entre diferentes actores, ya sean personas o empresas, dentro de una estructura social que disminuye el costo para lograr una meta u objetivo en concreto (1990). Para este autor, los aspectos que constituyen el capital son (i) las relaciones sociales y (ii) las normas y correlatos como la confianza, la reciprocidad, la solidaridad, etc.

Posteriormente, Putnam, Leonardi y Nanetti definen capital social como aspectos de la organización social que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad tales como la confianza, las normas y redes. Aquí, ellos ponen énfasis en las asociaciones y organizaciones de la sociedad civil las cuales dan origen y a la vez son consecuencia, de las relaciones sociales y, además, son constructoras del capital social (Putnam, Leonardi, & Nanetti, 1993).

En la siguiente tabla, se presenta algunas definiciones de capital social adicionales a las mencionadas anteriormente, que sintetizan el marco teórico a utilizar en la presente investigación.

Tabla 1: Definiciones de capital social

Autor	Definición
Fukuyama, 1999	Conjunto de normas sociales informales, potenciales y actualizables que fomentan la cooperación entre dos o más individuos.
Durston, 1999	Normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas en las comunidades y en la sociedad en su conjunto.
Woolcock y Narayan, 2000	Conjunto de normas y redes que permite a las personas actuar de manera colectiva.
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2001	Conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y cooperación entre las personas y la sociedad como un todo.
Lin, 2001	Conjunto de recursos originados en las redes sociales que se pueden invertir para aumentar la probabilidad de éxito de acciones individuales y/o colectivas.
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2002	Valores, normas, organizaciones y mecanismos de asociación que facilitan las relaciones y permiten una buena convivencia en sociedad.
Porter, 2004	Capacidades de los individuos para obtener recursos a través de redes y otras estructuras sociales. Es una propiedad inherente a las colectividades o comunidades.
Durlauf y Fafchamps, 2004	Son externalidades positivas que pueden ser considerados como recursos para la acción que se originan con redes y confianza y normas.

Adaptado de: Fukuyama (1999), Durston (1999), Woolcock y Narayan (2000), CEPAL (2001), Lin (2001), PNUD (2002), Porter (2004), Durlauf y Fafchamps (2004)

De la tabla anterior, se puede reconocer tres componentes claves del capital social: las redes, las relaciones sociales y la confianza. Con relación a las redes, es válido afirmar que no se puede acceder al capital social sin participar en redes sociales. De modo que, un actor aislado no podrá beneficiarse de los recursos del capital social.

Acerca de las relaciones sociales se puede afirmar que son interacciones entre individuos, asociaciones, instituciones de una comunidad que se dan de forma repetida o frecuente, y que permiten generar ciertos bienes o recursos inherentes a estas interacciones.

En consecuencia, en tanto exista una mayor integración e interacción en un grupo de individuos, actores o instituciones, existirá mayor facilidad para la cooperación en el logro de metas, sean individuales o colectivas basadas en los recursos generados en su interacción como los sentimientos de solidaridad, normas, etc. En ese sentido, cuanto más cohesión exista en una comunidad o sus actores, mayor capital social tendrá (Cuellar & Bolívar, 2009).

Con relación al concepto confianza, este hace referencia a la credibilidad de los actores, individuos o instituciones. Esta credibilidad es desarrollada en función a las interacciones

repetitivas entre los actores y se basa en el conocimiento mutuo y en relaciones duraderas (Tonkinss, 2004).

Es así que Valcárcel (2008) concluye que gran parte del capital social está constituido por las instituciones, siendo la acumulación de estas un requisito para el desarrollo local, regional y nacional.

En la siguiente tabla, se presentan los principales aspectos positivos y negativos identificados en la revisión bibliográfica de los autores anteriormente mencionados.

Tabla 2: Consecuencias positivas y negativas del capital social

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a cumplir con las normas sociales. • Dar apoyo mutuo entre las partes interactuantes. • Obtener beneficios económicos a través de la conformación de redes. • Mejora la eficiencia en la sociedad al facilitar acciones coordinadas entre sus miembros. • Mayor acceso a la información que fluye a lo largo de las redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de oportunidades a terceros. • Exigencias excesivas a los miembros. • Restricciones a la libertad individual de las partes. • Creación de relaciones de dependencia del tipo “patrón-cliente”.

Adaptado de: CEPAL (2001), Lin (2001), PNUD (2002), Durlauf y Fafchamps (2004)

Con relación a la medición del capital social, se reconoce que esta es una tarea de amplia complejidad al tratarse de un bien intangible y de un concepto en el cual no existe uniformidad o consenso en su abordaje (Valcárcel, 2008; Inurritegui, 2006).

Entonces, se puede concluir que el capital social es un bien intangible que resulta de la interacción repetitiva entre diferentes tipos de agentes de la sociedad y de la creación de lazos de confianza entre estos. Como consecuencia de ello, se facilita la cooperación y se reducen los costos en la consecución de objetivos tanto grupales como individuales.

2. Asociatividad empresarial

En esta sección, se define el concepto asociatividad, el cual es clave para la presente investigación. Para ello, se revisan las diferentes definiciones y se identifican aspectos comunes y afines con los objetivos de este estudio.

Este concepto ha tomado relevancia como una estrategia de competitividad cuando no de supervivencia para la micro y pequeña empresa (MYPE). En la siguiente tabla, se presentan las principales definiciones de asociatividad.

Tabla 3: Definiciones de asociatividad

Autor	Definición
Rosales, 1997	Es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen sus voluntades, recursos y capacidades en torno a objetivos comunes y con la finalidad de hacerse más competitivas en el mercado global.
Liendo y Martínez, 2001	Es un mecanismo de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas se unen para enfrentar las dificultades provenientes del proceso de globalización.
Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2007	Es un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores (empresas, personas u organizaciones) interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente.
Bustamante, 2008	Es una forma de cooperación que involucra a diferentes tipos de actores en el logro de un objetivo común, bajo la premisa de que se alcanzarán mejores resultados que de forma individual.
Lozano, 2010	Es una estrategia de colaboración colectiva que busca generar valor a través del logro de objetivos comunes que de forma individual no podrían ser alcanzados. Es una herramienta necesaria para la supervivencia de pequeñas y medianas empresa, ya que en conjunto o asociadas les permite mejorar sus capacidades y su competitividad.
Baquero, 2014	Es un proceso mediante el cual se agrupan individuos, organizaciones o empresas de forma voluntaria y trabajan de forma coordinada y articulada para lograr sus metas.
Valcárcel, 2012	Es el resultado de la cooperación de personas o empresas en la consecución de un objetivo común, en la que cada integrante preserva su independencia tanto jurídica como gerencial.
Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2015	Es el acuerdo voluntario entre dos o más empresas para trabajar juntas con miras al logro de un objetivo común. Es una estrategia relevante para las MIPYME.

Adaptado de: Rosales (1997), Liendo y Martínez (2001), OIT (2007), Bustamante (2008), Lozano (2010), Baquero (2014), Valcárcel (2012), PRODUCE (2015)

Como se puede apreciar, existen aspectos comunes a todas estas definiciones tales como unión de voluntades, participación de dos a más organizaciones o individuos, definición de objetivos comunes, el logro de beneficios que no se pueden alcanzar individualmente, etc. Cabe precisar que en este trabajo se usará el concepto asociatividad referido a la vinculación de empresas (asociatividad empresarial).

Particularmente, Rosales y Liendo y Martínez, se refieren a la asociatividad como una estrategia de las empresas para hacer frente a los desafíos de la globalización. Explican que las pequeñas y medianas empresas se ven obligadas a interactuar con su entorno y a establecer asociaciones o redes que les permita fortalecerse frente a las amenazas y oportunidades de la globalización (Liendo & Martínez, 2001).

Asimismo, PRODUCE (2015) hace referencia a la asociatividad como una estrategia útil para el fortalecimiento de la MIPYME frente a los desafíos actuales que estas enfrentan como el entorno fragmentado en el que coexisten y las bajas barreras de entrada a la creación de nuevas

pequeñas empresas. La asociatividad permite que las MYPES se fortalezcan no solo en los mercados internos, sino que puedan incursionar en mercados externos.

Dicho lo cual, en la presente investigación, se entenderá asociatividad empresarial como un mecanismo de cooperación entre dos o más empresas adoptado de forma voluntaria, y mediante el cual cada una aporta recursos tanto físicos como intangibles, con miras al logro de un objetivo común mayor al que hubiesen alcanzado de forma individual.

La asociatividad se caracteriza básicamente por dos factores: (i) la independencia a nivel jurídico de cada empresa u organización participante; y (ii) la autonomía en la gestión y dirección de cada una de las empresas u organizaciones asociadas (Liendo & Martínez, 2001).

Además, requiere de actitudes, valores y principios como la confianza entre asociados para trabajar juntos y compartir recursos, la transparencia para actuar en conjunto y rendir cuentas, el pluralismo y la tolerancia para respetar y escuchar las opiniones de todos los asociados y el compromiso de estos para participar activamente en la toma de decisiones (OIT, 2007).

Finalmente, es importante mencionar que existen ciertas condiciones o requisitos previos para garantizar el éxito o sostenibilidad de la asociatividad entre dos o más partes. Según Liendo y Martínez, se requiere lo siguiente:

- La existencia de un proyecto en común.
- El compromiso mutuo entre las partes asociadas.
- La disposición a asumir riesgos compartidos sin que ello interfiera en la independencia de cada una de las partes.

2.1 Beneficios de los procesos asociativos

La adopción de alguna estrategia asociativa permite a las empresas participantes acceder a beneficios que no podrían alcanzarse individualmente. Las regiones o países con una cantidad importante de actividades asociativas presentan mayores niveles de competitividad que aquellas en las que no (Gruoso, Gómez, & Garay, 2009). También, permite a las pequeñas empresas alcanzar niveles de competitividad similares a los de las grandes y medianas empresas. (Liendo & Martínez, 2001)

A continuación, se listan algunos de los beneficios vinculados a los procesos asociativos. Esta lista fue elaborada en base a la revisión de fuentes secundarias realizada para la investigación.

Tabla 4: Beneficios de los procesos asociativos

Beneficios de los procesos asociativos
• Mejora la eficiencia de los proyectos al reducir los riesgos individuales.
• Incrementa las oportunidades de crecimiento individual y colectivo al implementar acciones conjuntas.
• Facilita el acceso a información, experticia y otros conocimientos que reducen el riesgo en la toma de decisiones
• Amplia y potencia el establecimiento de redes.
• Mayor acceso a tecnología moderna y avanzada.
• Reduce los costos de ejecución del proyecto.
• Mejora el posicionamiento de las organizaciones asociadas en los mercados
• Brinda mayor acceso a mercados de mayor envergadura.
• Permite el desarrollo de economías de escala.
• Mejora las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.
• Fortalece la dinámica empresarial.

Adaptado de: Grueso, Gómez y Garay (2009), Liendo y Martínez (2001), OIT (2007), PRODUCE (2015), Rosales (1997), Proexpansión (2003), Chang (2003)

Es así que podemos concluir que, como señala el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2013), la asociatividad supone beneficios en el ámbito económico, político y social. Por ejemplo, en el ámbito económico, permite desarrollar ventajas competitivas sólidas para la incursión en nuevos mercados o mercados de mayor envergadura. En el ámbito político, permite obtener mayor representatividad frente a organismos públicos, privados, financieros, etc. Finalmente, en el ámbito social, genera espacios para compartir conocimientos, innovaciones, mejoras o lecciones aprendidas.

2.2 Tipos/ modelos asociativos

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental, unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto (Liendo & Martínez, 2001).

Al respecto, Rosales (1997) menciona que existe una amplia gama de actividades que se pueden desarrollar a partir de la asociatividad y sugiere agruparlas según criterios como (i) en función de las fases del proceso empresarial, (ii) en relación a las funciones de cada empresa o (iii) según el alcance de la asociatividad como geográfico, sectorial, especializado, etc.

Cabe precisar que las relaciones asociativas entre dos o más empresas pueden dar como resultado simples uniones temporales para actividades específicas o duraderas en el tiempo para actividades recurrentes. Según ello, se pueden requerir de la constitución de figuras jurídicas específicas con estructuras definidas, directivas reconocidas, requisitos para la afiliación, cuotas,

reuniones, etc. (Liendo & Martínez, 2001) (Valcárcel, 2008). A esto último se le conoce como asociatividad formal.

En el marco legal peruano, las formas asociativas más comunes son la asociación civil, la cooperativa y el consorcio. En la siguiente tabla se explica en qué consiste cada forma.

Tabla 5: Formas asociativas en el marco legal peruano

Forma asociativa	Definición
Asociación civil	En el artículo 80° del Código Civil Peruano, se define como una organización formada por personas naturales o jurídicas que tienen un fin no lucrativo.
Cooperativa	Formada por un grupo de personas naturales o jurídicas que persiguen un beneficio en común sea económico, social o cultural. Está regulada por la “Ley General de Cooperativas”
Consorcio	Es un contrato asociativo mediante el cual dos o más empresas o personas se asocian para participar activamente en un negocio. Está regulado en la Ley 26887 de la Ley General de Sociedades.

Adaptado de: MINCETUR (2013), PRODUCE (2015)

La asociatividad informal, en cambio, es aquella que no está estructurada en organizaciones y refiere, por lo general, a redes de parentesco con ciertas normas de reciprocidad en el día a día. Las redes de parentesco son bastante comunes en micro y pequeñas empresas (Valcárcel, 2008).

Por otro lado, la asociatividad puede ser, también, vertical u horizontal. La primera es aquella que reúne empresas de los diferentes eslabones de una cadena productiva con la finalidad de generar un beneficio común. Mientras que asociatividad horizontal es aquella que reúne empresas que producen un mismo bien o servicio que se agrupan para la comercialización, la adquisición de insumos o tecnología, la producción en conjunto de un único producto, etc. (Grueso, Gómez, & Garay, 2009)

Además, en la literatura, se reconocen como modalidades asociativas más comunes a las redes empresariales, distritos industriales y clústeres. Estos conceptos serán desarrollados con mayor detalle en la sección 3 de este capítulo.

En conclusión, para la investigación, la asociatividad es la unión de voluntades de dos o más organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos comunes mayores a los que hubiesen realizado de forma individual. Esta contribuye a mejorar la eficiencia del grupo involucrado y puede ser vertical u horizontal.

3. Clústeres

En esta sección se presenta la definición del término clúster como modelo de asociatividad deseable para alcanzar la competitividad. Cabe precisar, que no existe una definición única y clara sobre el término. Desde la introducción del concepto en 1890 por Alfred

Marshall, investigadores y académicos han utilizado definiciones que incluyen conceptos diversos como distritos industriales, aglomeraciones, redes, etc. Esto ha generado una discusión alrededor de qué es realmente un clúster (Roldán, 2013).

A continuación, se explica la evolución del término clúster, sus fases de desarrollo, ciclo de vida, tipos; entre otros temas.

3.1 Evolución y definición del término clúster

El origen del término clúster se remonta a los estudios de Alfred Marshall, quien introduce los llamados *distritos industriales*. Estos se referían a la agrupación de pequeñas empresas vinculadas a una misma actividad en un espacio geográfico determinado (Marshall, 1979). A los beneficios generados de esta concentración se le llama economías de escala, las cuales son externas¹ a las empresas participantes, pero internas al área en la que se encuentran (Tello, 2008).

Posteriormente, desde 1920 y hasta finales de los años setenta, el estudio de la industria se centró en la producción en masa a partir de los conceptos introducidos por Ford. Sin embargo, algunos estudios hacían referencia al desarrollo de los *complejos industriales*.

Según Tello, en estos complejos se hacía mención a las industrias de propulsión en las que el crecimiento es liderado por empresas grandes que dominan a otras por su tamaño, poder de mercado y su rol como innovadores. En estas aglomeraciones, existen relaciones entre las empresas que son dirigidas por aquellas que atraen y focalizan los recursos (2008).

Luego, entre los años setenta y ochenta, renace el interés por los distritos industriales. A raíz de la revolución de la tecnología informática en 1971, el modelo introducido por Ford pierde eficacia y las industrias se ven en la necesidad de desintegrar verticalmente sus procesos. Además, se empiezan a formar redes interindustriales. Todo ello, lleva al desarrollo de tres escuelas de pensamiento vinculadas a los distritos industriales (Tello, 2008) :

- La *escuela italiana* es la que refuerza y aplica los conceptos introducidos por Marshall para interpretar el desarrollo de las empresas pequeñas del centro y noreste de Italia. Para esta escuela, un distrito industrial es el espacio en el cual las empresas operan e interactúan alcanzando economías externas. Se hace hincapié en la dependencia de los factores históricos y socioculturales del área del distrito industrial, por encima de los factores económicos.

¹ Las fuentes o formas de economías externas para Marshall eran: (i) economías de especialización, (ii) economías de la oferta laboral, (iii) economías de información y comunicación y (iv) Los efectos indirectos provenientes de la adquisición de nuevas tecnologías e innovaciones.

- La *segunda escuela* fue iniciada por Piore y Sabel en 1984 y explica la especialización flexible. Para estos autores, las pequeñas empresas concentradas en ciertos sectores resultaban ser una alternativa al modelo de producción en masa, en el que estas dependían de grandes empresas. El mercado exigía, a diferencia del anterior, cambios frecuentes en el diseño de los productos así como el desarrollo de nuevos productos, lo que obligó dirigir la producción en pequeños lotes. En este caso, la necesidad de colaboración y confianza entre las empresas sustentaba la necesidad de aglomerarse en un espacio geográfico determinado.
- La *escuela californiana*, para la cual la concentración de empresas en un espacio geográfico es consecuencia de la disminución de los costos de transacción en las relaciones entre las mismas.

Posteriormente, en los años noventa, Michael Porter introduce por primera vez el término clúster dando lugar a la era moderna del concepto. Porter (1985) explica el concepto de cadena de valor, en la cual se clasifican las actividades de las organizaciones en básicas y de apoyo. A partir de este modelo, reconoce que las empresas pueden interrelacionarse a través de sus cadenas de valor.

Posteriormente, Porter (1990) desarrolla el modelo del diamante de la ventaja competitiva, en el cual identifica cuatro factores que generan ventajas competitivas entre firmas y entre naciones. Es en este contexto, en el que Porter utiliza la palabra clúster para referirse a concentraciones de empresas en un determinado espacio geográfico.

En 1998, explica que se llama clúster a la concentración geográfica de empresas que pertenecen a un determinado sector y que se encuentran relacionadas ya sea por su actividad común o complementariedad. Es así que se pueden encontrar suministradores, proveedores de servicios, empresas e instituciones vinculadas a sectores afines las cuales compiten y cooperan entre ellas (Porter, 1998).

Además, reconoce la importancia de los clústeres para el desarrollo de las naciones al impactar positivamente en la competitividad (Porter, 1998). El origen de los clústeres para este autor sería consecuencia de (i) la concurrencia de ciertos factores como trabajadores especializados, expertos investigadores, ubicación física favorable, infraestructura adecuada, etc. (ii) la existencia de una demanda local informada o exigente o (iii) la previa existencia de uno o más empresas innovadores que fomenten el crecimiento de otras (Porter, 1998).

Según Tello (2008), Porter tiene dos diferentes versiones del concepto clúster. En una primera versión, la industria es el elemento básico a nivel de la economía en su conjunto o de un país. De modo que, las interrelaciones claves son aquellas que se realizan entre industrias (Porter,

1990). En una segunda versión, la ubicación y los factores socioculturales son factores externos tanto a la generación como al desarrollo de los clústeres. Estos factores no determinan a los clústeres ni a la generación de ventajas competitivas. Porter (2003) señala que la localización afecta al clúster a través de la calidad del ambiente de negocios, el cual no se refiere únicamente a un espacio geográfico delimitado, sino a una región o país. Entonces, es el ambiente de negocios el que determina la competitividad de las firmas de un clúster en sus distintos niveles a través de los factores planteados en el diamante de Porter².

A continuación, se presentan las principales definiciones de clúster recopiladas para la presente investigación.

Tabla 6: Definiciones de clúster

Autor	Definición
Porter, 1998	Es un grupo de empresas interconectadas e instituciones asociadas vinculadas por actividades e intereses comunes y complementarios, que están geográficamente próximas.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), 2010	Es la tendencia de las empresas a integrarse vertical y/o horizontalmente en líneas de negocio vinculadas y que se encuentran concentradas en una determinada zona geográfica. Las relaciones entre estas empresas van más allá de simples redes.
Banco Mundial, 2009	Se llama así a la aglomeración de empresas, suministradores, proveedores de servicios e instituciones asociadas vinculadas a un determinado sector. Todas estas vinculadas por externalidades o relaciones de complementariedad que están sustentadas en su cercanía geográfica.
Ramos, 1998	Es la concentración sectorial y/o geográfica de empresas vinculadas a un sector relacionadas hacia atrás, hacia adelante y hacia los lados con la finalidad de buscar una mayor eficiencia colectiva.
Porter, 2003	Concentración geográfica de empresas interconectadas, suministrados, proveedores, empresas afines e instituciones conexas que compiten y cooperan entre ellas.
Rosenfeld, 1996	Conjunto de empresas con actividades similares delimitadas geográficamente con canales de transacción comercial activos que comparten infraestructura y mercado de trabajo y servicios, las cuales enfrentan oportunidades y amenazas comunes.
Humphrey y Schmitz, 1995	Concentración sectorial y geográfica de empresas que promueven la aparición de economías externas pecunarias como resultado de la especialización y división del trabajo.
Mytelka y Farinelli, 2000	Aglomeración espacial de empresas relacionadas a las industrias ofertantes de bienes y servicios que por sí mismas tienen la capacidad de cambiar el ambiente de competitividad en una industria.
Fonseca, 1999	Agrupaciones naturales de empresas de un determinado sector vinculadas a sectores de apoyo relacionados a su actividad. Su cooperación se basa en el aprovechamiento de externalidades que se sustentan en la proximidad geográfica, ello facilita el compartir tecnologías, conocimientos e información.

² Los cuatro factores del diamante de Porter son: condiciones de los factores e insumos, condiciones de la demanda, contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas y las industrias de soporte.

Autor	Definición
Cilloniz, Grozo, Riva y Guzmán, 2003	Concentración sectorial y geográfica de empresas relacionadas entre ellas que se benefician de economías externas de aglomeración y especialización. Llevan a cabo acciones conjuntas en busca de eficiencia colectiva.
Torres Zorilla, 2003	Aglomeraciones territoriales alrededor de recursos naturales que colaboran entre ellas por la existencia de encadenamientos productivos.
Roldán, 2013	Asociaciones público privadas que tienen como objetivo impulsar el desarrollo empresarial para lograr aprovechar los beneficios de operar en conjunto.

Adaptado de: Humphrey y Schmitz (1995), Rosenfeld (1996), Porter (1998) (2003), Ramos (1998), Fonseca (1999), Mytelka y Farinelli (2000), Cilloniz, Grozo, Riva y Guzmán (2003), Torres (2003), Banco Mundial (2009), OECD (2010), Roldán (2013)

Con relación a la existencia y origen de los clústeres, existen diferentes posiciones. Algunos autores como Schmitz y Nadvi (1999), consideran que el origen de los clústeres radica en las economías externas no planeadas que se generan como consecuencia de la aglomeración de las empresas en un mismo espacio geográfico y que dan lugar a lo que se denomina eficiencia colectiva. Es decir, la formación del clúster es un resultado de la actividad económica de un grupo de firmas en un determinado espacio y no como fruto de actividades conscientes o planeadas.

En ese sentido, para Krugman (1992), muchas veces el origen de los clústeres es un accidente resultante de la instalación de una empresa en un determinado lugar, la cual conlleva a un proceso acumulativo. Entonces, el factor que impulsa la concentración espacial de las firmas que conforman el clúster es el desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructura y la existencia de instituciones especializadas.

Asimismo, para Porter (1990), es la diversidad e intensidad de las relaciones entre empresas vinculadas a diferentes eslabones de la cadena de una industria la que determina la formación de los clústeres. El surgimiento de un clúster se puede sustentar en la existencia de una reserva de factores en una ubicación física favorable, como consecuencia de una demanda inusual o como el proceso posterior a la existencia de algunas empresas innovadoras en un determinado lugar que promueven y estimulan el crecimiento de muchas otras (Porter, 2003).

Asimismo, la acción conjunta³ de las firmas participantes del clúster influye en su crecimiento y competitividad. Esto está directamente vinculado con el desarrollo de la confianza y, por ende, del capital social. De esta forma, las acciones conjuntas facilitan la realización de

³ La acción conjunta o eficiencia colectiva hace referencia a la asociación de una empresa o institución con otros interesados con el objetivo de velar por un interés común, intercambiar información, contratar un servicio o adquirir una tecnología en beneficios de sus partes. Puede ser la cooperación de firmas individuales o a través de una entidad que las represente (Vera & Ganga, 2007).

acuerdos de cooperación que permiten explotar las complementariedades y fomentar el crecimiento del clúster (Navarro, 2002).

Finalmente, de lo desarrollado en esta sección se puede concluir que un clúster es la aglomeración de empresas vinculadas a un sector en un determinado espacio geográfico. Este conjunto de empresas se relacionan por su cadena de valor y desarrollan acciones conjuntas que conllevan a la eficiencia colectiva y a alcanzar importantes economías externas. La finalidad de estas relaciones no es únicamente competir, sino que se busca cooperar para añadir valor e impulsar el crecimiento del clúster y su ventaja competitiva. En ese sentido, lo importante no es solo la generación de relaciones entre las empresas del clúster, sino también la calidad de las relaciones, lo cual se sustenta en el concepto de capital social.

Cabe precisar que en el estudio realizado por PROEXPANSIÓN para el Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME), identifica condiciones mínimas alrededor del concepto de clúster (Proexpansión, 2003). Estos son los siguientes:

- Existencia de una concentración en un espacio geográfico determinado; así como de una concentración sectorial.
- Presencia de una masa de empresas de diversos tamaños alrededor de actividades vinculadas a un mismo sector.
- Progresiva especialización productiva.
- Existencia de acciones conjuntas entre empresas que conllevan al intercambio de conocimiento y fomento de proceso de aprendizaje.
- Competencia entre sus miembros para alcanzar una mayor participación de mercado.

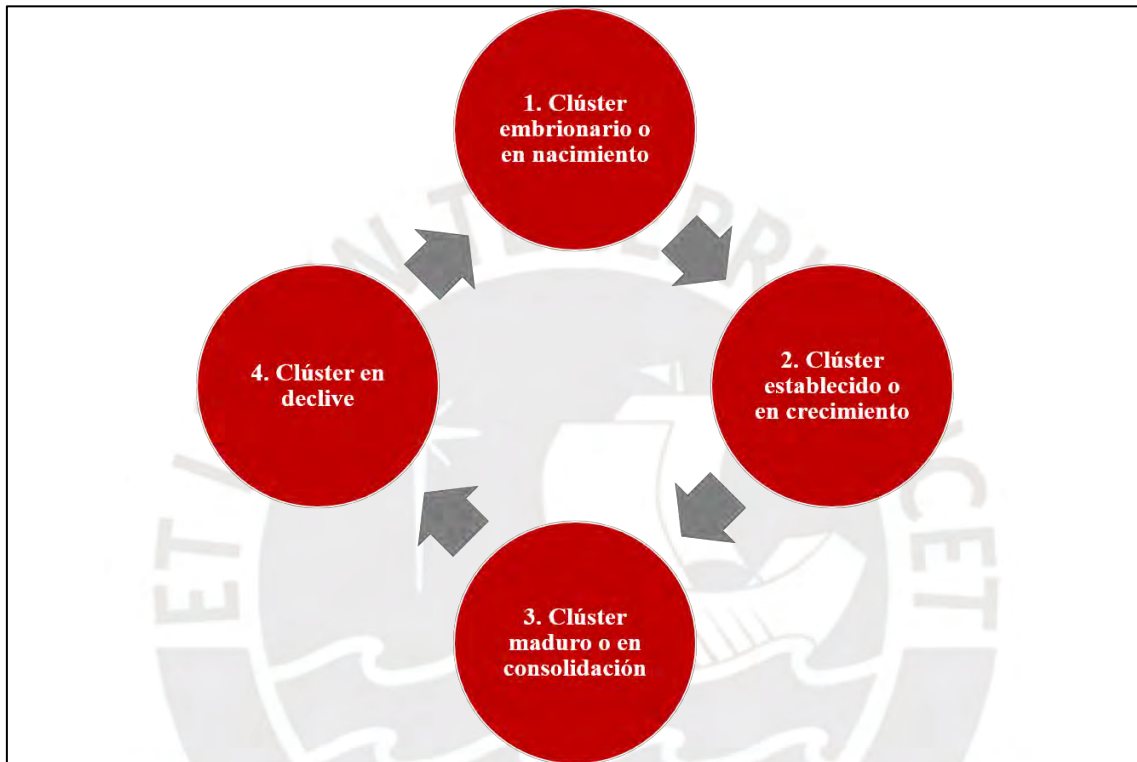
Asimismo, un estudio más reciente elaborado por el consorcio Cluster Development, Metis Gaia y Javier D'ávila Quevedo para el CNC señala las siguientes características básicas para identificar un clúster (Cluster Development, Metis Gaia y Javier D'ávila Quevedo, 2013).

- Agrupación de un número importante de empresas
- Las empresas participantes pertenecen a un mismo sector o sector afines.
- Se comparte una misma cadena de valor.
- Existe una demanda que trasciende lo local.
- Cuenta con recursos para el desarrollo de acciones colaborativas.
- Tiende a mejorar la competitividad de las empresas participantes.
- Tiene miras hacia la internacionalización.

3.2 Ciclo de vida del clúster

Al igual que los productos y las empresas, los clústeres presentan un ciclo de vida y necesitan ser gestionados. Mendoza (2014) al igual que un estudio realizado por Ecotec Research & Consulting (2004) señala que, a partir del dinamismo de un clúster, este puede pasar por cuatro etapas.

Figura 2: Ciclo de vida del clúster



Fuente: Mendoza, 2014; Ecotec Research Consulting, 2004

- *Un clúster embrionario* es aquel que se encuentra en la etapa más temprana de crecimiento. En este momento, el clúster está formado por empresas de tamaño pequeño vinculadas por relaciones comerciales y con escasa participación de las organizaciones de apoyo. Existen pocas o nulas relaciones de cooperación o cooperación entre sus miembros.
- *Un clúster establecido* es aquel que aún guarda opciones de crecimiento. Está conformado por un número mayor de empresas, existe participación del sector público y de instituciones de apoyo. Se presenta intercambio de conocimiento y se empieza a trabajar en creación de valor.
- *Un clúster maduro* es aquel que se encuentra consolidado o presenta dificultades para seguir creciendo. Adquiere un mayor nivel de conciencia estratégica y logra una mayor integración vertical basada en la generación de valor agregado. Existen relaciones no

comerciales de cooperación que fomentan el aprendizaje. Además, adquiere una mayor presencia internacional y se sustenta en el rol de las instituciones de apoyo.

- *Un clúster en declive* es aquel que ha superado su nivel más alto e inicia un proceso de decrecimiento. Estos clústeres pueden reinventarse y volver a iniciar el ciclo.

En este proceso cíclico, las acciones que se lleven a cabo dentro de un clúster van a depender de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre. En las iniciales, existe una alta incertidumbre que condiciona a las empresas a buscar relacionarse con otras de forma comercial; mientras que en las etapas altas, el enfoque está centrado en el conocimiento (Mendoza, 2014).

Asimismo, en clústeres embrionarios, los agentes intermediarios o de gestión tienen un rol clave al fomentar la colaboración o cumpliendo el rol de coordinadores de la información. En los clústeres maduros o en declive, las acciones estarán centradas en generar apertura a nuevas ideas y mercados, mayor desarrollo de la innovación, etc. (Capó-Vicedo, 2011)

3.3 Fases de desarrollo del clúster

PROEXPANSIÓN identifica cuatro etapas o fases en la formación de un clúster. Para ello parte de la concepción de que un clúster puede encontrarse en diferentes estadios y que a partir del crecimiento y fortalecimiento de las interrelaciones en su interior alcanza su mayor nivel de madurez o autosuficiencia. Estas fases son: (i) clúster incipiente, (ii) clúster articulado, (iii) clúster interrelacionado y (iv) clúster autosuficiente (Proexpansión, 2003). En la siguiente tabla se compara las principales características de cada fase de desarrollo de un clúster.

Tabla 7: Fases de desarrollo de un clúster

Principales características	Fase I: Clúster incipiente	Fase II: Clúster articulado	Fase III: Clúster interrelacionado	Fase IV: Clúster autosuficiente
Relaciones productivas	Escasa	Articulación comercial	Integración de relaciones productivas	Plena integración productiva
Tecnología	Ausencia de desarrollo tecnológico	Especialización productiva	Sofisticación técnica	Innovación y desarrollo tecnológico propio
Demanda	Débil	Básica	Media	Sofisticada
Institucionalidad y normatividad	Incipiente	Básica	Desarrollo institucional y aplicación normativa	Desarrollo pleno y aplicación de normas reguladoras
Productividad*				Alta productividad como resultado de la constante

Principales características	Fase I: Clúster incipiente	Fase II: Clúster articulado	Fase III: Clúster interrelacionado	Fase IV: Clúster autosuficiente
				interacción entre agentes
Competencia cooperadora*				Aplicación de la competencia y cooperación en paralelo
Inserción de agentes*				Inserción de agentes de actividades paralelas, asociadas y complementarias

*Estas características no están plenamente desarrolladas en las primeras fases, sin embargo, esto no significa que no se den en dichas fases.

Fuente: PROMPYME, 2003

3.3.1 Fase I: Clúster incipiente

Esta primera fase se refiere a las actividades económicas que se desarrollan como consecuencia directa de la explotación de un recurso o factor. Es decir, es una aglomeración inicial que va generando interacciones entre diferentes agentes económicos. Estos agentes, por lo general, son pequeños productores con un bajo nivel de interacción (Proexpansión, 2003).

Las principales características de esta fase son:

- Escasez de relaciones tanto productivas como comerciales sólidas entre los agentes de la zona.
- Alto nivel de dependencia de tecnología foránea y forzada adecuación a ella.
- Demanda interna insuficiente como para alcanzar una adecuada escala de producción.
- Desarrollo institucional incipiente que impacta en el acceso a financiamiento y el nivel de inversión de las empresas participantes.

3.3.2 Fase II: Clúster articulado

Se llama así a aquella aglomeración que se forma en torno a la explotación de un recurso o empresa ancla, en la que se ha desarrollado una mayor articulación entre los agentes participantes.

Es así que, en un clúster articulado, podemos encontrar empresas pertenecientes a los diferentes eslabones de la cadena productiva de un determinado sector o industria que se encuentran vinculadas por actividades comerciales como por vínculos de conocimiento. El clúster articulado está formado por proveedores de productos o servicios finales que son las empresas principales del clúster, proveedores de materias primas, servicios e información que proveen de

insumos a los proveedores finales y de otras empresas vinculadas o afines al sector (Proexpansión, 2003).

Las principales características de esta fase son:

- Articulación comercial entre los agentes.
- Escasas mejoras tecnológicas. Existe técnica.
- Progresiva agregación de valor entre las diferentes empresas, a través de eslabonamientos en la cadena productiva.
- Desarrollo básico institucional y normativo.

3.3.3 Fase III: Clúster interrelacionado

En esta fase, el clúster presenta una mayor articulación e interrelación entre sus participantes, las cuales permiten la formación de canales de interrelación. Esto se logra a través de la generación de relaciones de confianza.

Si bien, en esta fase, el clúster se encuentra fortalecido como resultado de las economías externas consecuentes de la aglomeración productiva y de las fuertes relaciones entre los agentes participantes, estas condiciones no son suficientes para que el clúster genere mejoras tecnológicas y obtenga un reconocimiento a escala mundial (Proexpansión, 2003).

- Sólidas relaciones productivas, comerciales y sociales entre los miembros del clúster.
- Aún persiste la dependencia tecnológica, pero se mejora la técnica.
- Existe una demanda más sofisticada que requiere de volúmenes grandes de producción, por lo que la confianza y la asociación facilitan la interacción con la oferta.
- Desarrollo institucional, organizacional y regulador en un nivel básico.

3.3.4 Fase IV: Clúster autosuficiente

Esta fase se caracteriza por la competencia cooperadora a la que hace mención Porter. El clúster se encuentra funcionando eficientemente y su éxito es el resultado de sólidas relaciones entre sus distintos participantes.

Todos los agentes compiten entre ellos para poder ganar mercado y ofrecer el producto o servicio que requiere la demanda y, al mismo tiempo, requiere de su constante colaboración y asociación para garantizar su adecuado funcionamiento (Proexpansión, 2003).

Asimismo, como consecuencia de la búsqueda de sofisticación para la atención de la demanda se generan procesos de innovación y de mejoras tecnológicas y técnicas tanto en las

empresas participantes como en las organizaciones o asociaciones que las representan (Proexpansión, 2003).

El principal atributo de esta fase es la autonomía del clúster frente a la demanda como a los agentes y factores participantes.

Las principales características de esta fase son:

- Integración entre las relaciones productivas y comerciales
- Desarrollo de innovaciones tecnológicas que satisfacen las necesidades propias del clúster.
- Producción sofisticada que satisface las exigencias de la demanda y puede generar demanda para otras empresas en mercados externos.
- Desarrollo institucional y organizacional que promueve las actividades asociativas al interior del clúster.
- Existencia simultánea de cooperación y competencia entre los agentes del clúster que conlleva a la generación de mejoras tecnológicas e innovaciones.
- Atracción para el ingreso de nuevos agentes.

3.4 La dinámica de los clústeres

La dinámica de los clústeres se explica por sus elementos y las relaciones entre los mismos. Todo clúster tiene una dinámica propia que va a depender tanto de las acciones individuales entre sus miembros y las interacciones que se desarrollen entre ellos. En esta sección se explicarán los elementos, relaciones y flujos que conforman los clústeres.

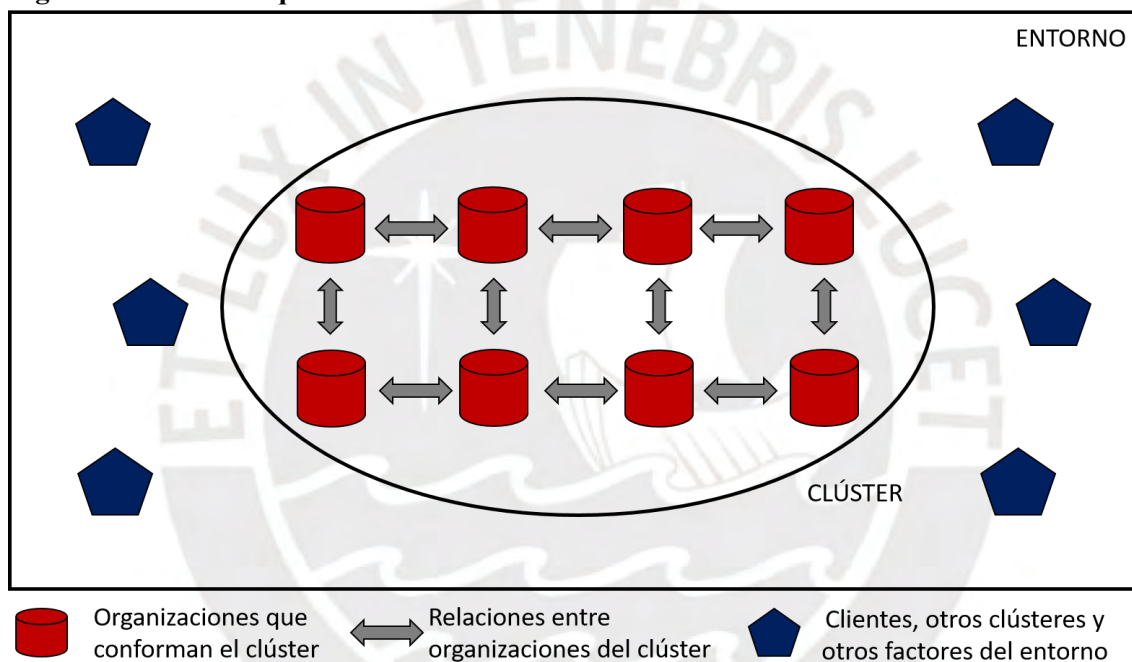
Un clúster está conformado por diferentes elementos. Primero, las organizaciones o agentes que la integran, los cuales pueden ser de tres tipos: (i) las organizaciones de base, que, por lo general, son las empresas que producen los bienes o servicios centrales del sector o la cadena productiva vinculada, (ii) el sistema complementario que está conformado por proveedores, canales de distribución, centros de desarrollo e investigación, etc. y (iii) las entidades de apoyo que pueden ser asociaciones profesionales, gremios o instituciones estatales (Mendoza, 2014).

De estos tres elementos, el desarrollo del clúster va a depender principalmente de la activa participación e involucramiento de las empresas que lo conforman. Asimismo, las entidades de apoyo juegan un rol educacional, normativo y orientador para el clúster; mientras que las del sistema complementario, proveen experticia (Ecotec Research & Consulting, 2004).

En segundo lugar, las relaciones que se establecen entre los agentes o miembros del clúster. Este segundo elemento es clave, puesto que de él depende el alcanzar sinergias que permitan el crecimiento del grupo como un todo y el desarrollar una identidad común. Cuando se habla de las relaciones al interior del clúster se refiere a la competencia entre empresas y, al mismo tiempo, a la cooperación entre ellas (Mendoza, 2014).

Un tercer elemento es el entorno en el cual se desarrolla el clúster, que influye en las decisiones y estrategias que este adopte. Los clientes, los clústeres competidores o complementarios, las políticas y normas públicas, la economía nacional y global son algunas de las partes del entorno.

Figura 3: Elementos que conforman un clúster



Adaptado de: Mendoza, 2014

En cuanto a las relaciones en un clúster, se puede afirmar que existen dos grandes fuerzas o relaciones que explican la dinámica del mismo. La primera es conflictiva y está caracterizada por la competencia entre empresas que están orientadas al mismo público objetivo, ofrecen servicios o productos similares y/o buscan los mismos proveedores. Esta relación competitiva fomenta la creación de valor, la reducción de costos; entre otros (Mendoza, 2014).

Por otro lado, está la fuerza que cohesiona al grupo como un todo y que le permite aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno. Esta fuerza está caracterizada por la colaboración entre los miembros del clúster y por la participación de entidades de apoyo con el objetivo de lograr un beneficio común. También puede darse entre un grupo de miembros del clúster con la finalidad de obtener un beneficio común (Mendoza, 2014).

En suma, el accionar de ambas fuerzas lleva a una mejora en la competitividad del clúster. Por un lado, la competencia incrementa el esfuerzo individual de los miembros del clúster por alcanzar una mayor participación del mercado con mejoras en calidad, servicio, innovación, productividad; etc. Por otro lado, la colaboración integra al clúster, fomenta el trabajo colectivo y desarrolla la identidad del clúster como un todo (Mendoza, 2014). Un alto nivel de relaciones en el clúster conlleva a la rápida difusión de innovaciones o buenas prácticas entre los miembros del clúster.

También, es posible mencionar otro tipo de relación que es la de complementación, la cual hace referencia a la relación de insumo producto. Esta es importante porque ubica a la empresa productora en una posición de influencia frente a la proveedora, y puede dirigir su comportamiento hacia mejoras de calidad, costos, tiempos, innovación; entre otras (Mendoza, 2014).

Además, como consecuencia de las interrelaciones en el clúster se generan flujos. Mendoza (2014) identifica los siguientes flujos:

- *Flujo de materiales:* Es el movimiento de insumos y productos entre las organizaciones de base y las que integran el sistema complementario.
- *Flujo de dinero:* Es el resultado de las transacciones que se desarrollan al interior del clúster.
- *Flujo de información:* Es la transferencia de los datos requeridos por los miembros del clúster de forma individual, la cual ayuda en la toma de decisiones. Además, contribuye al desarrollo del trabajo cooperativo al contribuir a un mejor conocimiento de la industria y del mercado.
- *Flujo de conocimiento:* Este flujo es muy importante para el desarrollo de mejoras en el clúster y el fomento de la innovación. Se refiere a la asimilación, creación, difusión y protección del conocimiento.

Por lo tanto, se puede afirmar que un clúster es una entidad compleja. Cuyo nivel de complejidad va a depender del número de empresas que lo conforman, el nivel y tipo de interrelaciones entre ellas y los diferentes flujos que estas generen. Es decir, un clúster conformado por un gran número de empresas, con un alto nivel de interrelaciones de diferentes tipos tendrá mayor complejidad que otro formado por un número pequeño número de empresas no muy relacionadas.

Según Mendoza, cuando un clúster se hace muy complejo es difícil para sus miembros entender lo que pasa con el conglomerado, en general. En estos casos, es vital el rol de las

entidades de apoyo para crear una visión de conjunto y articular el crecimiento y desarrollo del clúster (Mendoza, 2014). En ese sentido, son las relaciones entre los miembros del clúster las que definirán la dinámica del mismo.

3.5 Tipos de clúster

Existen diferentes formas y criterios que utilizan los autores para clasificar a los clústeres. De esta basta literatura, se han seleccionado dos tipologías que resultan interesantes y pertinentes para la investigación, las cuales son presentadas en la siguiente tabla.

Tabla 8: Tipos de clústeres

Tipología según Porter		
Clúster vertical		Clúster horizontal
Tipología según Rosenfeld		
Clúster realizado	Clúster latente	Clúster potencial

Adaptado de: Rosenfeld (1997), Porter (1998)

Según el nivel de cooperación e integración, Porter (1998) clasifica a los clústeres en verticales y horizontales. Esta es una de las tipologías básicas más clásica de los clústeres. Un *clúster vertical* se refiere a aquellas agrupaciones de empresas ligadas a cadenas de compras y ventas. Es decir, se producen eslabonamientos verticales sustentados en la cercanía entre proveedores, empresas que elaboran el producto, compradores y usuarios finales.

Un *clúster horizontal*, por otro lado, es aquel en el que se relacionan empresas con características similares por compartir un mismo recurso o mercado, por utilizar una misma tecnología o mano de obra u ofrecer productos complementarios (Porter, 1998).

A partir del entendimiento de la dinámica de los clústeres, Rosenfeld (1997) plantea una tipología progresiva que clasifica a los clústeres en clústeres realizados, clústeres latentes y clústeres potenciales.

Un *clúster realizado* es aquel en el cual sus miembros se reconocen como parte del clúster y tienen una visión de conjunto. Además, ha alcanzado su máximo nivel de desarrollo, de modo que, en conjunto, produce más que la suma de sus partes. Su infraestructura social permite el continuo intercambio de información, generación de ideas y colaboración constante entre empresas.

Un *clúster latente* es aquel en el que existen oportunidades para su consolidación, pero estas no han sido aprovechadas. Es decir, no se han realizado sinergias; principalmente, por causa

de su débil infraestructura social. Las empresas de este segundo tipo de clúster no tienen una visión a futuro ni de conjunto.

Por último, el *clúster potencial* es aquel que cumple con algunos requerimientos para ser clúster pero carecen de masa crítica y condiciones claves para su desarrollo; por ejemplo, su infraestructura social es muy pobre.

3.6 Ventajas asociadas a los clústeres

La principal ventaja de los clústeres es su contribución a mejorar la ventaja competitiva de las empresas que forman parte de los mismos y la de la zona o región en la que están ubicados (García, 2006). En ese sentido, Porter (1998) explica que los clústeres contribuyen a mejorar la competitividad en los siguientes tres aspectos: (i) la productividad, (ii) la capacidad de innovación y (iii) la formación de nuevas empresas.

Primero, con relación a la productividad, el desarrollo de un clúster permite un mayor acceso tanto a la información como a recursos materiales y humanos, debido a la especialización y complementariedad entre las empresas participantes. Asimismo, la competencia entre empresas al interior del clúster funciona como incentivo a las mismas para mejorar su productividad.

Segundo, el clúster favorece la innovación de sus miembros. Las empresas participantes del clúster tienen una mayor capacidad para percibir las necesidades de los clientes de forma clara y rápida en comparación con una empresa aislada. Además, están mejor informados de las nuevas tecnología, métodos y técnicas para la producción y/o comercialización de sus productos. Esto debido a la información obtenida en su relación con otras empresas y las instituciones u organizaciones de apoyo del clúster.

El concepto de clúster está alineado con el de innovación abierta, que hace relación a que la innovación no se genera en organizaciones aisladas, sino en entornos dinámicos en los que las organizaciones interactúan, comparten conocimiento y generan nuevas ideas o productos (European Commission, 2008).

Tercero, los clústeres incentivan la formación e integración de nuevas empresas, debido a que existe una mayor información y conocimiento del mercado; así como la reducción del riesgo y las barreras de entrada.

Según la teoría económica, los beneficios asociados a los clústeres son resultado de la cercanía entre las empresas y los otros miembros del clúster dado que les permite reducir sus costos de transacción (Roldán, 2013).

Es decir, la proximidad entre firmas permite aprovechar economías de escala, realizar acciones conjuntas con la finalidad de enfrentar los altos costos que se asumirían de forma individual (por ejemplo, adquisición de maquinaria, inversiones en innovación, establecimiento de normas de calidad; entre otros), reducir los costos de transacción, atraer un mayor número de clientes, etc.

Asimismo, a partir de la proximidad geográfica de las empresas, estas tienen la posibilidad de especializarse en su actividad principal; es decir, hacer y perfeccionar lo que mejor saben hacer. De esta forma, se da lugar a sinergias con resultados superiores a los de trabajar de forma aislada, sin cooperación o coordinación (Simon & Hoffman, 2004).

En conclusión, los clústeres permiten lograr altos niveles de eficiencia colectiva que no podrían ser alcanzados de forma individual por las empresas participantes (CEPAL, 2010)

3.7 Factores que favorecen la formación y crecimiento de un clúster

Los clústeres son reconocidos como factor influyente en la mejora de la competitividad e innovación de una localidad, región o país (European Commission, 2008). Sin embargo, la simple aglomeración de empresas en un espacio geográfico determinado no garantiza el éxito de un clúster (Castillo, 2009).

Si bien cada clúster es diferente es posible identificar ciertos aspectos o factores comunes que ayudan al crecimiento y consolidación del mismo. Estos factores van desde aspectos blandos como asociatividad, establecimiento de redes, desarrollo institucional hasta aspectos duros como infraestructura física (Ecotec Research & Consulting, 2004).

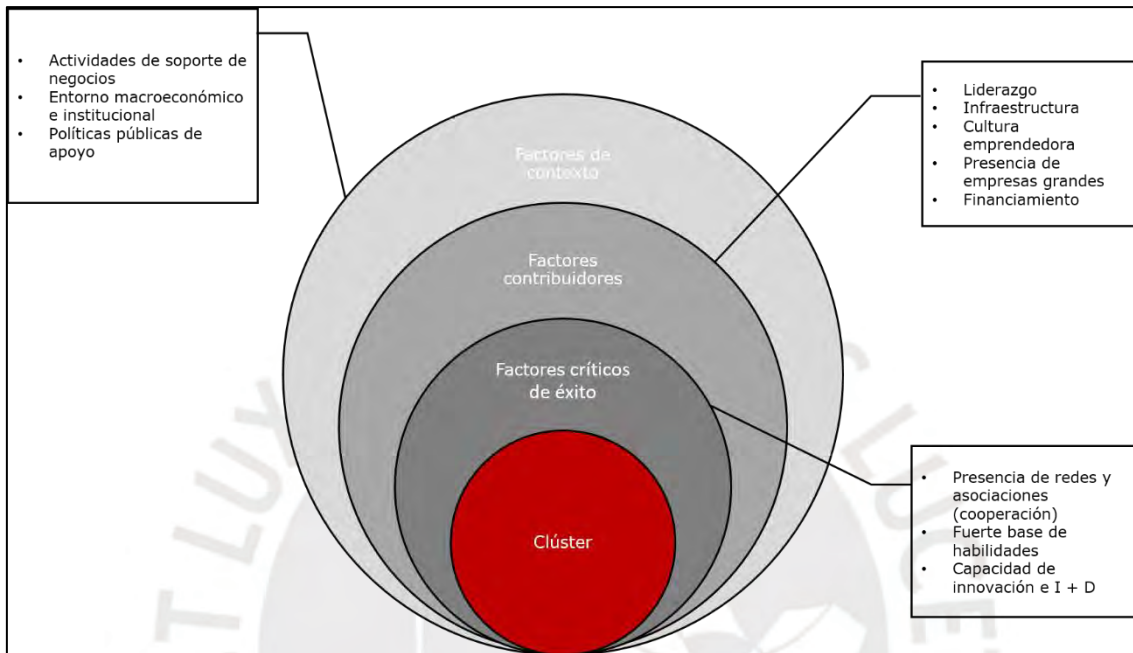
Para Tello (2008), lo relevante para un clúster no es su tamaño ni las capacidades individuales de las empresas participantes, sino la dinámica del mismo. Es decir, la forma en que estos se relacionan, establecen redes y generan confianza, lo que da lugar a sinergias y mejoras significativas en la competitividad.

Por otro lado, para Porter (2003), hay tres aspectos vinculados en el desarrollo y crecimiento de un clúster: (i) la intensidad de la competencia local, (ii) el clima de negocios del lugar para la formación de nuevas empresas y (iii) la eficiencia de los mecanismos formales e informales de asociatividad entre los miembros de un clúster.

En el 2004, el Departamento de Comercio e Industria de Inglaterra realizó un estudio para identificar los principales factores que han contribuido al desarrollo de los clústeres en los países que integran la OCDE. Como parte de los hallazgos, se identificaron tres tipos de factores: (i) críticos, (ii) contribuidores y (iii) complementarios.

Estos tres grupos de factores son presentados en la siguiente figura. Los factores críticos o de base son aquellos que son decisivos para el desarrollo del clúster, los contribuidores no son exclusivos ni decisivos pero contribuyen al desarrollo del mismo. Finalmente, los complementarios aportan a su fortalecimiento.

Figura 4; Factores que favorecen el desarrollo de clústeres



Adaptado de: Ecotec Research & Consulting, 2004

3.7.1 Factores críticos de éxito

Los tres factores críticos de éxito identificados en el estudio provienen tanto de la revisión de numerosos casos como de aspectos que la teoría considera principales para el desarrollo de un clúster.

Primero, *la presencia de redes y asociaciones*. Los clústeres exitosos son aquellos que han desarrollado fuertes redes e interrelaciones entre sus miembros. Estos generan flujos formales e informales de información y conocimiento que dan lugar a procesos de aprendizaje colectivo y de generación de ventajas competitivas e impactan en los niveles de productividad y desempeño de un clúster (Ecotec Research & Consulting, 2004).

Según un estudio de la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2006), la presencia de redes y relaciones fuertes al interior del clúster contribuyen a la generación de capital social y confianza. Estas relaciones pueden ser formales como las incentivadas por instituciones o informales como las relaciones sociales o la movilidad laboral. Son estas últimas las que generan

mayor transferencia de conocimientos en un clúster y pueden llegar a ser sustento para el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones.

Sobre el desarrollo de capital social en un clúster, Aranguren (2010) señala que cuanto más capital social se genere, el clúster podrá desarrollar cada vez proyectos más estratégicos. En caso contrario, se trabajará en proyectos operativos que ayuden a la creación de capital social. El capital social genera condiciones para impulsar la asociatividad e interrelación entre los diferentes miembros de un clúster para la obtención de un beneficio común (Urteaga, 2013).

Asimismo, el estudio de Ecotec Research & Consulting (2004), señala que cuando un clúster se encuentra en su etapa embrionaria o de formación es cuando aparecen las primeras relaciones o redes; posteriormente, cuando se encuentra en crecimiento es cuando se deben desarrollar redes con propósitos de beneficio común, en el que se fomente el trabajo entre empresas.

Segundo, *una base fuerte de habilidades*. Este factor está vinculado al capital humano. La literatura refiere que los clústeres exitosos son aquellos que cuentan con un buen nivel de habilidades técnicas y de gestión, además, de mano de obra calificada (CAF, 2006).

Los clústeres exitosos necesitan una mezcla apropiada de conocimientos y habilidades. Algunas áreas importantes para un clúster son la gestión estratégica, el emprendimiento, las técnicas de producción, liderazgo, asesoramiento y desarrollo personal (Ecotec Research & Consulting, 2004).

Otro aspecto relevante del capital humano en un clúster, es la disposición de infraestructura de entrenamiento o capacitación a la fuerza de trabajo, de modo que pueda ser ajustada a las nuevas exigencias del mercado como a las necesidades de los empleadores.

El estudio de Ecotec Research & Consulting menciona que las iniciativas para capacitar y entrenar a las empresas participantes de un clúster embrionario son un componente valioso para su desarrollo futuro. Mientras que un clúster maduro, soluciona sus problemas de capacidades a través de la acción conjunta de sus miembros (2004).

Tercero, *la capacidad de innovación y de investigación y desarrollo (I+ D)*. Se entiende por innovación tanto a las actividades dirigidas a desarrollar nuevos procesos, servicios y productos como a las mejoras progresivas en estos que realizan las empresas u otras instancias de investigación. La innovación influye en el nivel de competitividad de las empresas y las actividades de I+D, en la productividad empresarial. Además, la innovación es el resultado de la I+D (Briones & Laborda, 2010).

Los clústeres exitosos son aquellos que son propiamente innovadores y participativos (CAF, 2006). Al respecto, es importante que el desarrollo de innovación e I+D sea entendido como parte de la estrategia general del clúster. Es decir, que no sea tarea de un grupo, sino de todo el conjunto. En este factor, son los centros de investigación y las universidades vinculadas las que cumplen un rol crucial en el fomento de este tipo de actividades (Ecotec Research & Consulting, 2004).

Al mismo tiempo, el desarrollo de capacidades de innovación se sustenta en la generación de un capital social sólido y de redes fuertes que permitan la transferencia de conocimiento y buenas prácticas que se traduzcan en innovaciones y mejoras a los procesos, servicios y productos (CAF, 2006).

Finalmente, el estudio de Ecotec Research & Consulting (2004) menciona el desarrollo de innovaciones y de investigación y desarrollo es un componente que debe ser desarrollado durante todo el ciclo de vida de un clúster; sin embargo, cumple un rol crucial en clústeres en declive. Adicionalmente, las innovaciones de producto o servicio pueden ser potentes conductores para clústeres maduros.

Del mismo modo, Alvarado (2014) señala que este factor es clave para asegurar que un clúster pase de embrionario a maduro, ya que permite el acceso a eslabones de la cadena con mayor valor agregado.

3.7.2 Factores contribuidores

Los cinco factores señalados como contribuidores no son factores críticos pero si dotan de una base importante para el desarrollo de clústeres.

Primero, *la presencia de empresas grandes*. Un aspecto recurrente en clústeres exitosos es la existencia de empresas grandes. Estas empresas son fuentes de tecnología y conocimiento aplicado. Al mismo tiempo, funcionan como pequeños sistemas de innovación, capacitan trabajadores, proveen de experticia técnica, etc. (CAF, 2006).

Las empresas grandes en un clúster crean masas críticas de trabajadores con experiencia y capacitación, crean condiciones para el desarrollo y crecimiento de empresas de tecnología y cumplen un rol importante en la difusión de tecnología y conocimiento a las MYPE. En ese sentido, son grandes catalizadoras para el desarrollo de clústeres (Ecotec Research & Consulting, 2004).

El estudio de Ecotec Research & Consulting (2004) refiere que la presencia de empresas grandes es común en clústeres maduros y en declive. La participación de estas puede llevar al paso de una etapa a otra.

Segundo, *infraestructura física*. La infraestructura física es un importante aspecto en el desarrollo de un clúster, debido a que provee de facilidades a las empresas, sus empleados, los clientes y los proveedores. Además, reduce los costos de transporte, mejora el acceso a materias primas y apoya el desarrollo de mano de obra calificada (CAF, 2006).

Se entiende por infraestructura física a la adecuada ubicación geográfica del clúster que permite la propalación de los beneficios del mismo a las empresas que lo conforman. Entonces, la infraestructura facilita los medios físicos para el desarrollo de las empresas vinculadas al clúster (CAF, 2006).

Asimismo, la cercanía a los proveedores y compradores es un aspecto clave en su desarrollo, además de una buena infraestructura de transporte. Esto último garantiza el acceso al clúster así como los procesos logísticos (Ecotec Research & Consulting, 2004).

Tercero, *cultura emprendedora*. Este factor se refleja en el crecimiento de las empresas, la creación de nuevos negocios, la consolidación de centros o institutos de investigación, el comportamiento de los líderes de las empresas y las capacidades de adaptación de las mismas a los cambios en el mercado (Ecotec Research & Consulting, 2004).

Este fuerte espíritu empresarial puede desarrollarse en empresas tanto grandes, medianas como pequeñas. Los clústeres exitosos están integrados por individuos con mente abierta, flexible y dispuesta a probar nuevas ideas. Estos están dispuestos a aprovechar nuevas oportunidades, probar tecnologías y generar innovaciones (Ecotec Research & Consulting, 2004).

Cuarto, *acceso a fuentes de financiamiento*. Este factor permite el crecimiento de las empresas al sustentar el financiamiento de inversiones, de adquisición de nuevas tecnologías y de desarrollo de actividades de I+D (CAF, 2006).

En ese sentido, es importante la cercanía a intermediarios como bancos, empresas de capital de riesgo y otras instituciones financieras, según las actividades desarrolladas en el clúster. Las fuentes de financiamiento se clasifican en bancos de primer y segundo piso. Los de primer piso son aquellos que financian directamente a sus clientes; mientras que los de segundo piso requieren de intermediarios para desembolsar los créditos solicitados (Apoyo & Asociados, 2016).

Según Ferraro (2011), la mayoría de los conglomerados productivos en América Latina están formados por la MYPE y esta tiene dificultades para acceder al financiamiento debido a su negativa valoración.

Las MYPES tienen dos grandes inconvenientes para cumplir con los requisitos que solicitan las entidades bancarias: (i) pocas capacidades técnicas para completar las solicitudes de préstamos; así como diseñar proyectos y sustentarlos y (ii) no cubren las garantías requeridas por los bancos (Ferraro, 2011). De modo que las MYPES prefieren financiarse según sus propios recursos, dejando de lado los procedimientos burocráticos y las altas tasas de interés de los bancos.

Quinto, *liderazgo*. Este factor hace referencia al liderazgo claro ejercido por individuos o instituciones para promover el desarrollo del clúster. Los líderes de la industria pueden ejercer un rol clave en la superación de obstáculos, el fomento de la cooperación y el desarrollo de una visión estratégica del clúster (CAF, 2006).

3.7.3 Factores de contexto

Estos tres factores no determinan el desarrollo del clúster, ni son inherentes al clúster, pero pueden apoyar su fortalecimiento (CAF, 2006).

Primerio, *actividades de soporte de negocio*. Son aquellas que facilitan la mejora de las capacidades de los empresarios y la mano de obra y el desarrollo de las empresas vinculadas al clúster y son provistas por universidades, institutos, etc. Estas iniciativas de por sí no aseguran el éxito del clúster, pero si están ajustadas a las necesidades específicas del mismo pueden llegar a tener un impacto importante (Ecotec Research & Consulting, 2004).

Segundo, *la presencia de políticas públicas de apoyo*. El contar con políticas públicas que prioricen y promuevan el desarrollo del clúster permite el desarrollo de un entorno favorable para el crecimiento del mismo (Ecotec Research & Consulting, 2004).

Tercero, el *entorno macroeconómico e institucional*. La estabilidad económica y un marco regulatorio estable puede hacer una diferencia significativa en el desarrollo de un clúster (CAF, 2006).

En conclusión, si bien los factores que influyen en el desarrollo de un clúster son múltiples y muchos de ellos no dependen directamente del mismo, los expertos señalan que el factor de mayor importancia es la asociatividad a partir del establecimiento de relaciones, redes, la acción colectiva y la cooperación entre sus miembros.

La falta de asociatividad entre los miembros de un clúster puede impedir el surgimiento o desarrollo del mismo (CAF, 2006). De modo que una simple aglomeración de empresas de un

sector en un espacio físico ofrece la posibilidad de mayor productividad; sin embargo, esta posibilidad será realizada a través de la asociatividad de sus miembros. Entendida como el realizar actividades coordinadas entre los miembros del clúster con el objetivo de obtener un beneficio común (Rodríguez-Clare, 2005).

Recapitulando lo presentado en esta sección, un clúster permite alcanzar mejoras significativas en la competitividad y productividad tanto de las empresas participantes como de la zona en la que se ubica. Esto va a depender de las relaciones que se establezcan entre sus partes y los niveles de asociatividad entre los mismos.



CAPÍTULO 3: LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES EN EL MUNDO Y EN EL PERÚ, 2012-2017

El sector textil abarca un amplio grupo de actividades que incluye el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, la fabricación y acabado de telas de distinto tipo y la confección de prendas de vestir y otros artículos.

Al interior de este sector es posible diferenciar dos industrias: (i) la textil en sí y (ii) la de confección. La primera agrupa las actividades que van desde el desmote del algodón u otros procedimientos para obtener fibras naturales animales o vegetales, hasta el hilado incorporando fibras artificiales, el tejido y el teñido de telas acabadas. La segunda comprende las actividades orientadas a la confección de prendas de vestir de diverso tipo y para fines domésticos o industriales (CENTRUM , 2010). Es esta última la que se encuentra vinculada al conglomerado de Gamarra.

En este capítulo, se presenta el marco contextual de la investigación, para lo cual se analiza la industria de confecciones, a nivel mundial y nacional.

1. La industria de confecciones en el mundo (2012-2017)

En esta sección, se analiza la industria de confecciones a nivel internacional en términos de comercio exterior. Asimismo, se presenta un breve análisis del sector en Sudamérica.

El sector textil se caracteriza por su diversidad y la heterogeneidad de sus actividades y productos ya sea en la industria orientada a la fabricación y obtención de fibras y tejidos como en la de confecciones. En adelante nos enfocamos en aquellas partidas vinculadas a la industria de confecciones que son las que constituyen el quehacer del conglomerado de Gamarra.

Para la realización del presente estudio, se consideran las partidas de comercio mundial en la base de datos de Trade Maps⁴ y el código de Clasificación Internacional Industrial Uniforme de las Actividades Económicas (CIIU) que conforman la industria de confecciones.

En la siguiente tabla, se presentan las partidas de comercio mundial asociadas a la industria de confecciones, según la Tabla de Correspondencia para los Códigos de Productos empleados en los Trade Map (Trade Map, 2017). Se presentan únicamente los códigos asociados a dos partidas de productos y no se muestra detalle de las subpartidas dada su extensión.

⁴ Trade Map es una base de datos de libre acceso desarrollada por el Centro de Comercio Internacional.

Tabla 9: Trade Map: Códigos de productos vinculados a la industria de confecciones, 2018

Partida del Producto	Descripción del producto
61	Prendas y complementos de vestir, de punto
62	Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto

Fuente: Trade Map, 2018

En cuanto a los códigos CIUU, en la Tabla 10 se listan aquellos aplicables según el Instituto Nacional de Estadística e Información (2010).

Tabla 10: Perú: Código CIUU Industria de confecciones, 2010

Sección	División	Grupo	Descripción de categorías de la CIU Revisión 4
14	--	--	Fabricación de prendas de vestir
14	141	--	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
14	141	1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
14	142	--	Fabricación de artículos de piel
14	142	1420	Fabricación de artículos de piel
14	143	--	Fabricación de artículos de punto y ganchillo
14	143	1430	Fabricación de artículos de punto y ganchillo

Fuente: INEI, 2010

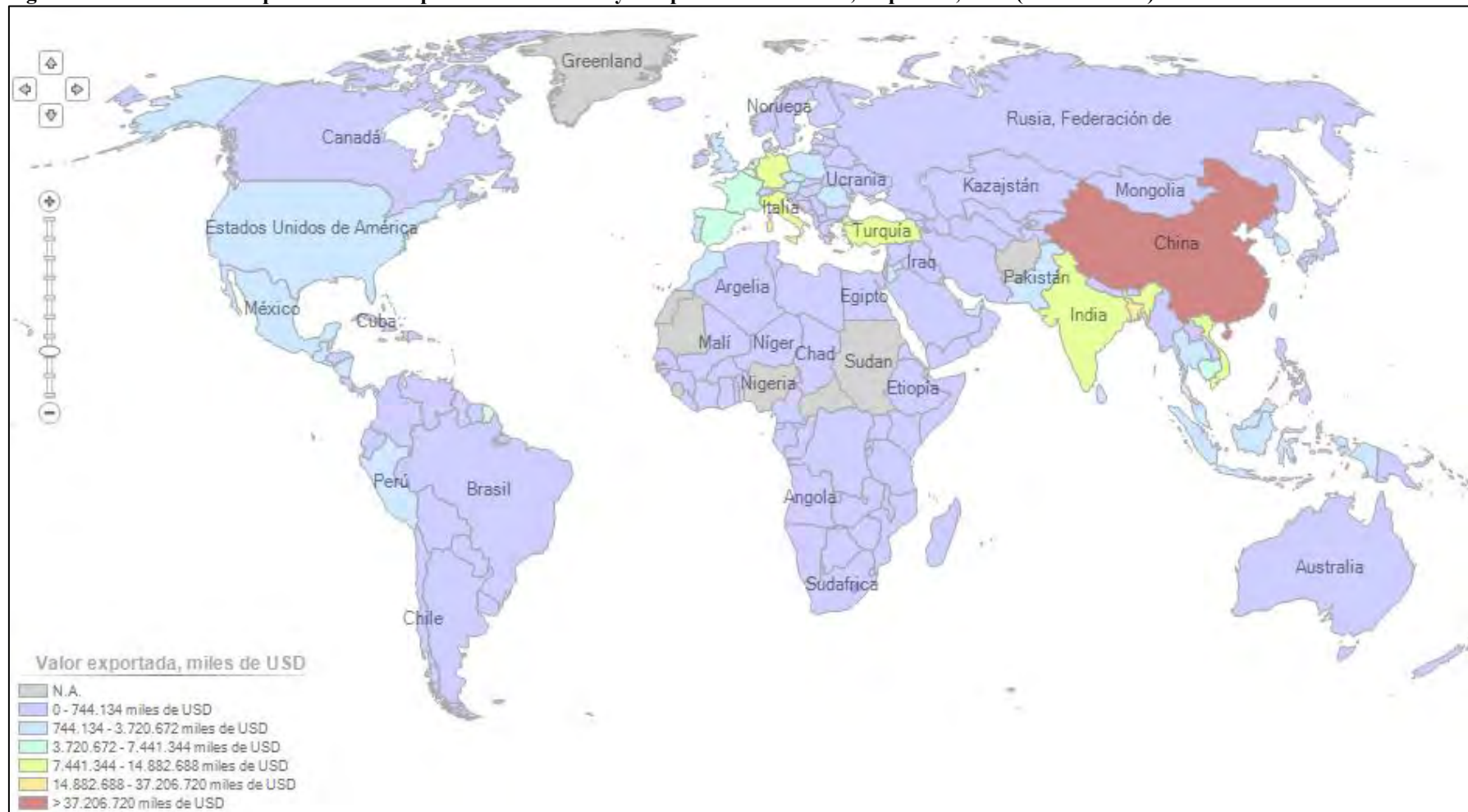
A continuación se presentan los principales exportadores e importadores de la industria de confecciones en el mundo a partir de la data recogida en el Trade Map. Asimismo, cabe precisar que tanto el sector textil como la industria de confecciones tienen un desempeño similar al de la economía tanto mundial como nacional; es decir, son altamente sensibles al desempeño general de las economías. Según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) (2012), los momentos de crisis o bonanzas económicas se ven claramente reflejados en el comportamiento de este sector.

1.1 Principales exportadores en el mundo

En las siguientes figuras, se muestran los mapas de calor que visibilizan la distribución de las exportaciones de la industria de confecciones en el mundo para el 2017, a partir de la información recogida en las partidas 61 y 62 del Trade Map.

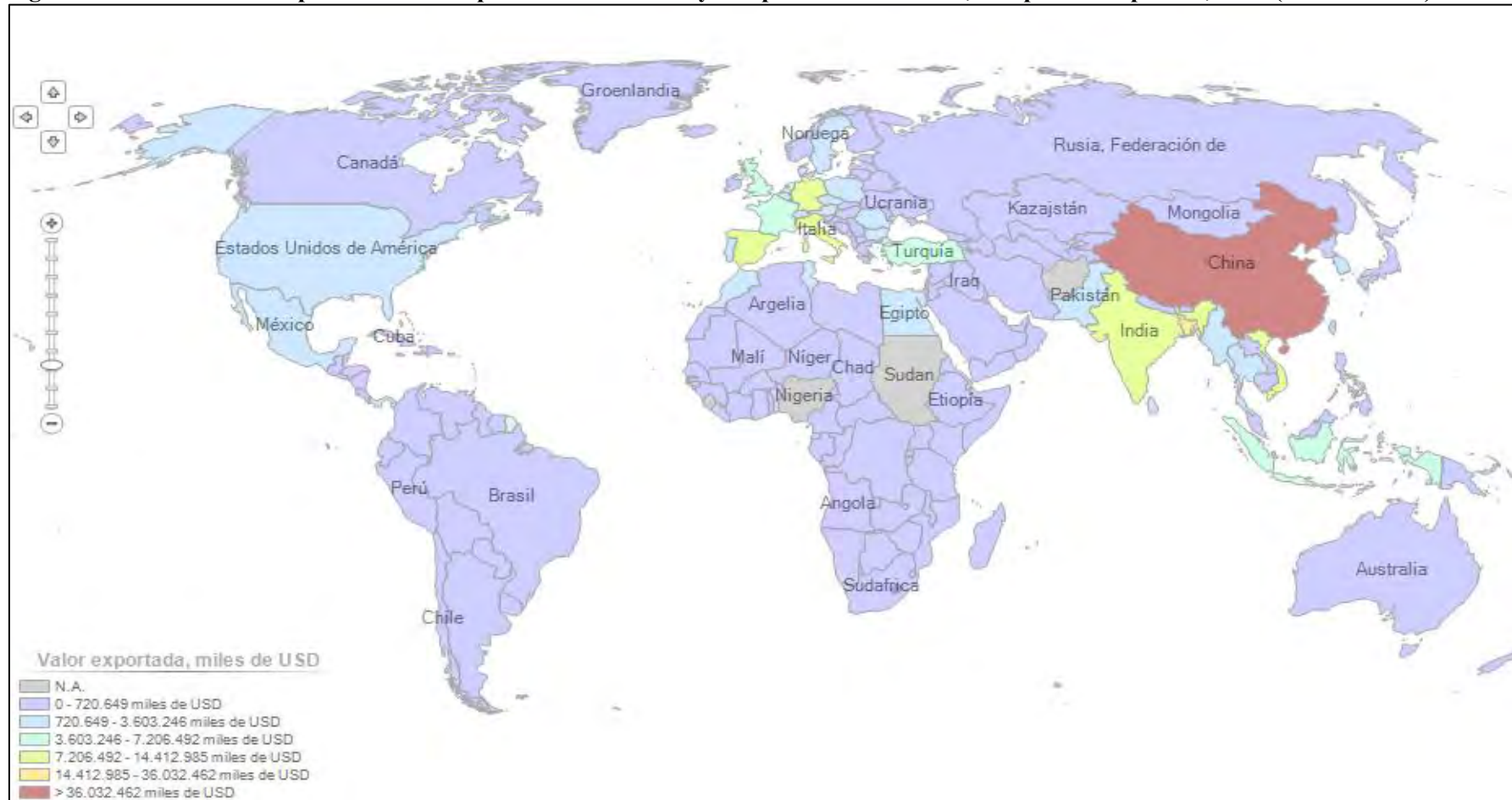
En dichas figuras, se evidencia que el mayor exportador de la industria de confecciones es China, seguida de otros países pertenecientes, también, al continente asiático. El segundo continente participante en las exportaciones de la industria de confecciones es Europa, seguida por América.

Figura 5: Mundo: Países exportadores de la partida 61 “Prendas y complementos de vestir, de punto”, 2017 (miles de USD)



Fuente: Trade Map (2018)

Figura 6: Mundo: Países exportadores de la partida 62 “Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto”, 2017 (miles de USD)



Fuente: Trade Map (2018)

En la Tabla 11, se presenta un *ránking* de los principales países exportadores de la industria de confecciones, para lo cual se analiza la información proveniente de las partidas 61 y 62 del Trade Map. En dicha tabla, también se presenta el valor de las exportaciones de cada país en miles de dólares americanos, el porcentaje de la variación porcentual del valor de las exportaciones entre el 2013 y el 2017 y la participación de cada país en las exportaciones de la industria de confecciones a nivel internacional.

El primer lugar en dicho *ránking*, para ambas partidas, fue ocupado por China con participaciones de 34% y 33% respectivamente. Sin embargo, en la partida 61, se presentó un decrecimiento de 4% en los últimos cinco años, mientras que otros países del mismo continente presentaron crecimiento. En la partida 62, su crecimiento fue 5% en los últimos cinco años, porcentaje también menor a otros países del mismo continente.

Bangladesh y Vietnam ocuparon el segundo y tercer lugar respectivamente, con una participación mundial de 8% en ambas partidas. Asimismo, ambos países presentaron las mayores tasas de crecimiento anual en los últimos cinco años junto con Indonesia, India y Polonia. Por ejemplo, Vietnam presentó una tasa de crecimiento entre el 2013 y el 2017 equivalente a 14% en la partida 61 y Vietnam, 11% en la partida 62.

Entonces se concluye que el continente asiático tiene la mayor participación en la industria de confecciones pero también la tiene en el sector textil. Los productos asiáticos están caracterizados por bajos costos de producción en insumos y mano de obra, lo cual incrementa su competitividad frente a los de otros países.

En cuanto a los países del continente europeo, Alemania ocupó el quinto lugar mundial con una participación de 4% de la partida 61. En la partida 62, Italia ocupaba el cuarto lugar con una participación de 6%. En los últimos años, la industria europea de confecciones ha realizado cambios estructurales profundos ante la competencia de los productos asiáticos y la globalización. La estrategia adoptada por esta industria se orienta a la diferenciación de sus productos y por la calidad de sus insumos (Ait, Forest, & Hirsch, 2013).

Finalmente, en cuanto al continente americano, en el décimo séptimo lugar se ubicó Estados Unidos con una participación en las exportaciones mundiales de la partida 61 de 1%, mientras que, en la partida 62, México ocupó el decimonoveno lugar, seguido de Estados Unidos, con participaciones en las exportaciones mundiales de 1% cada uno. Perú, en la partida 61, se ubicaba en el puesto treinta y tres con una participación de 0,4%, mientras que en la partida 62, en el puesto ochenta y cuatro.

Tabla 11: Mundo: Principales países exportadores en la industria de confecciones, 2017

N°	Partida 61: "Prendas y complementos de vestir, de punto"				Partida 62: "Prendas y complementos de vestir, excepto las de punto"			
	País	Valor exportado (miles de USD)	Tasa crecimiento anual 2013-2017 (%)	Participación en exportaciones mundiales (%)	País	Valor exportado (miles de USD)	Tasa crecimiento anual 2013-2017 (%)	Participación en exportaciones mundiales (%)
1	China	74 413 441	-4%	34%	China	72 064 924	5%	33%
2	Bangladesh	16 265 077	9%	8%	Bangladesh	16 285 644	9%	8%
3	Vietnam	11 841 040	14%	5%	Vietnam	12 971 500	11%	6%
4	Turquía	8 849 344	1%	4%	Italia	12 128 176	-2%	6%
5	Alemania	8 220 931	-1%	4%	India	9 051 089	5%	4%
6	India	7 910 076	9%	4%	Alemania	8 895 404	-2%	4%
7	Italia	7 840 233	-1%	4%	España	7 442 315	8%	3%
8	Hong Kong, China	7 769 869	-9%	4%	Hong Kong, China	7 145 874	-8%	3%
9	Camboya	6 108 119	12%	3%	Turquía	5 925 410	2%	3%
10	Bélgica	5 067 578	4%	2%	Francia	5 688 557	0%	3%
11	España	4 840 798	5%	2%	Reino Unido	4 472 622	5%	2%
12	Francia	4 323 473	2%	2%	Indonesia	3 879 771	1%	2%
13	Países Bajos	4 035 706	1%	2%	Países Bajos	3 831 548	-1%	2%
14	Reino Unido	3 433 028	6%	2%	Bélgica	3 336 685	-100%	2%
15	Indonesia	3 291 259	-1%	2%	Polonia	2 737 317	9%	1%
16	Sri Lanka	2 702 979	7%	1%	México	2 362 415	-3%	1%
17	EEUU de América	2 610 794	2%	1%	EEUU de América	2 338 812	1%	1%
18	Pakistán	2 347 471	4%	1%	Rumania	2 279 865	-2%	1%
19	Portugal	2 337 122	2%	1%	Pakistán	2 253 021	7%	1%
20	Polonia	2 101 814	9%	1%	Marruecos	2 238 878	7%	1%

Adaptado de Trade Map (2018)

1.2 Principales importadores en el mundo

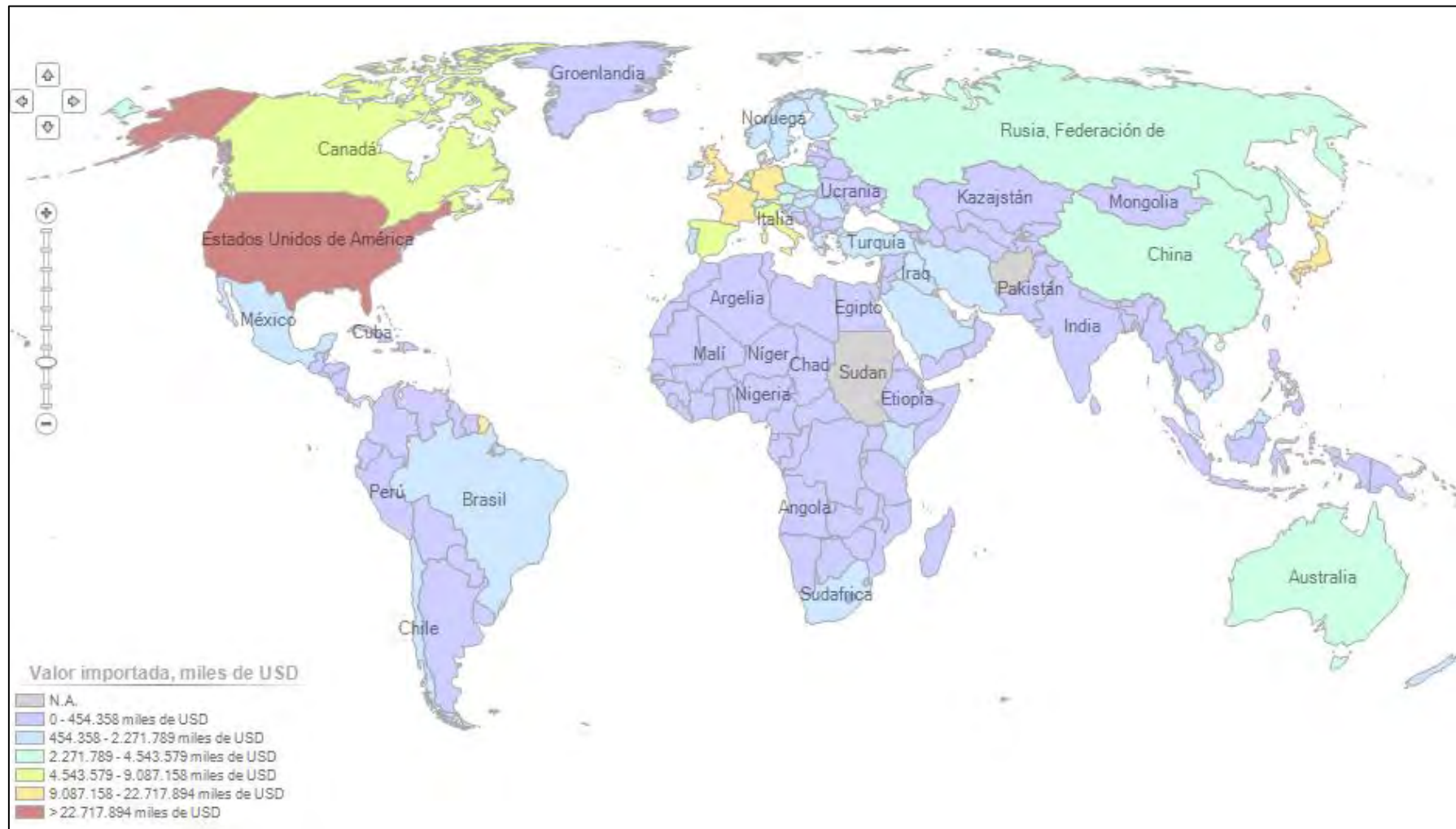
En las siguientes figuras, se muestran los mapas de calor con los principales importadores de los productos de la industria de confecciones en el mundo a partir de la información recogida en las partidas 61 y 62 del Trade Map para el 2017.

Se evidencia que el mayor importador en la partida 61, fue Estados Unidos con un valor de 45 435 790 miles de USD al cierre del 2017 y una participación de 24% de las importaciones mundiales. En segundo y tercer lugar, en el 2017, se ubicaron Alemania y Japón con valores importados iguales a 17 591 968 y 12 914 757 miles de USD, respectivamente. Ellos representaban participaciones de 9% y 7% de las importaciones mundiales.

Además, se muestra que el primer país importador de productos de la industria de confecciones en la partida 62 era igualmente, Estados Unidos con un valor importado equivalente a 38 575 615 miles de USD al cierre del 2016 y una participación de 19,6 % de las importaciones mundiales. En segundo lugar, se encontró a Alemania con 17 666 557 miles de USD y una participación de 9%, seguido por Japón con 13 334 603 miles de USD y una participación de 6,8%.

Finalmente, en la Tabla 12, se presenta la distribución porcentual de los productos importados en el mundo para las partidas 61 y 62. En el caso de la partida 61, la categoría de productos con mayor nivel de importación corresponde a suéteres, jerseys, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares con una participación de 26,1%. Mientras que, en la partida 62, la categoría de trajes sastres, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas es la que tiene una mayor participación de las importaciones mundiales con 25,4%.

Figura 7: Mundo: Países importadores de la partida 61 “Prendas y complementos de vestir, de punto”, 2017 (miles de USD)



Fuente: Trade Map (2018)

Tabla 12: Mundo: Lista de productos importados en las partidas 61 y 62, 2017 (%)

Partida 61: "Prendas y complementos de vestir, de punto"		Partida 62: "Prendas y complementos de vestir, excepto las de punto"	
Descripción del producto	Participación en importaciones mundiales (%)	Descripción del producto	Participación en importaciones mundiales (%)
Suéteres, jerseys, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares	26.1%	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas	26.4%
Camisetas de todo tipo, de punto.	19.0%	Trajes, conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, con peto	21.1%
Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas	13.4%	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares,	8.3%
Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos	5.8%	Camisas para hombres o niños.	7.7%
Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisones, pijamas	5.6%	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas.	7.3%
Trajes, conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, con peto	3.9%	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares	6.3%
Camisas de punto para hombres o niños.	3.9%	Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes, ligas y artículos similares	5.9%
Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés.	3.8%	Conjuntos para entrenamiento (deporte), monos (overoles) y conjuntos diversos	5.3%
Calzones, calzoncillos, camisones, pijamas, albornoces, batas y artículos	3.4%	Prendas de vestir confeccionadas con productos de las partidas 56.02	4.6%
Las demás prendas de vestir, de punto.	3.3%	Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos sim	1.9%
Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.	2.7%	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, para bebés.	1.3%
Conjuntos para entrenamiento (deporte), monos (overoles) y conjuntos	2.2%	Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados; partes	1.2%
Guantes, mitones y manoplas, de punto.	2.0%	Camisetas de todo tipo, combinaciones, enaguas, bragas	1.0%
Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares,	1.8%	Camisetas de todo tipo, calzones, calzoncillos, camisones, pijamas	0.7%
Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados, de punto	1.4%	Guantes, mitones y manoplas.	0.5%
Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares,	1.3%	Corbatas y lazos similares.	0.4%

Partida 61: "Prendas y complementos de vestir, de punto"		Partida 62: "Prendas y complementos de vestir, excepto las de punto"	
Descripción del producto	Participación en importaciones mundiales (%)	Descripción del producto	Participación en importaciones mundiales (%)
Prendas de vestir confeccionadas con géneros (tejidos) de punto de las	0.5%	Pañuelos de bolsillo.	0.1%
Total	100%	Total	100%

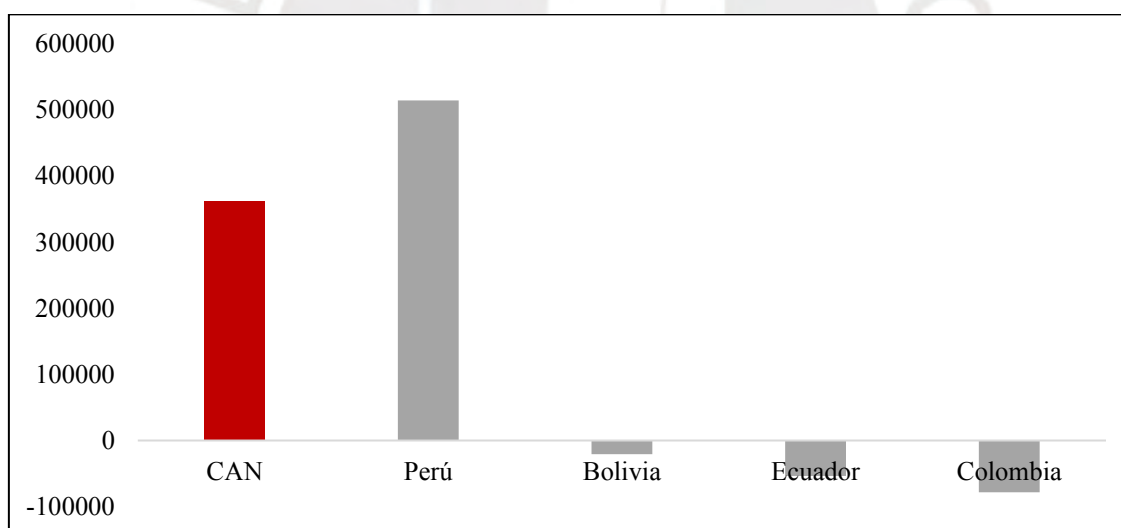
Adaptado de: Trade Map (2018)

1.3 La industria de confecciones en la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

En esta subsección, se presenta información sobre exportaciones e importaciones de la industria de confecciones para la CAN, la cual se encuentra conformada por Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú.

En las siguientes figuras, se ilustra la distribución de las exportaciones e importaciones para la CAN y los países que la integran para las partidas 61 y 62 en miles de USD, según Trade Map.

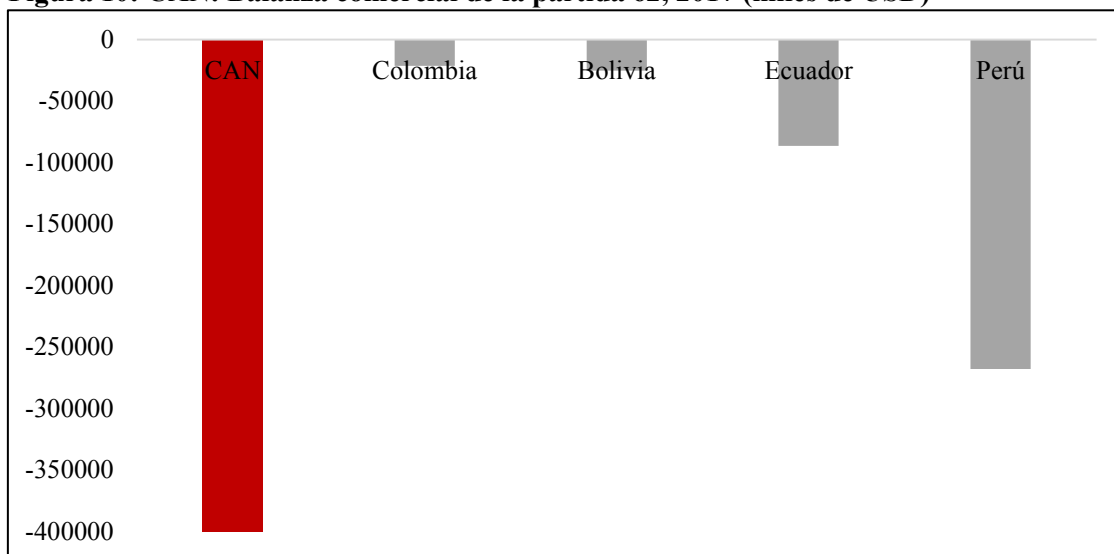
Figura 9: CAN: Balanza comercial de la partida 61, 2017 (miles de USD)



Fuente: Trade Map (2018)

En cuanto al desempeño de la CAN en la partida 61, Perú lidera el grupo con un valor exportado e importado de 791 809 y 277 769 miles de USD en el 2017. Asimismo, es el único con balanza comercial positiva en esta partida, lo cual indica que de todos los países miembros de la CAN, Perú es el único que exporta más del valor importado en los productos de esta partida.

Figura 10: CAN: Balanza comercial de la partida 62, 2017 (miles de USD)



Fuente: Trade Map (2018)

En la partida 62, todos los países miembros del CAN presentan un saldo negativo en esta balanza comercial. Ello evidencia que los productos incluidos en esta partida, son principalmente importados en estos países. Perú ha registrado una tasa de crecimiento promedio anual, entre el 2012 y el 2016, de 4% en cuanto a importaciones de esta partida. Esta es la mayor tasa de crecimiento comparada con la de sus aliados de la Comunidad.

2. La industria de confecciones en el Perú

En esta sección, se presenta un análisis de la industria de confecciones en el Perú. También, se explica la importancia de la MYPE en el Perú y en la industria de confecciones.

2.1 Análisis de la industria de confecciones en el Perú

En esta subsección, se presenta la industria de confecciones en términos de su importancia, evolución, estructura y comercio exterior.

2.1.1 Importancia de la industria de confecciones

Según datos del INEI, en el 2014⁵, el sector textil y confecciones representó el 1.3% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional y el 8.9% del PBI del sector manufacturero, constituyéndose el segundo sector más importante del PBI manufacturero (PRODUCE, 2017). Además, específicamente, la industria de confecciones participó en un 5.4% del PBI manufacturero, en el 2013⁶ (INEI, 2018).

⁵ A precios constantes del 2007, según el INEI.

⁶ Ídem

Por otro lado, se conoce que el sector textil y confecciones es una de las principales fuentes de empleo del país. Por ejemplo, en el 2014, ofreció cerca de 412 mil puestos de trabajo, lo que representó un 8.9% de la Población Económicamente Activa (PEA) a nivel nacional (PRODUCE, 2017).

Asimismo, cabe precisar que la mayor parte del empleo generado por la MIPYME corresponde al sector, la cual forman parte importante de su estructura. En contraste con la gran participación que tiene este grupo de empresas en la estructura empresarial del sector y a nivel nacional, estas tienen un bajo aporte al PBI nacional en comparación con las grandes empresas (Macroconsult, 2018).

En conclusión, el sector textil y, dentro de ella, la industria de confecciones, constituye un sector importante para la economía nacional en términos del PBI y como fuente de empleo.

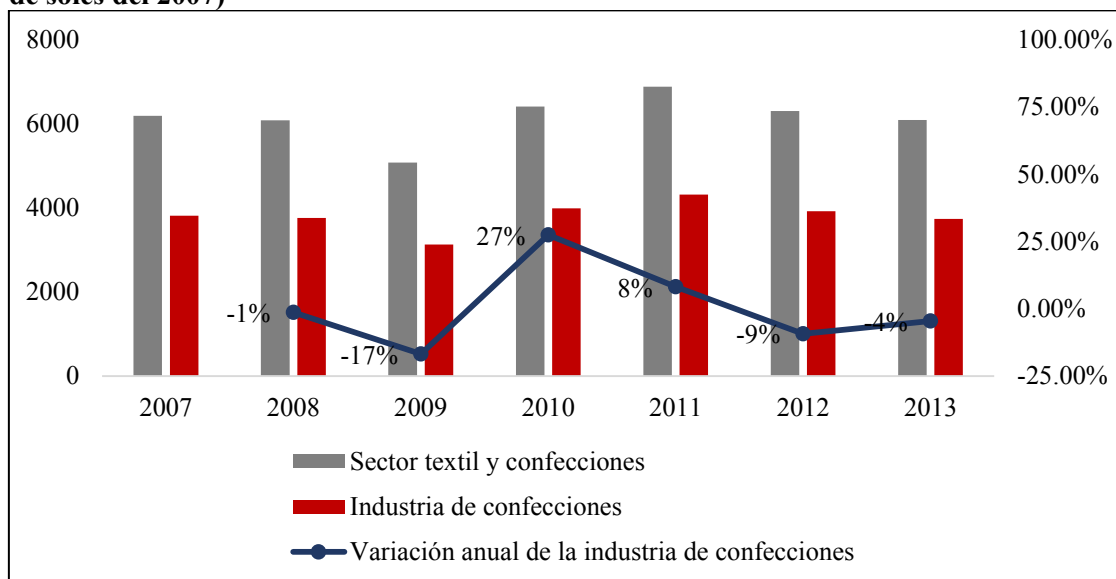
2.1.2 Evolución de la industria de confecciones

En esta subsección, se pretende mostrar la evolución de la industria de confecciones en cuanto a su participación en el PBI; así como en el empleo generado y su productividad.

En la siguiente figura, se muestra el valor agregado tanto del sector textil como de la industria de confecciones; así como la variación anual porcentual del Valor Bruto de Producción (VBP) de la industria de confecciones. Como se puede observar, la industria de confecciones representa más del 50% del sector textil. Asimismo, percibió importantes tasas de crecimiento entre el 2010 y el 2011. Esto se ha debido al aumento de ingresos por el ciclo de los *commodities* en el mundo, especialmente en Brasil, Argentina y Venezuela, países que eran los principales mercados de destino de las exportaciones textiles peruanas.

Sin embargo, este crecimiento fue transitorio y no llegó a consolidarse como resultado del fin del ciclo de superprecios de los *commodities* que afectó a estos principales socios comerciales y por la fuerte competencia de precios con grandes productores provenientes de los países asiáticos y centroamericanos con bajos costos de producción (PRODUCE, 2017)

Figura 11: Perú: VBP del sector textil y la industria de confecciones, 2007-2013 (millones de soles del 2007)

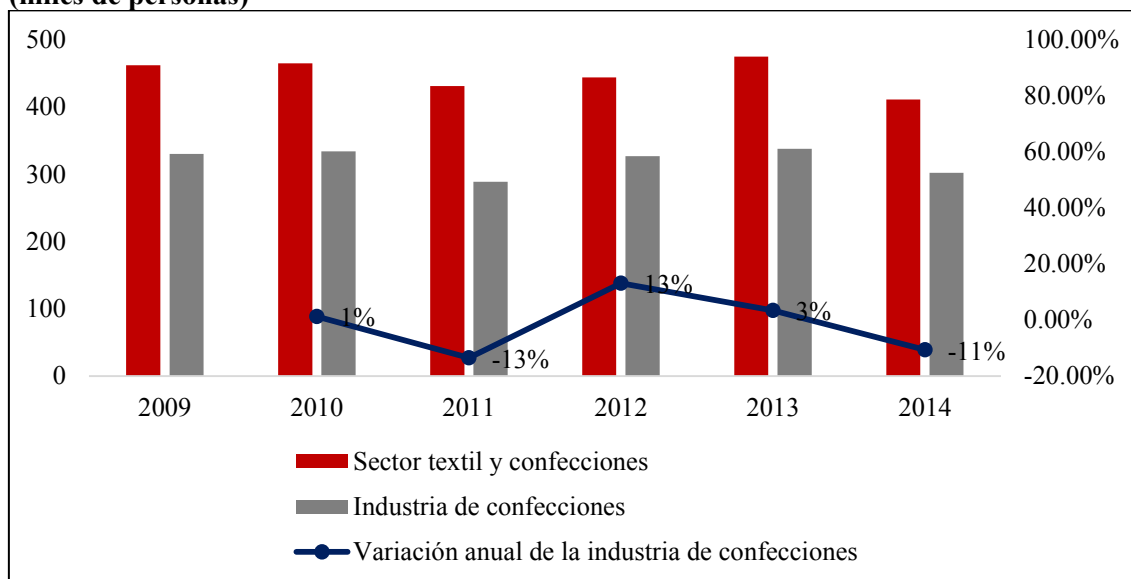


Fuente: INEI (2018)

Cabe precisar que al interior del sector textil, la industria de confecciones ha experimentado mayores caídas. Por ejemplo, en el 2014, la producción de la industria de confecciones experimentó una caída de 8,2%; mientras que la producción de textiles descendió en 1,1% (PRODUCE, 2017).

Asimismo, como consecuencia de la caída en la producción del sector textil y de la industria de confecciones en los últimos años, la creación de puestos de trabajo ha disminuido considerablemente. Como se puede observar en la siguiente figura, en el sector textil, la industria de confecciones es la mayor generadora de empleo por ser más intensiva en mano de obra que la industria de productos textiles. Esta última es más intensiva en capital (maquinaria y equipos).

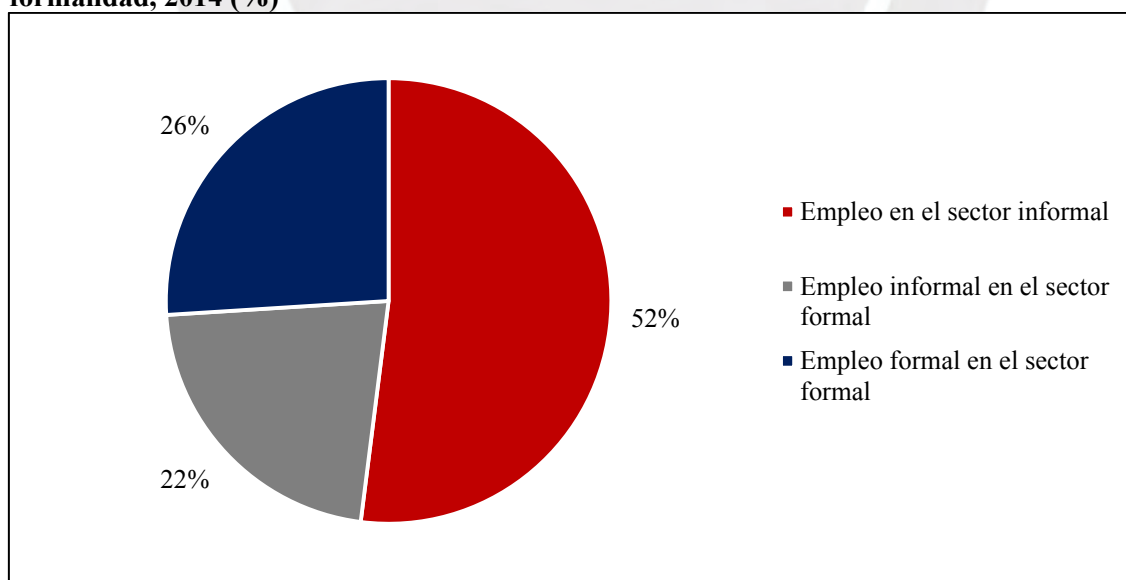
Figura 12: Perú: PEA ocupada del sector textil y la industria de confecciones, 2009-2014 (miles de personas)



Adaptado de: PRODUCE, 2017

Un factor relevante a considerar en cuanto al empleo es la informalidad. De acuerdo con estudios elaborados con la información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), para el año 2014, el 74% de la PEA ocupada correspondía al empleo informal (PRODUCE, 2017). La informalidad explica y, al mismo tiempo, es resultado de la baja productividad y eficiencia de muchas empresas.

Figura 13: Perú: Estructura de la PEA ocupada en el sector textil, según grado de formalidad, 2014 (%)

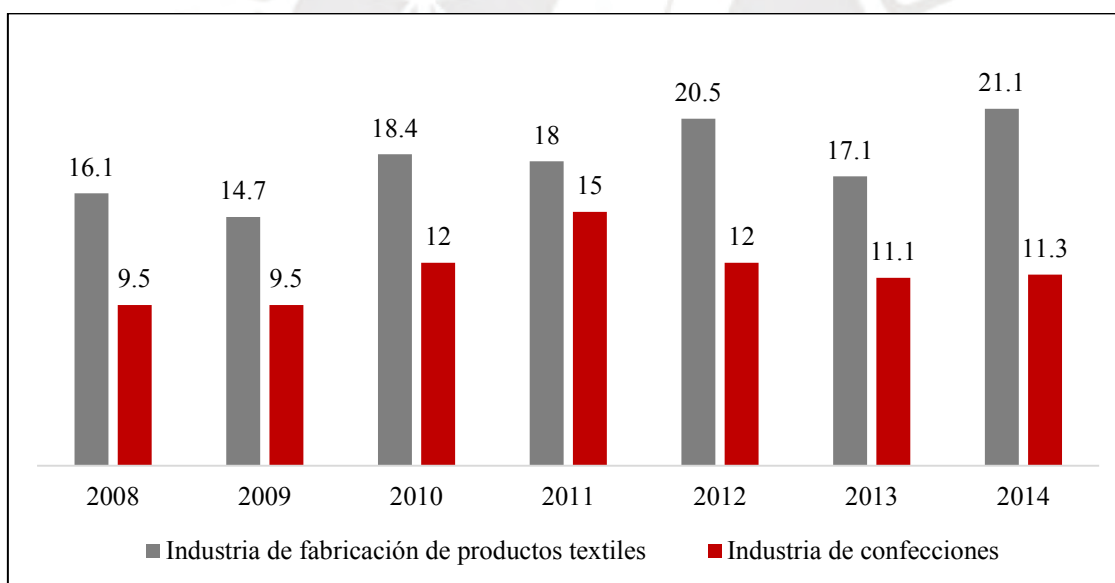


Fuente: PRODUCE, 2017

En cuanto a la calificación de la mano de obra, se conoce que, en el 2014, el 86% de la PEA ocupada en el sector textil fue no calificada⁷ y está concentrada en el segmento de empleo informal (PRODUCE, 2017). A pesar de ello, el costo de la mano de obra textil peruana es uno de los más elevados frente a sus competidores asiáticos. Según la consultora Werner International, en el 2014, el costo por hora de trabajo en el Perú fue de 2,78 USD; mientras que los países asiáticos tienen costos menores a los 2 USD por hora. Según el PRODUCE (2017), como consecuencia de esto, los productos peruanos han perdido mercado frente a los bajos precios que ofrecen los países asiáticos, los cuales tienen una estrategia de bajos costos de producción sustentada en sus bajos costos laborales e inversiones en tecnología.

Finalmente, con relación a la productividad, se conoce que la industria de confecciones registra menores niveles de productividad⁸ frente a la industria de fabricación de productos textiles debido a su alta intensidad en mano de obra. Sin embargo, registra menores niveles que en el 2011.

Figura 14: Perú: Producto medio de la industria de fabricación de productos textiles y de confecciones, 2008-2014 (miles de soles por trabajador a precios constantes del 2007)



Fuente: Ministerio de la Producción, 2017

2.1.3 Estructura de la industria de confecciones

En esta subsección, se explica la dinámica y el tejido empresarial de la industria de confecciones, para lo cual se toma como base el análisis sectorial realizado por el PRODUCE. En

⁷ Para dicho estudio, el segmento no calificado corresponde a mano de obra con nivel educativo de secundaria incompleta o de menor nivel educativo.

⁸ Para dicho estudio, se usa como indicador de productividad el valor agregado por trabajador.

dicho análisis, se toma como base, la información del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) correspondiente a empresas dedicadas a la actividad 1810 “Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel” que se encuentren con estado activo y que hayan declarado ventas.

Asimismo, se utiliza las definiciones de estrato empresarial o tamaño correspondientes a la Ley N° 30056. En dicha ley, se elimina el número máximo de trabajadores como atributo válido para la clasificación de las empresas. Las definiciones son las siguientes:

- Microempresa⁹: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias¹⁰(UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT hasta 1700 UIT.
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT hasta 2300 UIT.
- Gran empresa: ventas anuales superiores a 2300 UIT.

En la siguiente tabla, se presenta el número de empresas que declararon como actividad principal la fabricación de prendas de vestir, según estrato empresarial. El número de empresas, en el 2014, fue de 24 mil empresas, 34.1% más que en el 2008.

Tabla 13: Perú: Empresas de la industria de confecciones, según estrato empresarial, 2008-2014

Estrato empresarial	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Micro empresas de subsistencia	12 607	14 252	15 016	14 910	15 005	14 031	13 791
Microempresas de desarrollo	4 297	4 723	5 068	5 299	6 810	9 690	9 173
Pequeñas	911	838	880	1 021	1 123	1 016	926
Medianas	26	31	21	28	26	22	40
Grandes	84	66	74	81	89	72	70
Total	17 925	19 910	21 059	21 339	23 053	24 831	24 000

Fuente: PRODUCE, 2017

En cuanto a estructura empresarial, en el 2014, el 96% de las empresas fueron microempresas, de las cuales más del 50% corresponden a microempresas de subsistencia. Según PRODUCE (2017), estas empresas enfrentan situaciones económicas complicadas que no les permite crecer ni capitalizar, solo subsistir; mientras que las de desarrollo presentan cierta solidez

⁹ Para efectos del análisis, el PRODUCE (2017) hace una división entre microempresas de subsistencia y micro empresas de desarrollo. Las microempresas de subsistencia son aquellas con ventas anuales menores a 13 UIT; mientras que las de desarrollo, ventas anuales mayores a 13 UIT.

¹⁰ Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018), una UIT equivale a 4 200 nuevos soles.

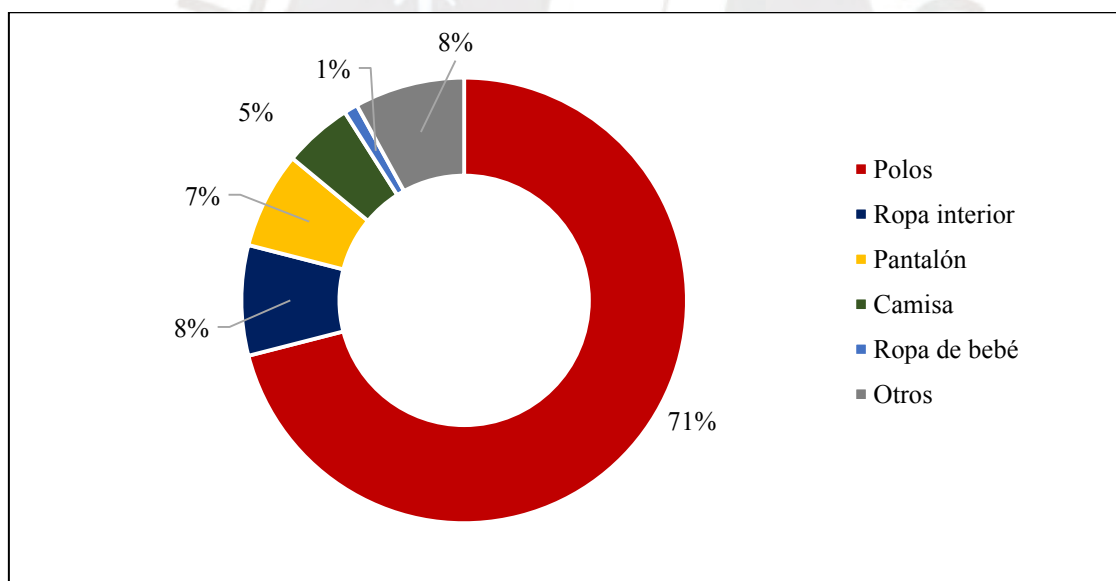
en cuanto a ingresos y utilidades. Asimismo, se puede observar un crecimiento continuo en todos los estratos entre el 2008 y el 2014, a excepción del número de grandes empresas. Ello debido, a las dificultades particulares que enfrentan estas empresas, las cuales están orientadas principalmente a la exportación.

Se debe recalcar que la industria de confecciones está conformada principalmente por MYPES, las cuales tienen características, dificultades y limitaciones particulares diferentes a la mediana y gran empresa, como se expondrá en la sección 2.2.

2.1.4 Comercio exterior en la industria de confecciones peruana

Como se mencionó, en la sección anterior, la industria de confecciones ha contribuido al VBP manufacturero en un 8% aproximadamente, entre el 2010 y el 2015 (INEI, 2015). En cuanto a la producción de la industria de confecciones correspondiente a la categoría 14 de fabricación de prendas de vestir, sobresalen productos como polos, ropa interior y pantalones (INEI, 2015) (Ver Anexo A).

Figura 15: Perú: Estructura de la producción de la industria de confecciones, 2014 (%)

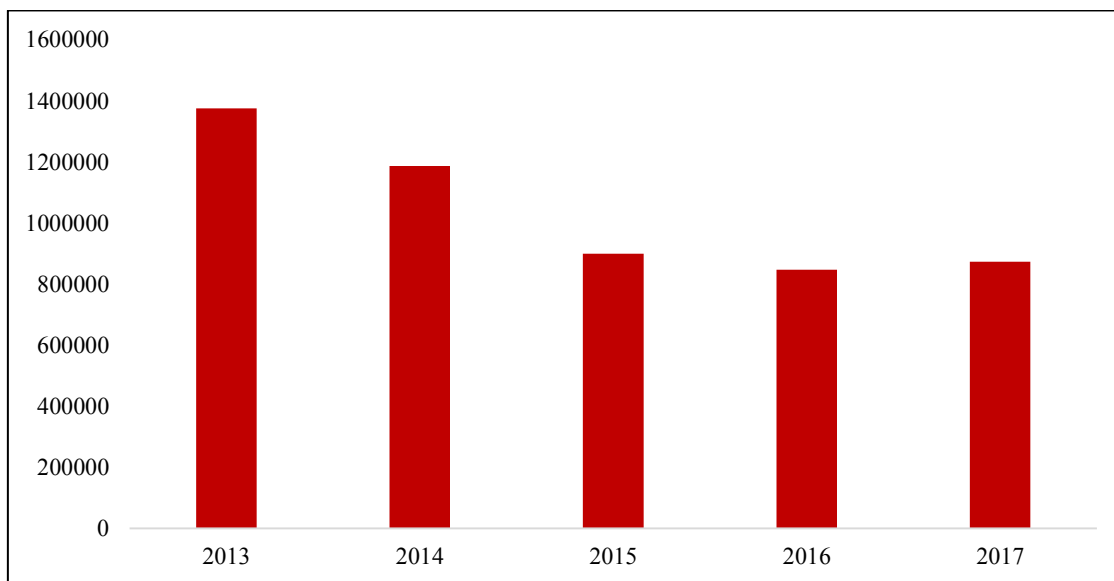


Fuente: Ministerio de la Producción, 2017

Como se puede observar en la figura anterior, la principal categoría de producción de la industria son polos, los cuales son muy sensibles a la competencia en precio con prendas asiáticas de menor costo laboral. Al respecto, cabe precisar que estos son productos sin valor agregado a nivel local, ya que, por lo general son exportados a empresas con marcas fuertes del exterior como Lacoste, Old Navy, Calvin Klein, entre otras. A partir de la crisis financiera en Estados Unidos (EEUU) empezaron a aplicar una estrategia de reducción de costos que impactó negativamente en las exportaciones peruanas (PRODUCE, 2017).

En cuanto a las exportaciones de la industria de confecciones, en la siguiente figura, se puede observar el volumen exportado por el Perú para ambas partidas, el cual ha tenido una tendencia decreciente en estos últimos cinco años como consecuencia de la débil demanda internacional y de la mayor competencia con países de bajos costos de producción como India y China.

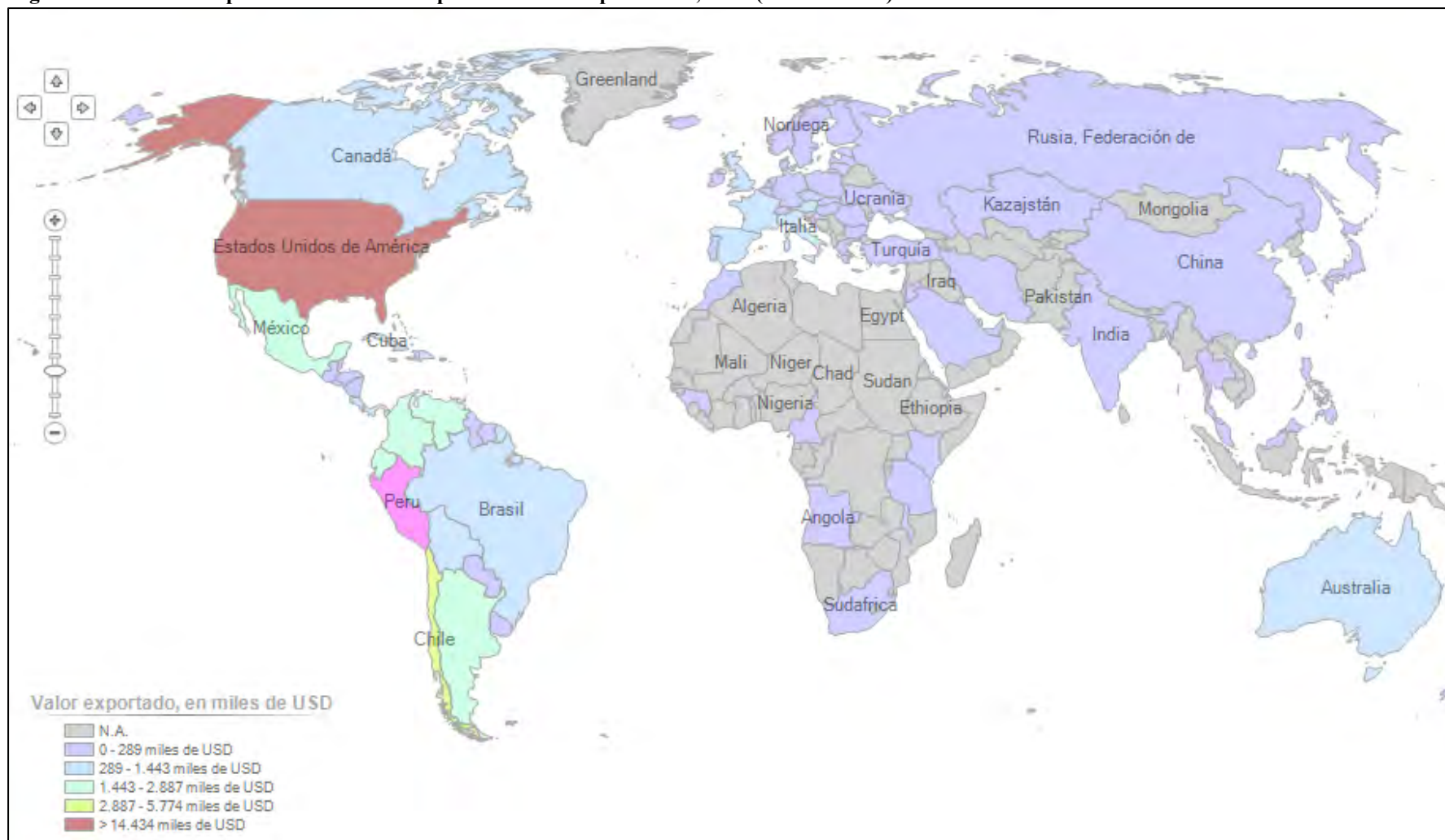
Figura 16: Perú: Valor exportado por la industria de confecciones, 2013-2017 (Miles de USD)



Fuente: Trade Map (2018)

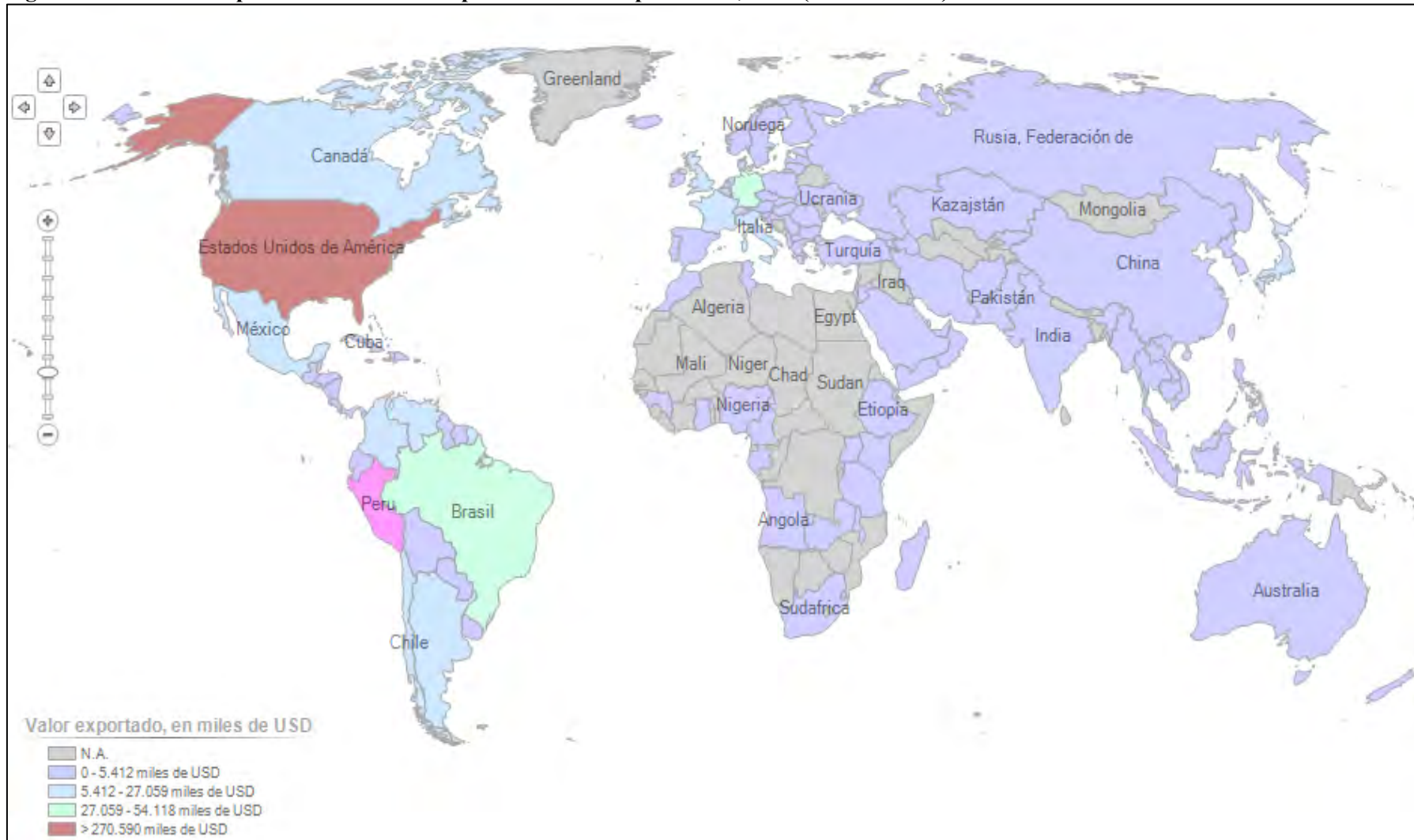
En cuanto a los principales destinos de las exportaciones de la partida 61 del sub sector confecciones peruano, destacan Estados Unidos (68,3%), Brasil (4,5%), Alemania (3,8%), Chile (2,6%) y Canadá (2,5%); mientras que, para la partida 62, Estados Unidos (52,8%), Chile (10%), Ecuador (4,5%), Argentina (4,4%) y Colombia (3,6%). Esto se ve reflejado en las siguientes dos figuras.

Figura 17: Perú: Principales destinos de las exportaciones de la partida 61, 2017 (miles de USD)



Fuente: Trade Map, 2018

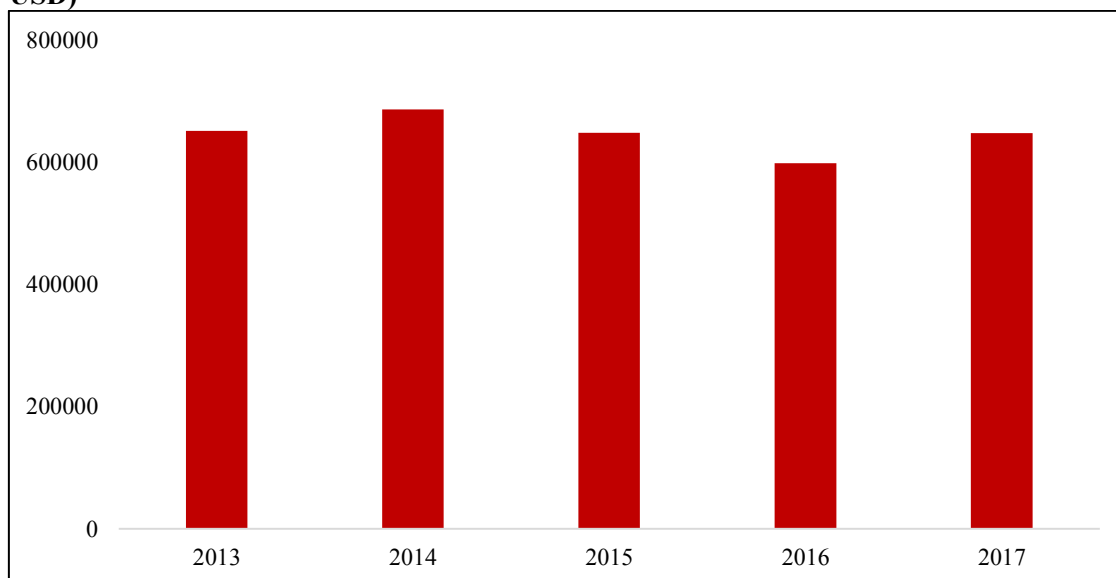
Figura 18: Perú: Principales destinos de las exportaciones de la partida 62, 2017 (miles de USD)



Fuente: Trade Map (2018)

Con relación a las importaciones, estas han registrado una tasa de crecimiento entre el 2013 y el 2017 equivalente al 11% para la partida 61. En el caso de la partida 62, 20%. En la siguiente figura, se observa la evolución de los valores importados para ambas partidas en conjunto.

Figura 19: Perú: Valor importado por la industria de confecciones, 2013-2017 (miles de USD)



Fuente: Trade Map (2018)

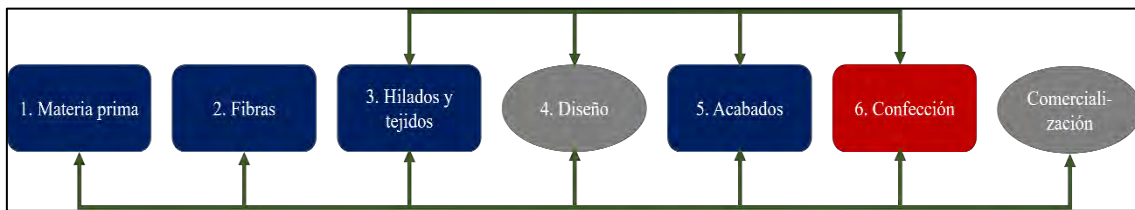
Los principales importadores para la partida 61 son China (62,3%), Bangladesh (9,6%), Colombia (4,7%), India (2,8%) y Camboya (2,7%). Para la partida 62, China (66,3%), Bangladesh (6,8%), Colombia (5,1%), India (4,8%) y Vietnam (3,4 %). En ambos casos, es notoria la participación del continente asiático, la cual se ve favorecida por los Acuerdos Comerciales del Perú con China, Singapur, Corea del Sur, Tailandia, Japón, etc.

2.1.5 Cadena productiva de la industria de confecciones

La industria de confecciones forma parte del proceso productivo del sector textil, el cual se caracteriza por ser dinámico y demandar la participación de gran cantidad de pequeñas y micro empresas encargadas de los eslabones de la cadena (PRODUCE, 2017).

A continuación, se presenta la cadena productiva del sector textil. Cabe precisar que, para el desarrollo de esta subsección, nos centraremos en el eslabón 6 que corresponde a la industria de confecciones.

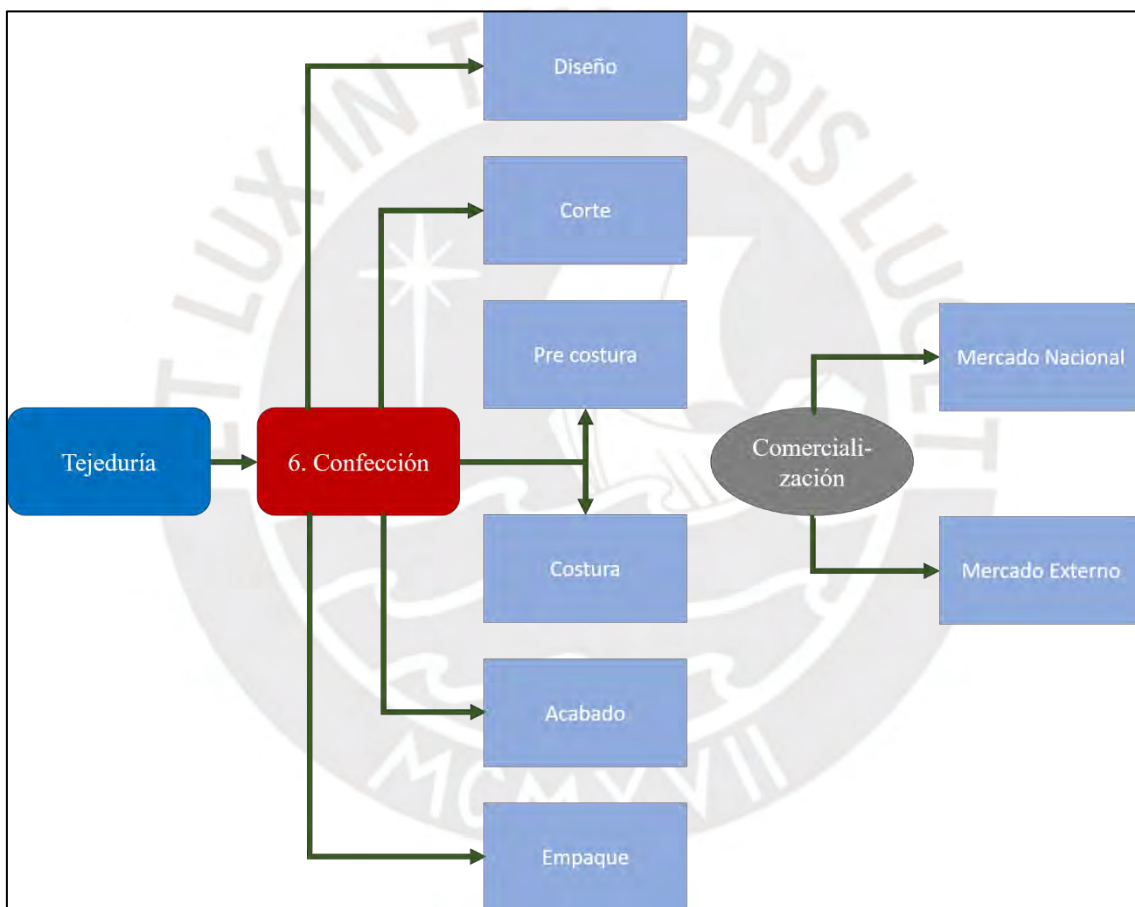
Figura 20: Cadena de producción del sector textil



Fuente: PRODUCE, 2017

En la siguiente figura, se presenta la cadena de producción de la industria de confecciones, la cual incluye todas las actividades necesarias para la fabricación de prendas.

Figura 21: Cadena de producción de la industria de confecciones



Fuente: PRODUCE, 2017

El primer eslabón de la cadena es el *diseño*. En esta fase se realiza el proceso de creación del producto; es decir, se determinan los insumos a utilizar, el procedimiento y los moldes a utilizar. Según el tipo de producto a elaborar, pueden ser para uso de indumentarias (ropa de trabajo, guardapolvos, trajes, vestidos, etc.), para uso industrial (lona, cobertores, toldos, etc.) y para el hogar (manteles, sábanas, cortinas, etc.).

Luego, se pasa a la fase de *corte* y a la de *pre costura*. En estas fases, se realiza el tendido de la tela, el corte y la inspección. Después, se da inicio a la *costura*, en la que se unen las piezas en función del diseño original.

La siguiente fase es la de *acabado*, en la que se da a la prenda los últimos detalles como ojales, botones, accesorios, etc. Por último, se realiza el *empaque*, para lo cual se efectúa el control de calidad, el planchado, el doblado y embolsado del producto final para su posterior distribución y comercialización.

Para concluir, es importante mencionar el eslabón de comercialización. En el caso de la industria de confecciones, el canal a utilizar dependerá del tamaño de la empresa. Es decir, pueden ser empresas confeccionistas con tiendas y marcas propias, empresas confeccionistas por encargo de proveedores, empresas orientadas a la exportación; entre otras.

Por ejemplo, empresas como Inca Tops S.A.A., Incalpaca TPX S.A. y Michell y Cía. destinan sus productos al mercado internacional y nacional. Tienen tiendas minoristas con sus principales marcas, al igual que Creditex S.A.A. y Topy Top S.A. Otras empresas como Devanlay Perú S.A.C. y Textil del Valle no cuentan con tiendas minoristas, debido a que destinan su producción al mercado internacional, específicamente a marcas de gran prestigio.

2.2 Las importancia de las MYPES en la estructura empresarial del Perú y sus características

En esta sección se analiza la estructura empresarial a nivel nacional y del sector textil y confecciones, enfatizando lo relacionado a las MYPES. Para ello, se utiliza como fuente la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013 elaborada por el INEI (2014).

Cabe precisar que se entiende por MYPE a la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización, que tiene como finalidad el desarrollo de actividades de extracción, transformación, producción, comercialización/prestación de bienes y/o servicios.

Además, se consideran los criterios definidos en el Artículo N° 5 de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, los cuales fueron explicados en la subsección 2.1.3 (PRODUCE, 2013).

2.2.1 Las MYPES en la estructura empresarial del Perú

Según el reporte Perú: Estructura Empresarial 2016 emitido por el INEI (2017), en el 2016, se registraron más de dos millones de empresas que desarrollaron actividades económicas

en el territorio nacional. De ellas, el 94,7% de ellas calificaban como microempresas y un 4,4%, como pequeñas empresas.

Tabla 14: Perú: Estructura empresarial, 2015-2016

Segmento empresarial	2015	Estructura %	2016	Estructura %	Var %
Micro empresa	1 933 525	94.6%	2 011 153	94.7%	4%
Pequeña empresa	89 993	4.4%	92 789	4.4%	3%
Mediana y gran empresa	12 494	0.6%	13 031	0.6%	4%
Administración pública	6 980	0.3%	7 307	0.3%	5%
Total	2 042 992	100%	2 124 280	100%	4%

Fuente: INEI, 2017

En cuanto a la distribución de las empresas según actividad económica, en el 2016, el 45,3% de las empresas pertenecían a la actividad comercial y de reparación de vehículos automotores y motocicletas y el 8,2%, a las industrias manufactureras (INEI, 2017). En la siguiente tabla, se muestra la distribución de la estructura empresarial del Perú en función de las actividades económicas en el 2016. La industria manufacturera, en el 2016, estuvo conformada en un 99% por MYPES.

Tabla 15: Perú: Estructura empresarial según actividad económica, 2016

Actividad económica	Micro	%	Pequeña	%	Mediana / grande	%	Total
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	33 390	91%	3 057	8%	435	1%	36 882
Explotación de minas y canteras	9 629	88%	1 007	9%	342	3%	10 978
Industrias manufactureras	162 273	94%	9 355	5%	1 752	1%	173 380
Electricidad, gas y agua	3 711	87%	407	10%	127	3%	4 245
Construcción	47 228	86%	6 767	12%	1 154	2%	55 149
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	921 044	96%	36 006	4%	4 760	0%	961 810
Transporte y almacenamiento	97 674	90%	9 552	9%	849	1%	108 075
Actividades de alojamiento	21 918	96%	840	4%	64	0%	22 822
Actividades de servicio de comidas y bebidas	156 980	98%	2 660	2%	118	0%	159 758
Información y comunicaciones	49 646	96%	2 041	4%	247	0%	51 934
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	210 581	94%	11 922	5%	1 366	1%	223 869

Actividad económica	Micro	%	Pequeña	%	Mediana / grande	%	Total
Otros servicios ¹	297 079	97%	9 175	3%	1 280	0%	307 534

¹Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Fuente: INEI, 2017

Con base en esta información se puede confirmar que las MYPES forman parte importante del tejido empresarial peruano, lo mismo que en la industria de confecciones, y son representantes del emprendimiento en el país y un canal potente de crecimiento económico (Association of Chartered Certified Accountants, 2010).

Sobre la MIPYME, se conoce que, en el 2014, empleaba alrededor del 60% de la PEA ocupada. Asimismo, 10 de cada 100 personas de la PEA eran conductoras de una MIPYME formal.

Cabe precisar, que el 56% de las MYPE no se encuentran inscritas en la SUNAT (PRODUCE, 2015). El porcentaje de microempresas formales, en el 2013, era de 62,3%; mientras que el de pequeñas empresas, 49,5%.

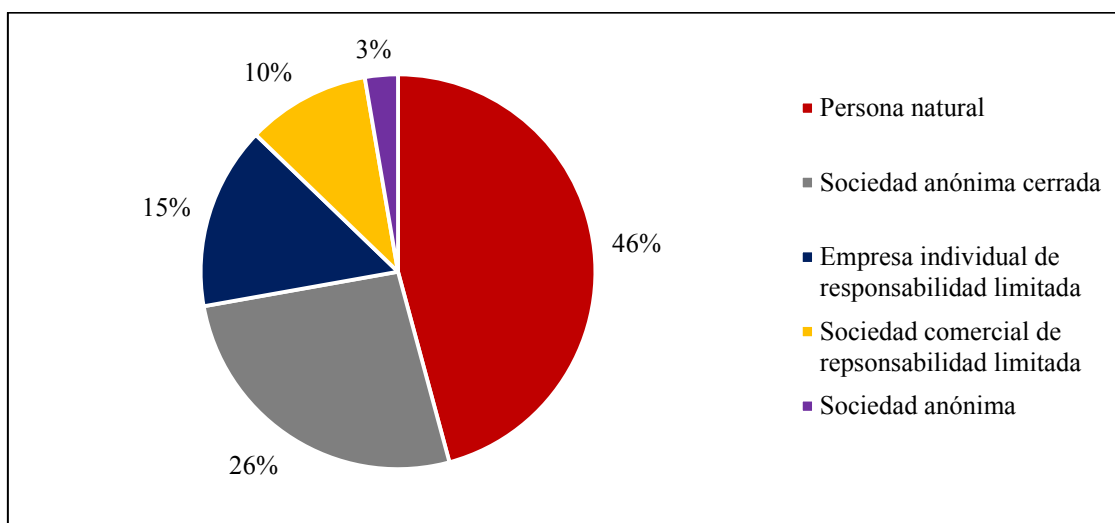
2.2.2 Caracterización de las MYPES peruanas

En esta subsección, se presentan las principales características de las MYPES peruanas, según la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013 realizada por el INEI (2014). Además, se explicarán las características de los propietarios. Por lo general, las MYPES no solo son dirigidas por sus propietarias sino también operadas por ellos mismos, lo cual conlleva a ciertas dificultades para su gestión, operación y crecimiento¹¹.

Primero, en el 2013, el 45,8% de las MYPES peruanas, declararon que el tipo de organización jurídica adoptada era persona natural; mientras que el 26,4%, sociedad anónima cerrada (INEI, 2014).

¹¹ Cabe precisar que si bien cerca del 99% de la estructura empresarial peruana está formada por MYPES, estas tienen un bajo nivel de aporte al PBI nacional y a la recaudación tributaria en comparación con la mediana y gran empresa. Ello debido a la informalidad y a su baja productividad por factores como pobre nivel educativo de sus trabajadores, bajo uso de tecnología; entre otros (Macroconsult, 2018).

Figura 22: Perú: Micro y pequeña empresa por tipo de organización jurídica, 2013 (%)



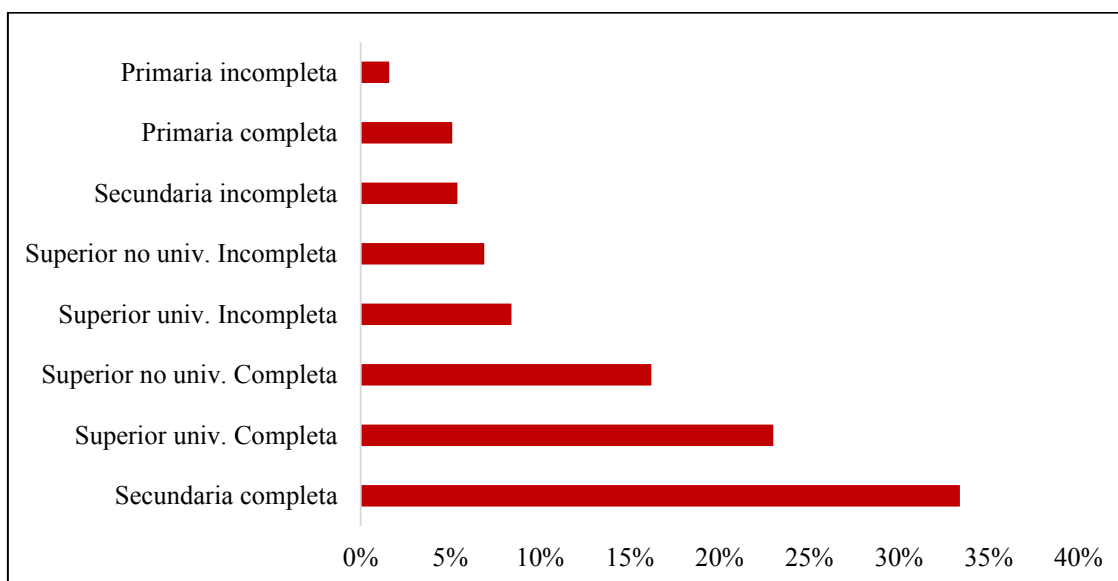
Fuente: INEI, 2014

Asimismo, el 69,6% de las MYPES peruanas contaban con licencia municipal de funcionamiento. En cuanto a la propiedad del local principal de las MYPES, el 50% de estas eran alquilados, el 40%, propios y el 10% tenían la condición de prestado. Del 40% de empresas con local propio, el 87,1% contaba con título de propiedad del mismo (INEI, 2014).

En cuanto a las características de los propietarios de las MYPES, el 55,8% eran hombres entre 25 y 49 años de edad y el 35,6%, entre 50 y 64 años. En el caso de las propietarias, el 67,0% tenían entre 25 a 49 años de edad; mientras que el 27,7%, entre 50 y 64 años (INEI, 2014).

Además, como se observa en la siguiente figura, el 33,4 % de los propietarios había alcanzado el nivel de secundaria completa; mientras que el 23,0%, superior universitaria completa. En las ciudades, Huancayo, Piura y Arequipa presentaban las mayores proporciones de propietarios con estudios universitarios completos, con 37,4 %, 34,1% y 31,0%, respectivamente (INEI, 2014).

Figura 23: Perú: Nivel de estudio alcanzado por propietarios de MYPES, 2013 (%)



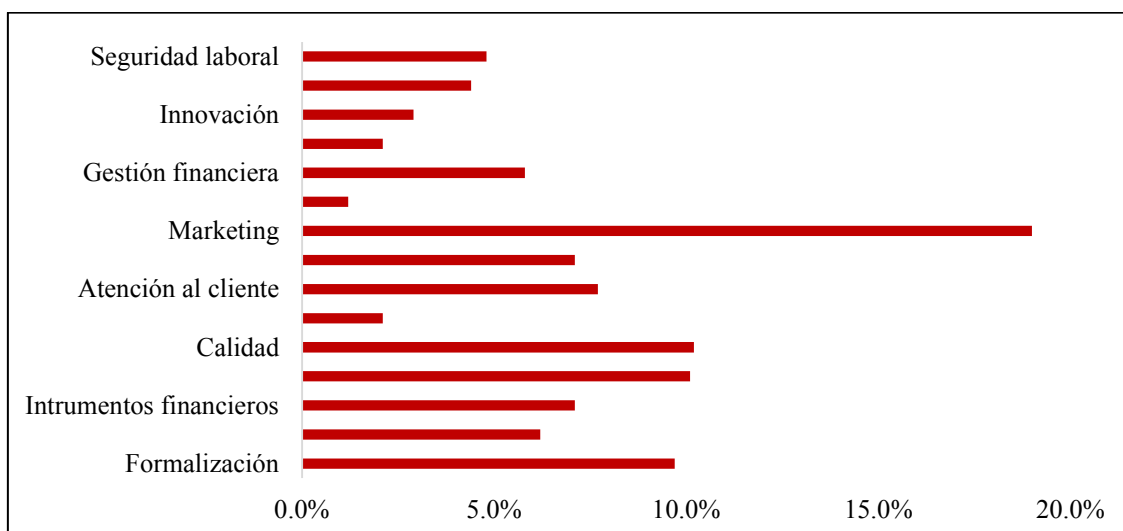
Fuente: INEI, 2014

La Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013 incluyó algunas preguntas sobre el conocimiento de prácticas modernas de gestión empresarial. Ello debido a la relación entre el desarrollo de la empresa y las capacidades de gestión de sus propietarios o gestores.

Al respecto, solo el 19% de los que dirigían las MYPES manifestaron haber participado, en el 2012, en cursos o eventos de capacitación vinculados a la gestión empresarial. Según ciudades, destacaba Ayacucho con un 50% de asistencia a cursos y eventos de capacitación.

En la siguiente figura, se presentan las temáticas de las capacitaciones recibidas por las MYPES en el 2012. El 19% de las capacitaciones fueron sobre marketing; el 10,2% en temas de calidad y el 10.1% en marcas y franquicias (INEI, 2014).

Figura 24: Perú: Temáticas de cursos de capacitación recibidos por MYPES, 2012 (%)

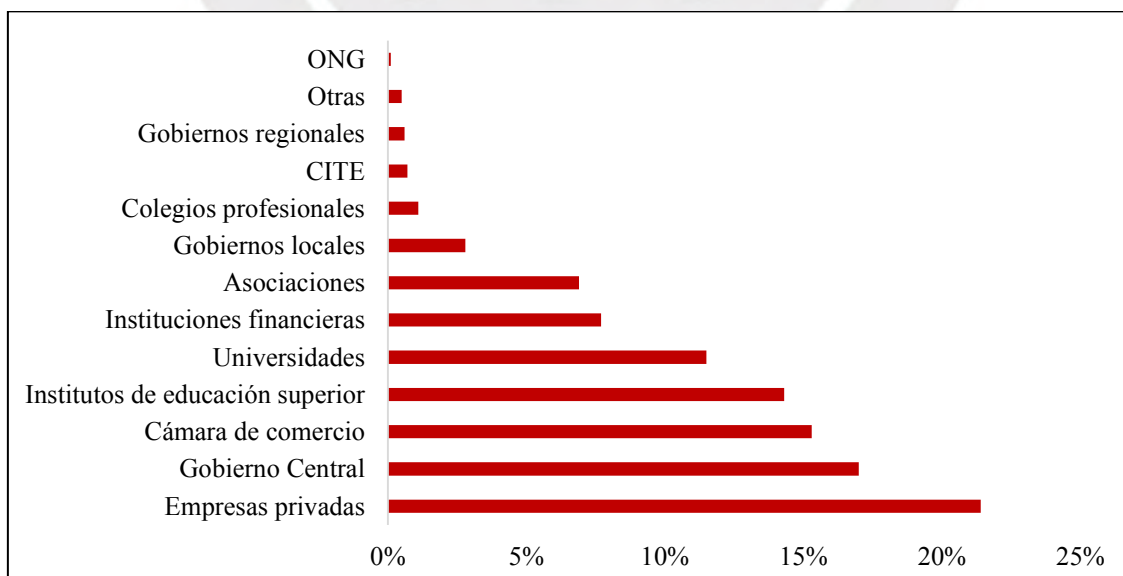


Fuente: INEI, 2014

En cuanto a la duración de las capacitaciones recibidas, el 56,4% de los gestores de las MYPES las recibieron con duraciones entre 1 y 10 horas; mientras que el 33,6%, entre 11 y 50 horas (INEI, 2014).

Otro aspecto relevante sobre las capacitaciones recibidas por las MYPES es la institución que brindó la capacitación y la aplicación del aprendizaje adquirido. El 21,4% de gestores fueron capacitados por empresas privadas, el 17,0 % por el Gobierno Central y el 15,3% por las cámaras de comercio (INEI, 2014).

Figura 25: Perú: Instituciones que brindaron capacitación en gestión empresarial, 2012 (%)



Fuente: INEI, 2014

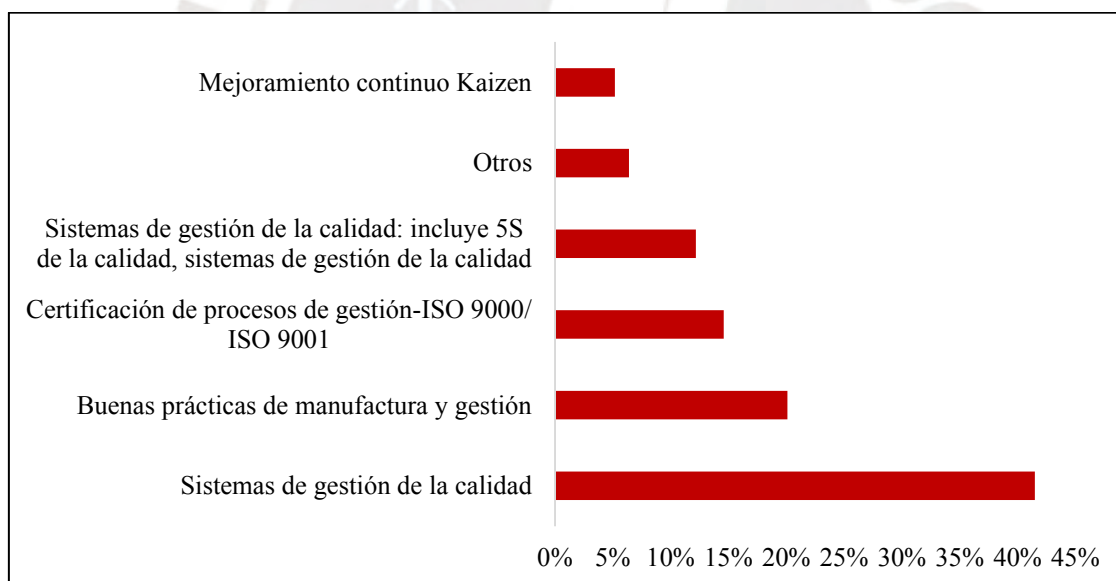
Respecto a la aplicación del aprendizaje adquirido en las capacitaciones sobre gestión empresarial, el 93,0% de los gestores capacitados afirmó haber aplicado los conocimientos adquiridos en las empresas que dirigen (INEI, 2014).

En cuanto al grupo de gestores que no se capacitó durante el 2012, un 55,1% señaló como motivo la falta de información; mientras que el 54,5% la falta de tiempo. La tercera razón fue la falta de recursos con un 20,2 % (INEI, 2014).

Por otro lado, esta Encuesta indagó, también, sobre el acceso e implementación de servicios de transferencia tecnológica para la gestión empresarial. La importancia de ello radica en su incidencia en la productividad de la empresa (INEI, 2014).

El 6,5% de los gestores de las MYPES manifestaron haber participado en eventos de servicios sobre nuevas tecnologías en el 2012. Asimismo, el 41,5% de estos servicios estuvieron orientados a sistemas de gestión de la calidad; mientras que 20,1 % a buenas prácticas de manufactura y gestión

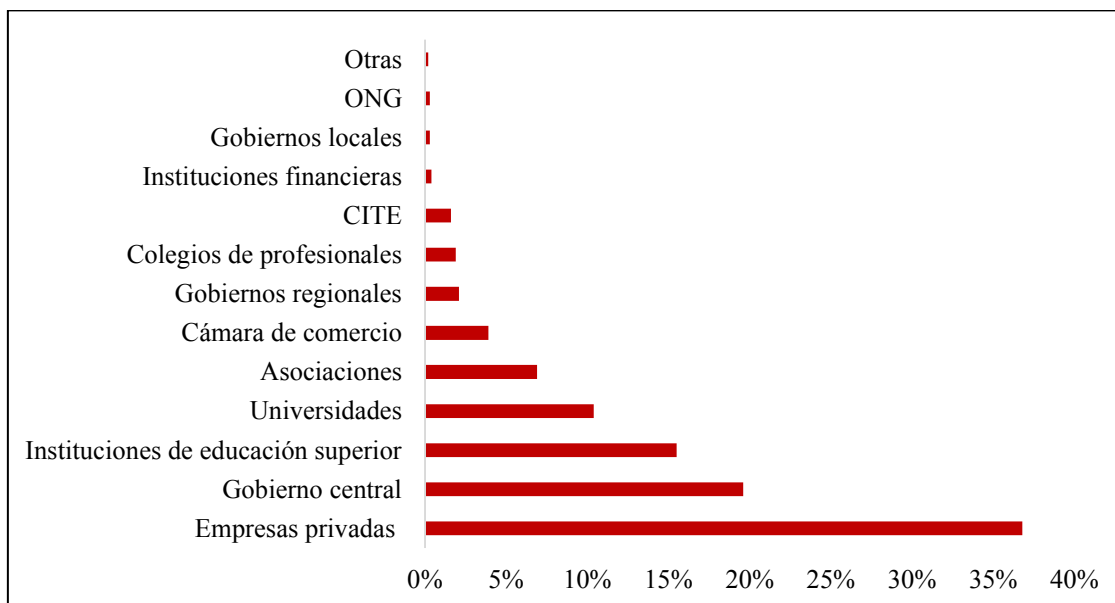
Figura 26: Perú: Servicios de nuevas tecnologías recibidos por MYPES, 2012 (%)



Fuente: INEI, 2014

En cuanto a la duración de estos cursos, el 45,4% fue entre 1 y 10 horas; mientras que el 39,9%, entre 11 y 50 horas. En la siguiente figura, se listan las instituciones que brindaron capacitación sobre nuevas tecnologías a las MYPES en el 2012. Como se puede observar, el 36,8% fue proporcionado por empresas privadas; mientras que el 19,6% por el gobierno central.

Figura 27: Perú: Instituciones que brindaron capacitación sobre nuevas tecnologías, 2012 (%)

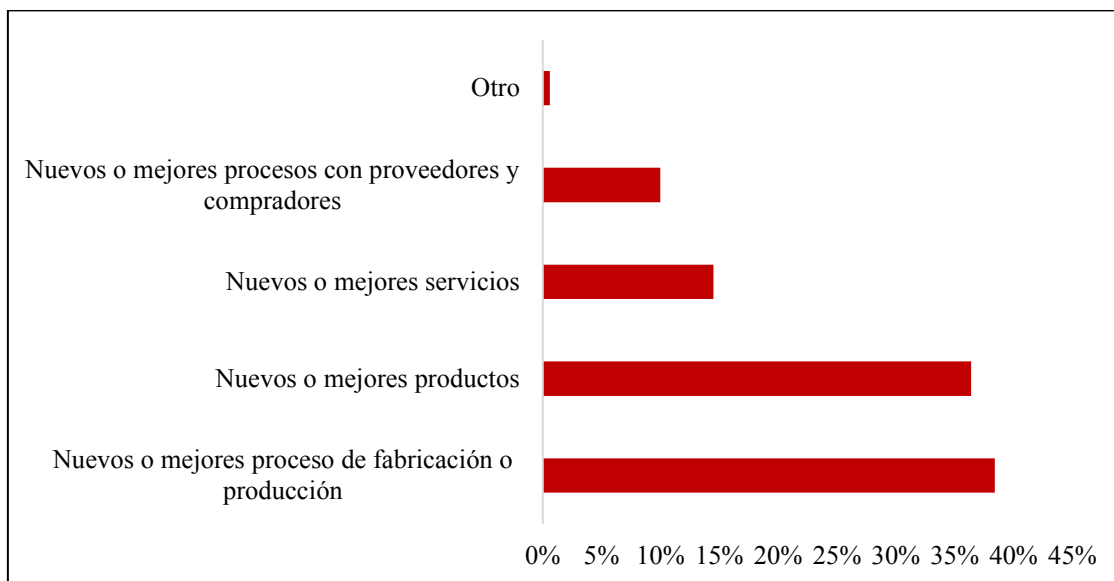


Fuente: INEI, 2014

Sobre el estado de implementación de los conocimientos aprendidos en los cursos sobre tecnologías, se estableció que el 36,0% estaba en proceso de implementación, el 34,4% estaba implementando, el 28,5% tenía prevista la implementación y el 1,2% no tenían interés en implementar lo aprendido.

Finalmente, la Encuesta recogió información sobre la adopción de tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos. El 15,7% de los gestores de las MYPES dijeron haber participado en cursos de capacitación vinculados al mejoramiento de sus productos o servicios. El 38,4% de estos eventos estuvo dirigido a nuevos o mejores procesos de fabricación o producción; mientras que el 36,4% a nuevos o mejores productos (INEI, 2014).

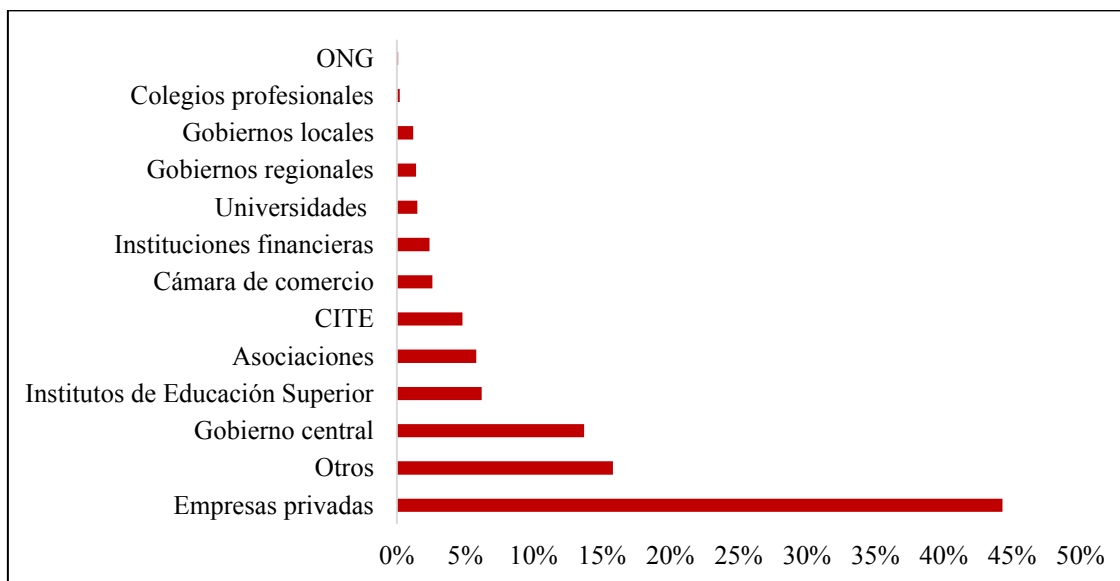
Figura 28: Perú: Proyectos o eventos sobre tecnologías innovadoras en que participaron las MYPES, 2012 (%)



Fuente: INEI, 2014

Sobre las instituciones que brindaron servicios de capacitación sobre tecnologías innovadoras, 44,3% de estas correspondieron a empresas privadas, un 13,7% al Gobierno Central y un 6,2% a institutos de educación superior. Solo el 2,6% correspondieron a las Cámaras de Comercio.

Figura 29: Perú: Instituciones que brindaron servicios de capacitación sobre tecnologías innovadoras a MYPES, 2012 (%)



Fuente: INEI, 2014

Asimismo, con relación al estado de implementación de los conocimientos aprendidos en estas capacitaciones, 46,1% manifestó haberlos implementado, el 27,9% tenía previsto su implementación, el 24,3% se encontraba en proceso de implementación y 1,8% no tuvo interés (INEI, 2014).

Avolio, Mesones y Roca realizaron un estudio cualitativo con el objetivo de identificar los factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales que contribuyen o limitan el crecimiento y el desarrollo de la MYPE en el Perú.

Este estudio tiene su justificación en la importancia de la MYPE como impulsoras del crecimiento económico y, al mismo tiempo, amenazadas por obstáculos y desafíos permanentes a su operatividad. Se sabe que la tasa de mortalidad en países en desarrollo es superior a la de países desarrollados (Arinaitwe, 2006 en Avolio, Mesones, & Roca, 2011). Además, de la baja probabilidad que tienen las MYPES logren superar los cinco años (Avolio, Mesones, & Roca, 2011).

Con relación a los factores administrativos que limitan el crecimiento de las MYPES, se menciona que estos están vinculados a la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación. En ese sentido, las MYPES, por lo general, son empresas familiares, las cuales tienen problemas en su gestión por la interacción entre familia, propiedad y empresa (Avolio, Mesones, & Roca, 2011).

Los factores operativos que limitan el crecimiento de las MYPES están relacionados con marketing, establecimiento de precios, producción e inventarios. Estas debilidades se encuentran sobre todo en las capacidades y conocimientos de los que dirigen las MYPES para enfrentar a sus competidores. Si bien reconocen la necesidad de mejorar la calidad y diferenciar sus productos, estandarizar procesos etc., no saben cómo hacerlo (Avolio, Mesones, & Roca, 2011).

Con relación a los factores estratégicos que limitan el crecimiento de las MYPES, se identificaron el acceso a capital, la falta de visión de largo plazo, planeamiento y la investigación y conocimiento de mercados. El número de MYPES que desarrollan planes estratégicos es muy bajo, lo que conlleva a una visión de corto plazo, incapaz de proyectarse hacia el futuro (Avolio, Mesones, & Roca, 2011).

Los factores externos de mayor relevancia para el desarrollo de las MYPES son la informalidad y la adopción de tecnologías. La informalidad es uno de los mayores limitantes al desarrollo de las MYPES. Muchas de ellas operan sin pagar impuestos, generando así competencia desleal a aquellas que sí son formales. Sin embargo, esta informalidad es tropiezo también para el acceso al crédito y capital (Avolio, Mesones, & Roca, 2011).

Finalmente, los factores personales que afectan y limitan a las MYPES son la educación en la gestión de empresas y la experticia de los empresarios. Los propietarios de las MYPES, en su mayoría, carecen de los conocimientos necesarios para desarrollar su negocio dado el nivel educativo que han alcanzado. Es por ello, que se basan en su experiencia ganada en el día a día (Avolio, Mesones, & Roca, 2011).

Recapitulando lo presentado en esta subsección, la MYPE peruana enfrenta diferentes problemáticas como (i) las escasas capacidades de sus propietarios, (ii) la falta de capacitación, (iii) el difícil acceso a capital y (iv) el bajo nivel de adopción de nuevas tecnologías.

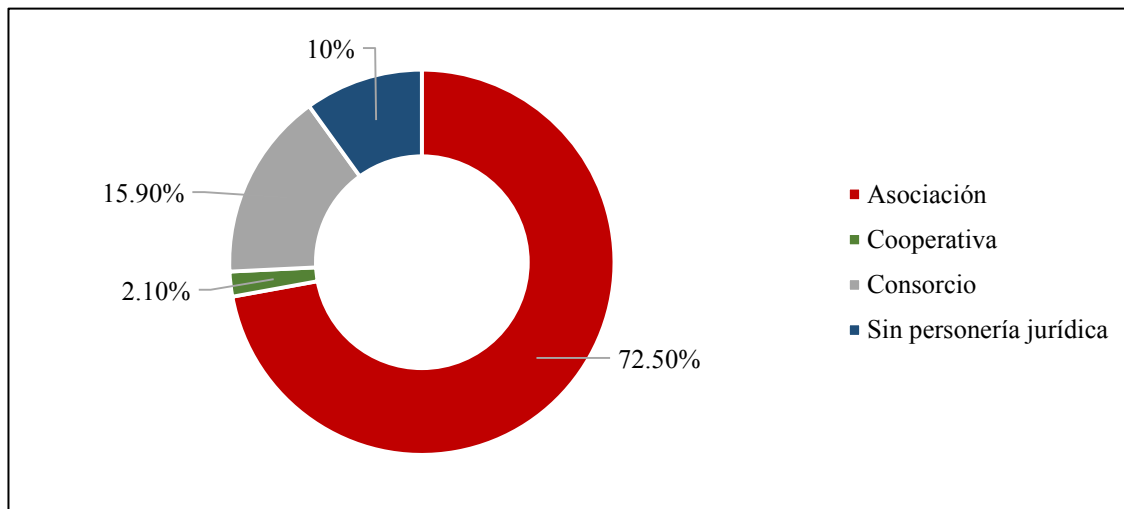
2.2.3 Asociatividad en las MYPES peruanas

En esta subsección, se presentarán los resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013 con relación a la asociatividad. Esta puede ser una potente herramienta de gestión estratégica que permite generar ventajas competitivas en beneficio de las empresas.

En el 2012, solo el 5,4% de las MYPES participantes formaban parte de una organización o agrupación con fines empresariales. Las MYPES no perciben los beneficios tangibles de ser parte una experiencia asociativa (Macroconsult, 2018).

Con relación a los tipos de organizaciones a las que pertenecían estas MYPES, en el 2012, el 72,5% de MYPES declaró que pertenecía a una asociación, el 15,9% a un consorcio.

Figura 30: Tipo de organización con fines empresariales a que pertenecían las MYPES, 2012 (%)

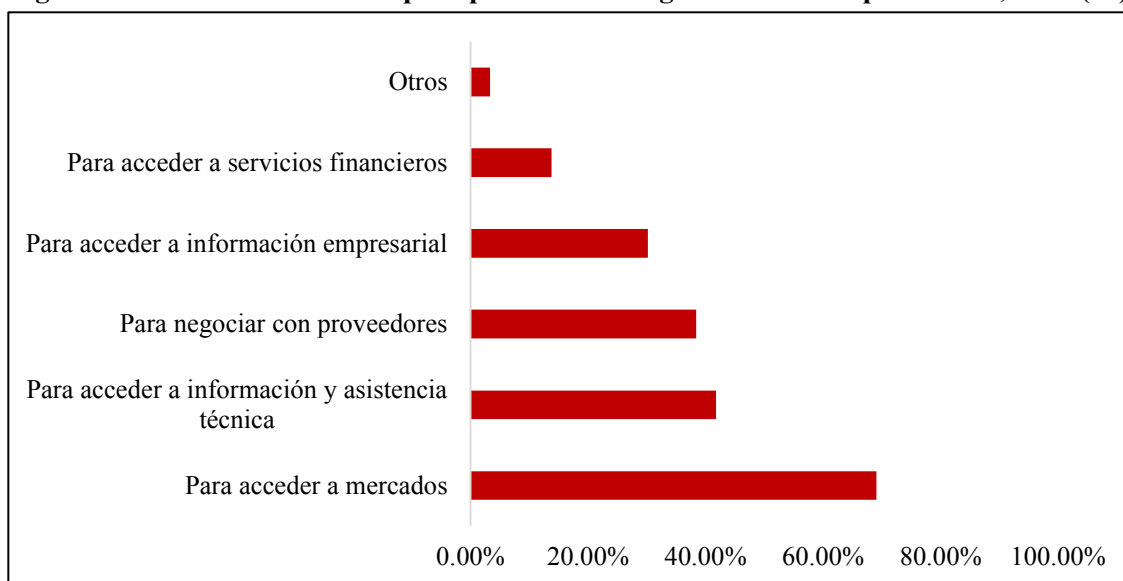


Fuente: INEI, 2014

La encuesta mostró que las acciones de otras instituciones habían contribuido en la sensibilización de las MYPES para incorporarse en una organización y agrupación con fines empresariales. El 16,3% de las empresas que formaban parte de alguna entidad asociativa dijeron haber sido incentivadas por el Gobierno Central, 11,1% por otras asociaciones, 8,9% por empresas privadas y 1,9% por las Cámaras de Comercio. Sin embargo, la mayoría, 63,2%, decidió formar parte de alguna organización por cuenta propia.

En cuanto a los motivos por los que pertenecían a una organización con fines empresariales, el 69,1 % lo hizo para acceder a mercados, el 41,8% para acceder a información y asistencia técnica, el 38,4% para negociar con proveedores y el 13,8% para acceder a servicios financieros.

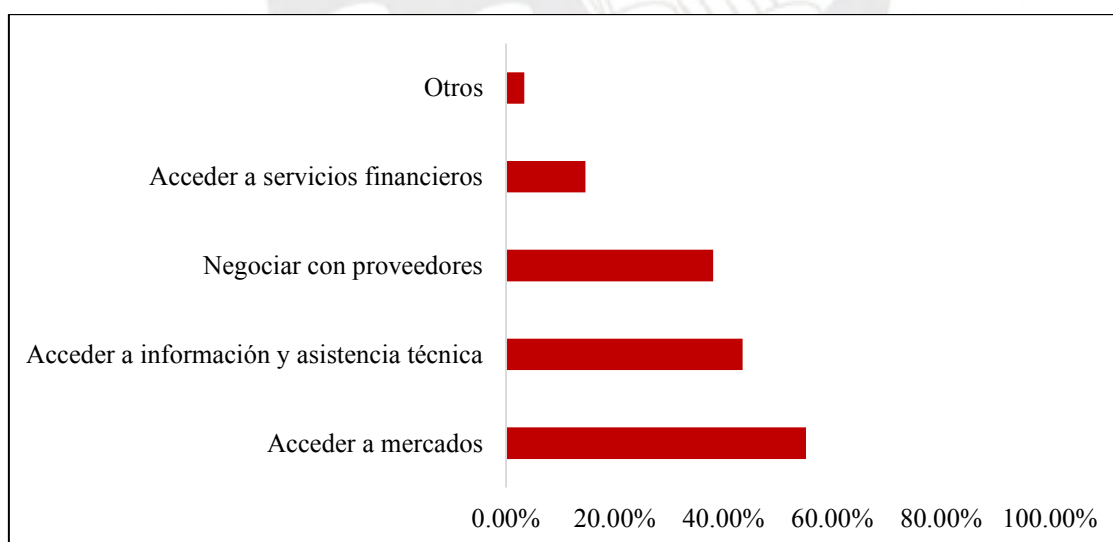
Figura 31: Motivos de MYPES para pertenecer a organizaciones empresariales, 2012 (%)



Fuente: INEI, 2014

Con relación a los beneficios obtenidos por las MYPES al pertenecer a alguna organización con fines empresariales, el 55,2% señaló haber incrementado sus relaciones comerciales y mejorado sus oportunidades de negocio al acceder a nuevos mercados y el 43,5% realizó mejoras en sus empresas a partir del mayor acceso a información y asistencia técnica.

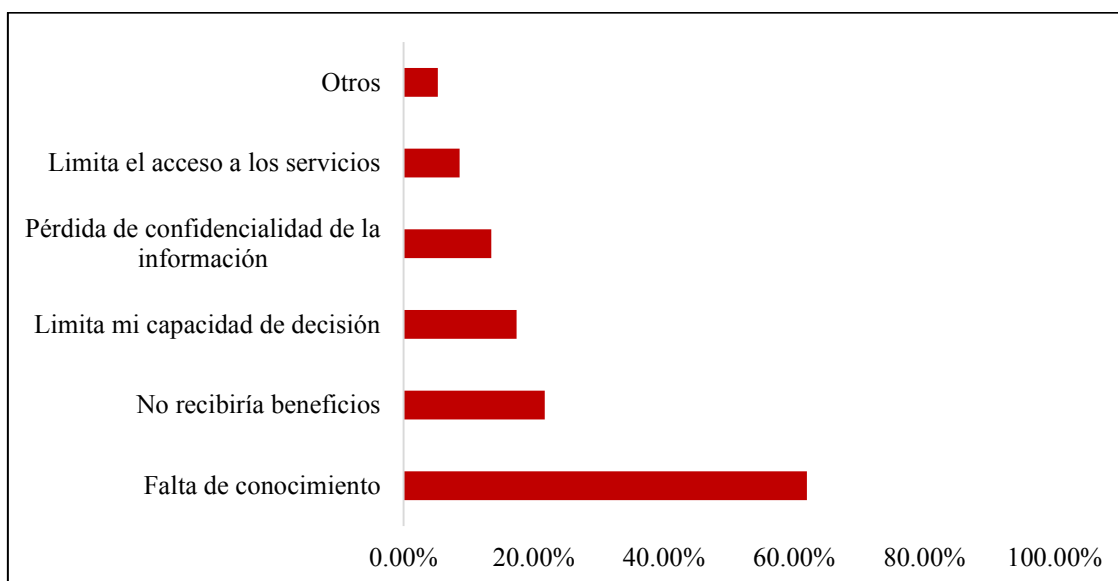
Figura 32: Tipos de beneficios obtenidos por MYPES por pertenecer a organización con fines empresariales, 2012 (%)



Fuente: INEI, 2014

Sobre los motivos de las MYPES para no pertenecer a una organización asociativa con fines empresariales, se conoció que el 62% no conocía alguna organización de ese tipo, el 21,7% consideró que no obtendría beneficio alguno y el 17,4% creía que limitaba su capacidad de decisión.

Figura 33: Motivos de MYPES para no pertenecer a organización empresarial, 2012 (%)



Fuente: INEI, 2014

Recapitulando lo presentado en esta sección, se puede afirmar que la MYPE peruana no tiene un alto nivel de participación en iniciativas de asociatividad, ya que solo alrededor de un 5% participa en organización o agrupaciones con fines empresariales. Este grupo optó por participar en organizaciones de este tipo por la intervención del Gobierno Central y otras asociaciones. Esto demuestra el importante rol que tienen las instituciones para fomentar la asociatividad entre la MYPE.

Asimismo, el 95% de empresas encuestadas que no participan en organizaciones o agrupaciones con fines empresariales, principalmente, no conoce organizaciones de ese tipo o no perciben beneficios por participar en estas iniciativas.

CAPÍTULO 4: EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA

El Emporio Comercial de Gamarra es uno de los casos paradigmáticos en el Perú sobre externalidades positivas de la aglomeración y concentración de MYPES. En este capítulo, se presenta información sobre la historia, ubicación y características del Emporio Comercial, a partir de la revisión bibliográfica y de la observación y experiencia de la investigadora en la zona estudiada

Cabe precisar que en el documento se usa el término Emporio Comercial de Gamarra, dado que es el nombre oficial que utiliza el INEI (2017) para referirse al conglomerado, a pesar que este alude únicamente a la parte comercial y no a la productiva.

1. Historia del Emporio Comercial de Gamarra

En esta sección, se presenta un resumen de la historia del Emporio Comercial de Gamarra a partir de la información recopilada de la Cámara de Comercio de Gamarra, estudios del INEI e investigadores¹².

El desarrollo del sector textil en el distrito de la Victoria se inició hace más de 120 años. Ello ocurrió cuando en la zona constituida en torno a la Av. Grau¹³, se fundó la fábrica de tejidos Santa Catalina, la cual trajo al país maquinaria moderna y brindó empleo a cerca de 300 operarios. Posteriormente, se fundaron otras fábricas como San Jacinto, Tejidos La Victoria, etc.

En febrero de 1920, La Victoria se convirtió en distrito y se impulsó su desarrollo urbano con la construcción de más de 4 mil unidades de vivienda para los obreros. Ya en 1941, se estableció en este distrito, la empresa La Parcela que combinó algodón y material sintético en sus productos textiles.

Otro hecho relevante en la formación del Emporio Comercial de Gamarra, fue la construcción de los mercados Mayorista y Minorista de Lima en los terrenos cedidos por la familia Cánepa. Como consecuencia de ello, se incrementó el movimiento comercial y se establecieron los paraderos y corralones de la Av. 28 de julio y Aviación. A dicha zona, se le empezó a llamar, popularmente, La Parada.

Los agricultores y comerciantes de diferentes partes del país traían y vendían sus productos en los mercados y buscaban adquirir artículos como muebles, artefactos, ropa, etc. Es por ello que La Parada se diversificó y se zonificó por rubros.

¹² (Cámara de Comercio de Gamarra, 2018) (INEI, 2017) (Rojas, 2014) (Gutiérrez, Amador, & Rafael, 2011)

¹³ En esa época, dicha zona era llamada Villa Victoria.

En 1950, existían tiendas formales dirigidas a la venta de telas en los alrededores del Jirón Gamarra¹⁴. Esto promovió la comercialización de productos textiles en la zona, ya que estas empresas se convirtieron en proveedores de almacenes, comerciantes interprovinciales y de ambulantes que empezaron a establecerse en la zona de La Parada, específicamente en el cruce de la Av. Aviación y el Jr. Unanue. El Jr. Gamarra era una zona no comercial pero de mucho tránsito entre las fábricas proveedoras y el mercado de La Parada. En ese mismo año, la Municipalidad de La Victoria entregó a los ambulantes la berma central de la Av. Aviación.

En los años 60, se hizo notoria la proliferación de talleres de confección y negocios textiles en Gamarra. Eran empresas, en su mayoría, fundadas por migrantes que se caracterizaban por sus servicios a terceros, por trabajar en familia y por la informalidad¹⁵. El efecto de esta aglomeración inicial de talleres que colaboraban entre ellas, contribuyó a disminuir los costos de producción y a poder ofrecer productos de bajo precio al mercado provinciano y trabajador más atento al ahorro y la funcionalidad de las confecciones que a la moda, el diseño y/o la calidad.

En 1972, se establecieron las primeras galerías como resultado de un cambio en la zonificación del distrito. Sin embargo, tomó más de dos décadas el traslado de la venta de prendas en la calle a las galerías. Para ese entonces, existían empresarios textiles consolidados con capacidad de invertir y con mucho emprendimiento que ingresaron al rubro inmobiliario.

Asimismo, en los años 70, hubo una reestructuración en las empresas textiles en La Victoria que llevó al despido de una gran masa de trabajadores, los cuales fueron indemnizados con maquinarias de confección. Fueron estos, impulsados por la experiencia adquirida, quienes instalaron talleres de confección, muchas veces en sus propios domicilios. Cabe recordar, que La Victoria era un distrito habitado principalmente por obreros y en el que se encontraban las empresas pioneras del sector textil.

Finalmente, en 1999, se inició una política de formalización y erradicación del comercio ambulatorio, con lo que explotó el negocio inmobiliario en Gamarra que llevó a la consolidación de galerías de tiendas de venta de prendas, insumos y talleres de confección.

2. Ubicación y distribución geográfica del Emporio Comercial de Gamarra

Gamarra es un conglomerado de empresas del sector textil, principalmente confeccionista, en casi 35 cuadras circundantes al Jirón Gamarra en el distrito de La Victoria, en

¹⁴ Estas tiendas pertenecían a familias de origen árabe, italiano, judío; entre otros.

¹⁵ Cabe precisar que, inicialmente, el distrito de La Victoria tenía una zonificación residencial, lo cual limitó el crecimiento de Gamarra.

Lima. Esta sección, tiene como finalidad presentar los límites geográficos de lo que se considera como el Emporio Comercial de Gamarra.

El Emporio está organizado en tres dameros: A, B y C. El damero A se encuentra entre las avenidas Aviación, México, Prolongación Huánuco y 28 de Julio; el damero B entre prolongación Huánuco y la Av. Parinacochas; finalmente, el damero C, se encuentra entre las avenidas San Pablo y Aviación (Rojas, 2012).

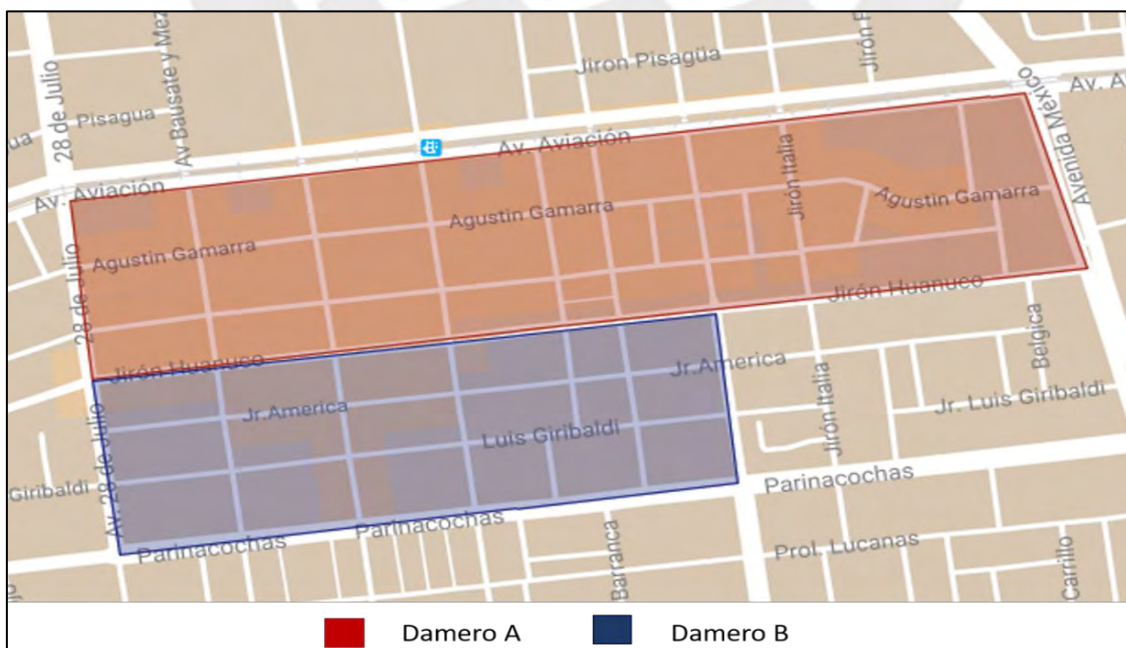
El damero A es considerado como la zona con mayor movimiento comercial, ya que es la que registra mayor recorrido peatonal y donde se encuentran negocios dirigidos al consumidor final. Además, las autoridades municipales han realizado grandes esfuerzos por mejorar la limpieza, orden y seguridad en esta zona.

El damero B es considerado como una zona en expansión. En un inicio, estuvo conformado por talleres de producción que venían del damero A, dado su crecimiento y el alza en los precios de alquiler.

En el damero C se puede encontrar algunos talleres de producción; sin embargo, su crecimiento se ve limitado por la inseguridad y el desorden. En esta zona, se encuentra el recinto Parque del Migrante, el Mercado Minorista de La Parada, el Mercado 3 de febrero; entre otras tiendas de venta de productos plásticos.

Para fines del presente estudio, únicamente se considerará al damero A y B, tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura 34: Principales dameros del Emporio Comercial de Gamarra, 2018



Adaptado de: Cámara de Comercio de Gamarra, 2018

El Emporio Comercial de Gamarra se caracteriza por aglomeraciones de empresas o comercios con actividades similares en determinadas zonas. Por ejemplo, en el Jr. América se encuentran concentradas empresas dedicadas a la venta de telas. Además, en el cruce de Jr. América con el Jr. Humboldt están reunidas tiendas de ropa interior.

Figura 35: Principales zonas en el Emporio Comercial de Gamarra



Adaptado de: Cámara de Comercio de Gamarra, 2018

En el Jr. Antonio Bazo, en la zona cercana a la Av. 28 de Julio, se encuentran tiendas dirigidas a la venta de prendas al por mayor¹⁶, venta de frazadas, manteles y bienes afines, así como galerías de venta de calzado. Hacia el lado de la Av. México, existen tiendas de ventas de telas, hilos, accesorios y otros insumos para la industria de confecciones.

El Jr. Gamarra se caracteriza por estar enfocado al público final. Es decir, prendas dirigidas a diferentes segmentos. En la zona cercana a la Av. México, se ha observado la formación de nuevas tiendas bajo el modelo boutique, cuyos propietarios son jóvenes emprendedores que han estudiado carreras cortas o profesionales vinculadas a la industria de confecciones.

En la figura anterior, destaca el Parque Cánepa por ser una de las galerías más conocidas en Gamarra. Asimismo, en el segundo nivel, se encuentran diferentes bancos; así como, un patio

¹⁶ Conocidos como rematistas. Estos venden prendas funcionales sin valor agregado en términos de calidad y diseño, pero a bajo precio.

de comidas con empresas de *fast food* conocidas como Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Burger King, entre otras. Otras galerías importantes son El Rey, Guisado, Plaza Horizonte, Centro Comercial Gamarra, Industriales, Santa Lucía, Los Amigos, San Pedro, Ya, etc.

Finalmente, es importante mencionar el Proyecto Gamarra Moda Plaza. Este proyecto busca construir el primer centro comercial bajo el formato retail moderno en Gamarra. La inversión supera los 400 millones de soles en un área de 90 mil metros cuadrados (Gestión, 2016) y está ubicada en el Jr. Gamarra hacia el lado de la Av. México. Esta galería fue inaugurada recientemente y se encuentra en el proceso de venta y alquiler de sus tiendas. Su construcción generó polémica por rumores de una posible inclusión de grandes competidores como Ripley, Saga Falabella, Paris; entre otras grandes tiendas por departamentos (Cámara de Comercio de Gamarra, 2017).

3. Principales características del Emporio Comercial de Gamarra

Esta sección explica las principales características del Emporio Comercial de Gamarra a partir del estudio “Características de las Empresas de Emporio Comercial de Gamarra, 2016”¹⁷ elaborado por el INEI y “Gobiernos Locales iniciándose en la promoción de las MYPE: Necesidades actuales de Gamarra frente al TLC” elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) en el 2008¹⁸.

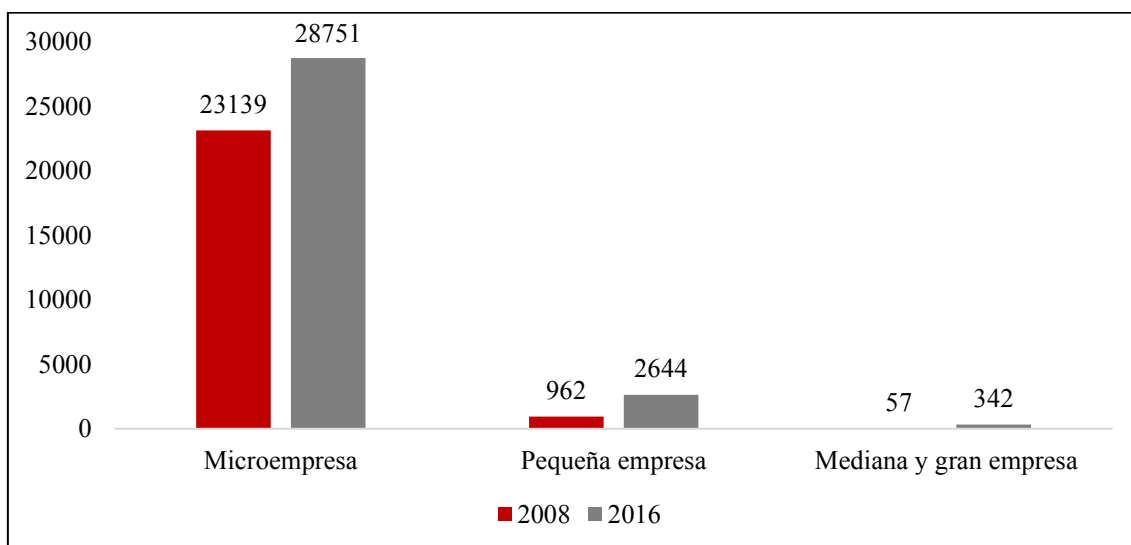
3.1 Establecimientos en el Emporio Comercial de Gamarra

El número de establecimientos en Gamarra superó los 31 mil en el 2016. Ello representaba un 31% más que el número de empresas existentes en el 2008. En cuanto a su estructura empresarial, está conformada principalmente por MYPES. El número de microempresas en Gamarra aumentó en más de 5 000 empresas entre el 2008 y el 2016, la pequeña empresa en más de 1 700 empresas; mientras que la mediana y gran empresa en casi 200 empresas.

¹⁷ Para la elaboración del estudio se tomó como fuente la información del Directorio Central de Empresas y Establecimientos de la SUNAT y otras investigaciones del INEI.

¹⁸ (INEI, 2017) (MTPE, 2008)

Figura 36: Gamarra: Establecimientos según estructura empresarial, 2008- 2016

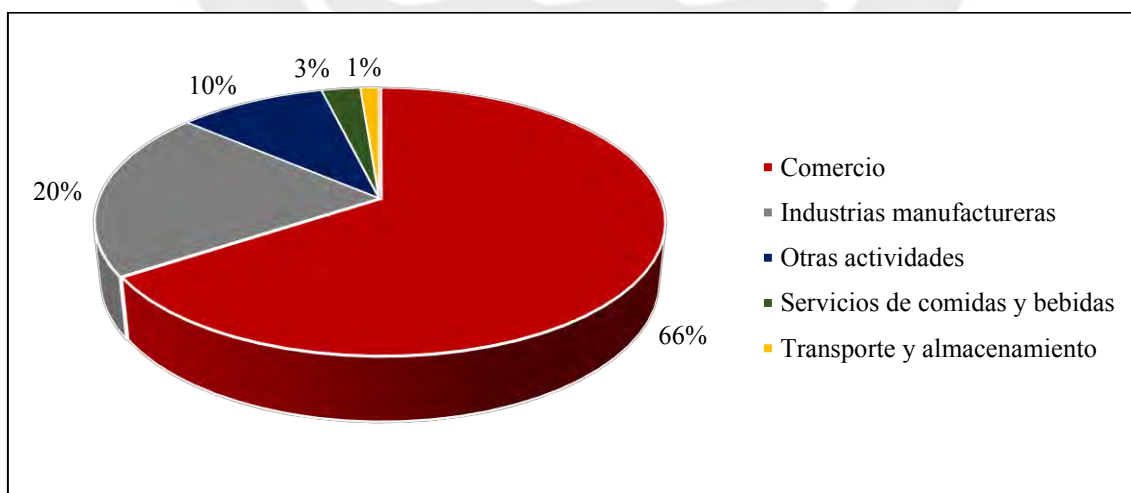


Fuente: INEI, 2017

Según el informe elaborado por PROEXPANSIÓN (2003), en la industria de confecciones, existe una articulación de las MYPES de Gamarra con las grandes empresas que están fuera del Emporio, a través de la subcontratación estacional. Asimismo, la mediana y gran empresa está orientada principalmente al comercio por mayor.

Con relación a las actividades económicas de los establecimientos, estos están conformados por empresas orientadas al comercio, manufactura, servicios de comida, transporte y almacenamiento; entre otros.

Figura 37: Gamarra: Establecimientos según actividad económica, 2008- 2016



Fuente: INEI, 2017

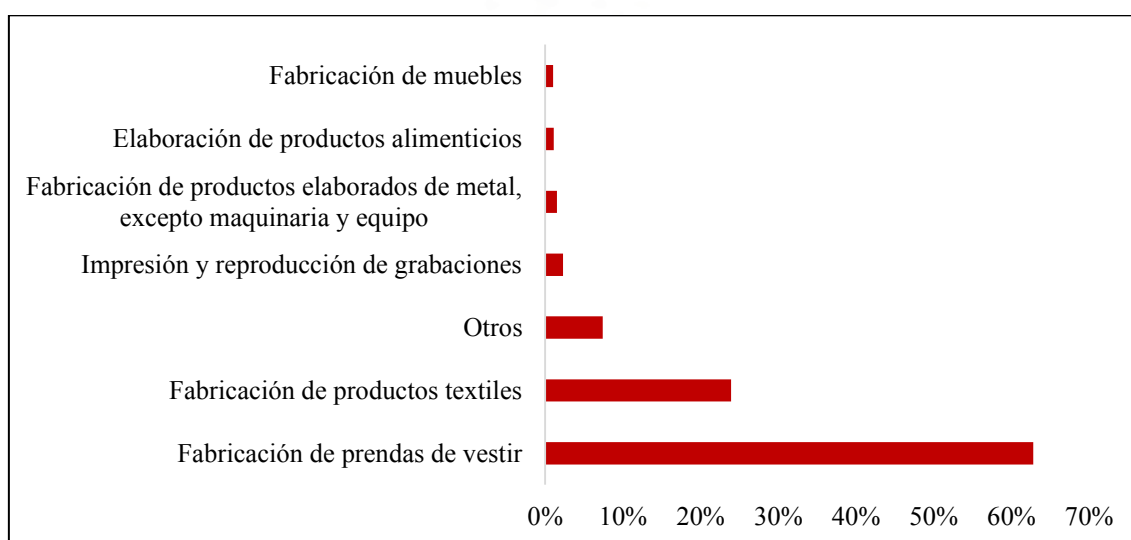
Asimismo, se conoce que, en el 2016, el 97,1% de las empresas del Emporio Comercial empleaban personal en el rango de 1 a 4 trabajadores y el 2% tenía entre 5 a 10 trabajadores.

3.2 Población en el Emporio Comercial de Gamarra

En esta subsección, se hace referencia tanto a la población que trabaja en Gamarra como a la que vive en Gamarra.

En cuanto a la población total empleada en el Emporio, se conoce que pasó de 33 mil a 71 mil del 2008 al 2016. Del total de esta población, en el 2016, el 21,5% estaba ocupado en las industrias manufactureras. En la siguiente figura, se muestran las actividades económicas en las que se desempeñaba la población empleada en las industrias manufactureras.

Figura 38: Gamarra: Personal ocupado en las industrias manufactureras, según actividad económica, 2016 (%)



Fuente: INEI (2017)

Finalmente, la población que vive en Gamarra se redujo de 12 mil a 7 mil entre el 2007 y el 2016, ello debido a que las viviendas multifamiliares se convirtieron en galerías comerciales dada la rentabilidad de ese negocio.

3.3 Formalidad en el Emporio Comercial de Gamarra

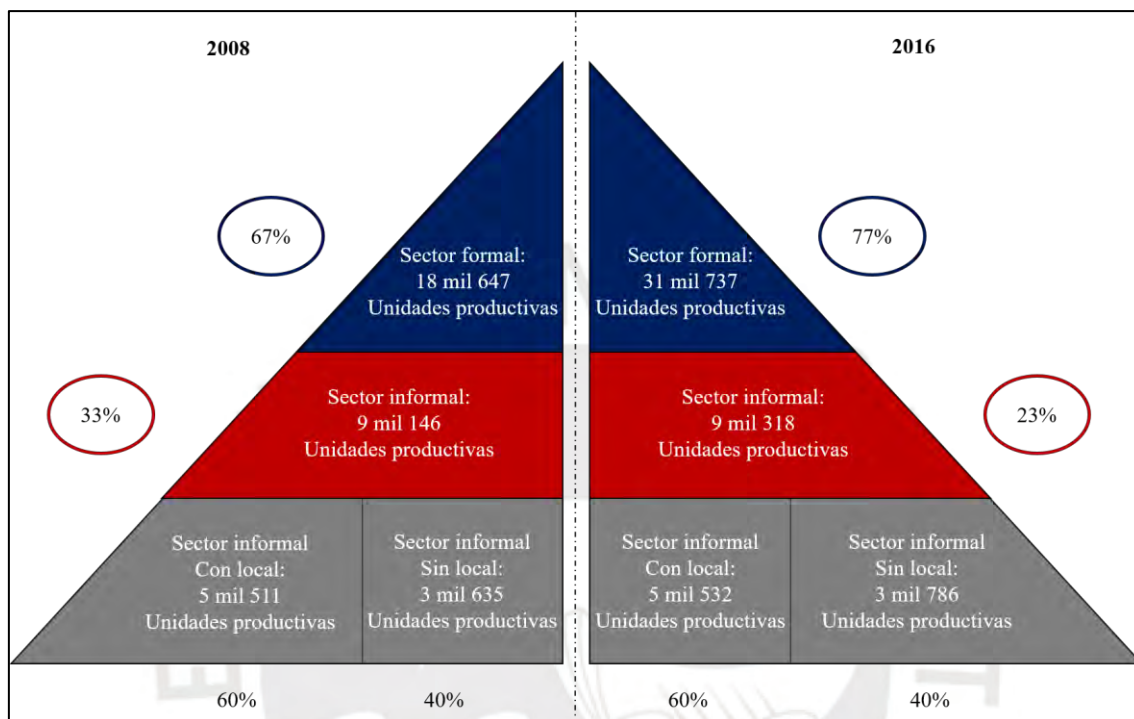
Como se mencionó anteriormente, la informalidad¹⁹ es un factor limitante para el crecimiento de las MYPES. Según datos del INEI, con relación a las unidades productivas informales, en Gamarra, existe una tendencia creciente en el periodo 2008- 2016.

En la siguiente figura, se muestra la evolución de las unidades productivas tanto formales como informales en Gamarra. En el 2016, el 23% de las unidades productivas fueron informales.

¹⁹ Para el estudio, se considera informalidad al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades productivas que no cumplen con las regulaciones dictadas por el estado (INEI, 2017).

De este grupo, existen unidades productivas con local²⁰ y sin local²¹. Las sin local son conocidas, tradicionalmente como ambulantes. Estas se encuentran agrupadas en las avenidas principales de los dameros como las avenidas 28 de julio, Aviación y el Jr. Huánuco; así como dispersas dentro de Gamarra. El 40% de las unidades productivas informales son ambulantes.

Figura 39: Gamarra: Unidades productivas formales e informales, 2008-2016



Fuente: INEI, 2017

Según el informe de PROEXPANSIÓN (2003), en Gamarra, existe un desarrollo institucional bastante débil, lo cual se evidencia en el alto porcentaje de informalidad existente.

Asimismo, no se reconoce una acción estatal clara que busque contrarrestar esta situación. Por ejemplo, existen reportes periodísticos sobre actos de corrupción de parte de agentes municipales, los cuales cobrarían cupos a los ambulantes para permitir la venta de diversos productos en las calles e incluso mafias en las que se encontraba involucrado directa el alcalde de la gestión anterior (El Comercio, 2017) (León, 2018).

Adicionalmente, existe desorden en las calles por la presencia de los ambulantes quienes ocupan las calles principales y dificultan el acceso a las galerías. Esto ha generado malas prácticas

²⁰ El número de unidades productivas informales con local fue determinado a partir del IV Censo Nacional Económico 2008 (INEI, 2017).

²¹ El número de unidades productivas informales sin local fue estimado a partir de la información estadística de la ENAHO 2012-2016 (INEI, 2017).

en los comerciantes con local, puesto que abastecen de mercadería al ambulante e incluso salen ellos a las calles a vender sus productos (El Comercio, 2019). A pesar de los esfuerzos de la nueva gestión municipal, Gamarra vive una situación de desorden e inseguridad.

3.4 Ventas anuales de las empresas en el Emporio Comercial de Gamarra

En esta subsección, se presenta las ventas anuales de las empresas cuyas sedes principales se encuentran en el Emporio Comercial de Gamarra. No se incluyen las ventas de la mediana y gran empresa que operan en Gamarra, pero su sede principal está fuera del Emporio.

El total de ventas, en el 2016, fue de 6 618 millones de soles. De estos, el 60% corresponde a las MYPES en Gamarra. Asimismo, el 47% de estos ingresos provienen de la actividad comercial al por mayor, el 20% de la actividad manufacturera y el 16% del comercio al por menor.

Con relación al 20% de las ventas que corresponden a la actividad manufacturera (1 322 millones de soles), el 49% de las ventas correspondió a la fabricación de prendas de vestir y el 32,2% a la fabricación de productos textiles.

Asimismo, el 55,7% de las ventas del 2016 las efectuaron empresas exportadoras e importadoras, el 39,4% por empresas importadoras y el 4,9% empresas exportadoras.

Finalmente, en la siguiente tabla, se presenta el indicador de productividad por trabajador que muestra el total de ventas anuales por trabajador, según segmento empresarial.

Figura 40: Gamarra: Productividad por trabajador, 2016

Segmento empresarial	Total empresas	Ventas totales (Millones de soles)	Personal ocupado	Ventas/Personal ocupado (Miles de soles)
Micro empresa	25 497	1 557	55 700	28,0
Pequeña empresa	1 642	2 473	10 292	240,2
Mediana y gran empresa	141	2 588	5 492	471,3
Total	27 280	6 618	71 484	92,6

Fuente: INEI, 2017

Si bien, en el 2016, la microempresa representó más del 90% del total de empresas en Gamarra, su productividad por trabajador, en términos de ventas, fue de apenas 28 mil soles anuales, mientras que para pequeña empresa su productividad por trabajador era 8.6 veces mayor y en el caso de la mediana y gran empresa 16.8 veces. Ello se debe, principalmente, a que la mediana y gran empresa tiene un mayor acceso a tecnología en cuanto a maquinaria y procesos,

por lo que para producciones mayores requiere menos mano de obra que la microempresa²² (Proexpansión, 2003).

3.5 Comercio exterior en el Emporio Comercial de Gamarra

En el año 2016, solo el 5% de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra realizaron transacciones vinculadas al comercio exterior, sean exportaciones o importaciones. En la siguiente tabla, se muestra el porcentaje de empresas que realizan actividades relacionadas al comercio exterior según el segmento empresarial al que pertenecen.

Tabla 16: Gamarra, empresas que realizan actividades de comercio exterior, según estructura empresarial, 2016

Actividad de comercio exterior	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa	Total
Exportador	75	10	2	87
Importador	168	52	12	232
Importador y exportador	816	201	13	1 030
No exporta ni importa	24 438	1 379	114	25 931
Total	25 497	1 642	141	27 280

Fuente: INEI, 2017

Como se puede observar, el total de empresas que realizan actividades de exportación y/o importación no es significativo en ninguno de los segmentos empresariales. Asimismo, en el 2016, las ventas totales realizadas por las empresas exportadoras e importadoras fueron 928 millones de soles. De este total, el 55,7% de las ventas las realizaron empresas exportadoras e importadoras, el 39,4% las empresas importadoras y el 4,9% las empresas exportadoras.

3.6 Características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra

En esta sección, se presenta las principales características del empresario de Gamarra a partir de los datos del estudio “Gobiernos Locales iniciándose en la promoción de las MYPE: Necesidades actuales de Gamarra frente al TLC” elaborado por el MTPE en el 2008. En dicho estudio, se realizó una encuesta a 391 empresarios²³ y/o trabajadores de la industria de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. La muestra fue realizada por conglomerados de superficies geográficas (MTPE, 2008).

²² Si bien es cierto existen MYPES eficientes, esto se debe principalmente al desarrollo de la especialización y a la rutina de sus procesos. No a mejoras de productividad o mejoras tecnológicas (Proexpansión, 2003)

²³ El estudio realiza la siguiente acotación: el cuestionario fue llenado por los dueños de las empresas o, en su defecto, sus hijos, los cuales realizan actividades en ellas.

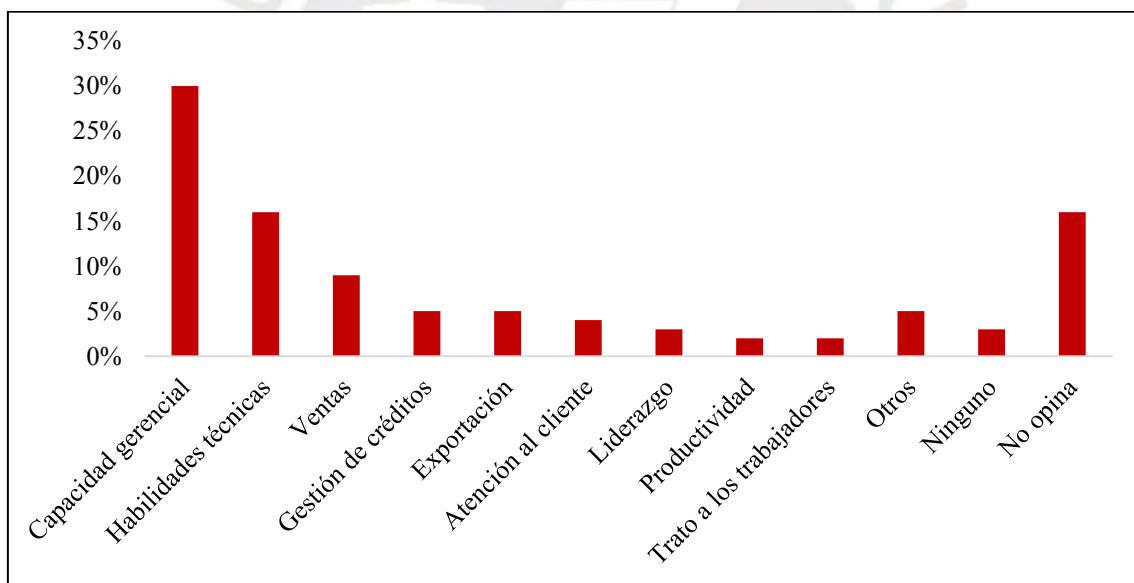
De la información obtenida en dicha encuesta, se conoce que, del total de encuestados, los empresarios varones representaban el 61% de los negocios de producción, el 53% de comercio y el 73% de servicio.

Sobre su lugar de procedencia, el 37% de los empresarios encuestados es de Lima; el 8% de Junín, el 7% de Puno, el 6% de Ancash y el 5% de Cajamarca.

Asimismo, con relación al grado de instrucción, el 52% de los encuestados tenía educación secundaria; mientras que el 36% educación superior. También, del total de empresarios encuestados, el 39% tenía entre 25 y 34 años, el 26% entre 35 y 44 años, el 16% entre 45 y 54 años, el 13% entre 18 y 24 y el 6% más de 55.

Finalmente, la encuesta, en su sección de perfil del empresario, realiza una pregunta abierta sobre sus expectativas de crecimiento personal como empresarios. Se conoció que el 30% de los encuestados deseaba mejorar sus capacidades gerenciales, el 16% sus habilidades técnicas, el 9% sus capacidades para vender, el 5% su forma de gestionar sus créditos.

Figura 41: Gamarra: Mejoras a las que aspiran los empresarios, 2008 (%)



Fuente: MTPE, 2008

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se explica el alcance, enfoque y diseño metodológico de la investigación. Asimismo, se precisan las fases de la misma, las técnicas de recojo de información y las unidades de análisis.

1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación define los límites de la investigación y su estrategia. Es decir, permite saber hasta dónde puede llegar el estudio. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), una investigación puede tener más de un enfoque y estos son exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Además, cabe precisar que este elemento es necesario tanto para investigaciones cualitativas como cuantitativas. En investigaciones cuantitativas, se define antes de formular las hipótesis, establecer el diseño de la investigación y recolectar los datos; mientras que en las cualitativas se puede definir antes o durante la misma.

El alcance de esta investigación es exploratorio. También, puede llegar a ser de tipo descriptivo. Es de alcance exploratorio, ya que pretende abordar un tema en un contexto poco estudiado. Existe escasa información certera y profunda sobre la dinámica interna de Gamarra. Un estudio exploratorio permite adentrarse y conocer un poco más el fenómeno a estudiar y sentar antecedentes para investigaciones futuras más elaboradas y rigurosas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Por otro lado, es de alcance descriptivo ya que especifica características y rasgos del fenómeno estudiado sin llegar a establecer relaciones entre estos. De modo que, esta investigación describe la situación actual del Emporio Comercial de Gamarra, su modo de organización y las relaciones entre sus actores.

Según Hernández et al. (2014), el valor de los estudios exploratorios y descriptivos radica en que permiten mostrar dimensiones no conocidas del fenómeno, suceso o contexto estudiado.

2. Enfoque metodológico de la investigación

La investigación tiene un enfoque predominantemente cualitativo, es decir, realiza una aproximación al contexto estudiado a partir de la recolección de datos sin medición numérica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). No pretende medir con precisión las variables, sino describir y comprender los fenómenos a partir de las percepciones y experiencias de los participantes.

El enfoque cualitativo en la investigación es reconocido como abierto y flexible, ya que permite idas y vueltas durante la construcción y desarrollo del estudio. Además, no pretende generalizar los resultados de la investigación. Es por ello que usa casos individuales que son reconocidos como representativos, pero no desde el punto de vista estadístico. Asimismo, utiliza instrumentos de medición más abiertos e interactivos que permiten una interpretación más profunda de la realidad analizada (Ponce & Pasco, 2015)

Cabe precisar, que la investigación tiene también, aunque en una mínima proporción, un enfoque cuantitativo al aplicar un cuestionario a un amplio grupo de empresarios del contexto estudio. Esto con la finalidad de facilitar el desarrollo de la investigación dada las características propias de los empresarios del Emporio Comercial de Gamarra. Esto será justificado en las siguientes secciones.

En conclusión, en la investigación, se aplica un enfoque mixto en el que se realizará una aproximación principalmente cualitativa para estudiar la asociatividad como factor crítico para el desarrollo de un clúster a partir del estudio del caso del conglomerado en Gamarra. Para ello, se recurrirá a recoger experiencias y percepciones tanto de expertos como de las asociaciones y empresarios de Gamarra, a través de diversas herramientas de recojo de información.

3. Diseño de la investigación

Como se mencionó en la sección anterior, el diseño de la investigación se ajusta al estudio de caso, es decir, el Emporio Comercial de Gamarra. El estudio de caso permite el análisis de un fenómeno en su propio contexto a partir de uno o varios casos sin perder las características y el sentido propio de los eventos de la vida real (Yin, 2009).

En línea con el enfoque de la investigación, el estudio de caso no pretende generalizar sus resultados, sino que responde a una realidad particular. Asimismo, se caracteriza por utilizar diferentes fuentes de evidencia que se complementan o triangulan en un posterior análisis.

A partir de lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo principal el establecer la importancia de la asociatividad en la consolidación del Emporio Comercial de Gamarra como un clúster. Entonces, el contexto para comprender el estudio de caso es que el Emporio Comercial de Gamarra es el conglomerado más representativo del subsector confecciones y agrupa a un importante número de empresas vinculadas a los diferentes eslabones de su cadena productiva. Por este motivo, es importante estudiar las relaciones e interacciones de sus miembros, en el marco de dos ejes temáticos: el de la asociatividad y el de un clúster.

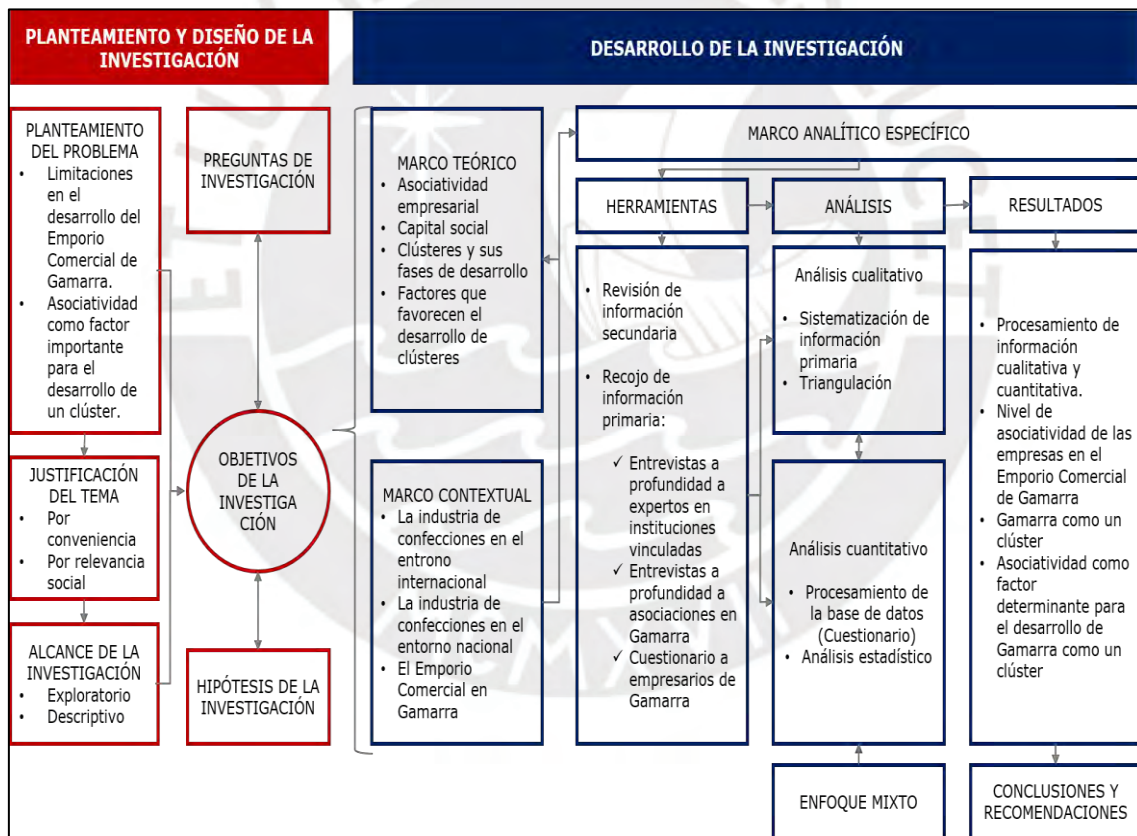
La presente investigación es realizada debido a un marcado interés de parte de la autora por el Emporio Comercial de Gamarra, dada las vinculaciones familiares y empresariales que

tiene con el mismo desde temprana edad. Además, cuenta con experiencias laborales previas vinculadas a las MYPES y Gamarra.

De modo que, el principal aporte de la investigación radica en ofrecer un panorama actual de la asociatividad en Gamarra, la interacción entre sus miembros y sus posibilidades de desarrollo como clúster. Cabe precisar, que además de algunos reportes e informes emitidos por instituciones estatales u organismos de la sociedad civil, no existe mucha investigación sobre cómo opera Gamarra. Las mismas asociaciones que representan al conglomerado carecen de una visión certera, por lo que la investigación pretende satisfacer este vacío existente.

En la siguiente figura, se presenta un mapa general de la investigación; mientras que en los anexos, se adjunta la matriz de consistencia en la cual se presentan las directrices que guiaron la investigación (Ver Anexo B).

Figura 42: Mapa general de la investigación

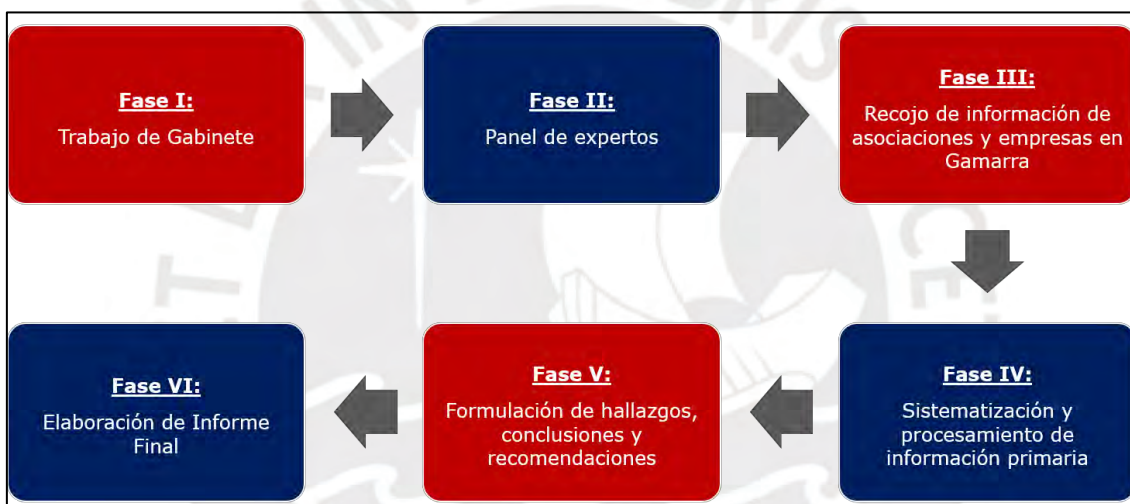


4. Fases de la investigación

La investigación estuvo estructurada en seis fases. Si bien inicialmente la investigación estuvo planificada para cinco meses, esta tardó mucho más en articularse dadas las limitaciones y dificultades encontradas y superadas en el camino. El empresario de Gamarra es desconfiado y, por lo general, es quien lleva las riendas de su negocio tanto administrativamente como operativamente. Por lo que es de difícil acceso.

En la siguiente figura, se resume las seis fases de la investigación y, posteriormente, se detallan los inputs, las actividades, las herramientas y los outputs de cada una de ellas. Además, se justifica la elección de los instrumentos aplicados para la investigación y las unidades de análisis. Para mayor detalle revisar la matriz de levantamiento de información (ver Anexo B).

Figura 43: Fases de la investigación



4.1 Fase I: Trabajo de gabinete

El objetivo de esta primera fase fue definir el alcance y el diseño de la investigación. Así como conocer el contexto a estudiar y las diferentes variables vinculadas a la temática a abordar.

Los insumos de esta primera fase fueron los avances previos del marco teórico y contextual de investigaciones previas así como el conocimiento acumulado sobre MYPES y Gamarra obtenido en experiencias laborales e intereses anteriores.

En esta primera fase se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión de información secundaria vinculada al marco teórico pertinente para la investigación.
- Revisión de información secundaria sobre el Emporio Comercial de Gamarra como el contexto a estudiar.

- Elaboración del diseño de la investigación así como de la matriz de consistencia.
- Reuniones de retroalimentación con el asesor con la finalidad de realizar ajustes al diseño metodológico, marco teórico y contextual.

El resultado final de esta fase es el marco teórico y contextual pertinente para la investigación, así como el plan de trabajo para el desarrollo de la investigación según la metodología seleccionada.

4.2 Fase II: Panel de expertos

El objetivo principal de esta fase fue recopilar información relevante de un grupo de expertos que conocen o han trabajado con empresarios del Emporio Comercial de Gamarra y que, al mismo tiempo, están vinculados a temas de clústeres, asociatividad y micro y pequeña empresa. Todo ello con la finalidad de explorar alrededor de la temática y definir las directrices de la investigación.

La herramienta utilizada para el recojo de información fue la entrevista a profundidad. La entrevista es una técnica de gran utilidad en el enfoque cualitativo y en investigaciones de alcance exploratorio y descriptivo. Esto debido a que permite recabar datos, a través de un diálogo de forma completa y profunda (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013). El investigador tiene la posibilidad de resolver dudas en el proceso y ahondar en respuestas más útiles.

Se utilizó, específicamente, la entrevista semiestructurada, ya que parte de un grupo de preguntas planteadas y puede ajustarse a las respuestas del interlocutor. En los anexos, se adjunta la guía de entrevista utilizada para esta fase (ver Anexo D).

La muestra seleccionada fue no probabilística o dirigida, es decir, fue guiada por los propósitos de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para ello, se seleccionó a un grupo de expertos que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Personas con experticia en temas vinculados a clústeres, asociatividad y micro y pequeña empresa.
- Representantes de instituciones y organizaciones que han trabajado o trabajan en proyectos o iniciativas en el Emporio Comercial de Gamarra.

Inicialmente, se realizó un mapeo de las organizaciones vinculadas al Emporio Comercial de Gamarra; sin embargo, no todas estuvieron dispuestas a participar de la investigación. Finalmente, se concretaron cuatro entrevistas, de las cuales solo tres cuentan con el

consentimiento informado²⁴. En la siguiente tabla, se presenta la lista de entrevistados y la codificación, en los casos que fueron necesarios.

Tabla 17: Lista de expertos entrevistados

N°	Nombre	Cargo	Institución	Descripción	Fecha
1	Gonzalo Escobar	Gerente del Gremio Indumentaria	Cámara de Comercio de Lima (CCL)	Investigador del proyecto “Desarrollo de redes empresariales en los conglomerados de confecciones en Gamarra y de turismo en Cuzco”.	12/09/18
2	Julio Gamero	Especialista de Empleo	OIT	Consultor, investigador en temas vinculados a MYPES para DESCO. Viceministro de promoción del empleo y MYPE.	04/12/18
3	Miguel La Torre	Coordinador de la Oficina de Comercio Exterior en Gamarra	MINCETUR	Consultor especialista en el sector textil- confecciones. Experiencia en promoción y asistencia técnica a MYPES, especialmente, en temas de comercio exterior.	01/10/18
4	Experto A	No disponible	No disponible	Experta en temas de desarrollo, promoción y fortalecimiento de MYPES por más de 14 años.	05/09/18

Las actividades realizadas en esta segunda fase fueron las siguientes:

- Elaboración de la lista de expertos que cumplan con los requisitos planteados en la investigación.
- Elaboración de la guía de entrevista.
- Aplicación de entrevistas a expertos.
- Sistematización y análisis cualitativo de la información recopilada en las entrevistas a expertos.

Las actividades realizadas en esta fase contribuyeron a la comprensión de la situación actual del conglomerado en Gamarra, su dinámica y las características de los empresarios. Además, de reunir precisiones sobre los conceptos manejados en la investigación como clúster, asociatividad, confianza; entre otros. Como resultado de esta fase, se definió la matriz de consistencia que reúne las directrices de la investigación.

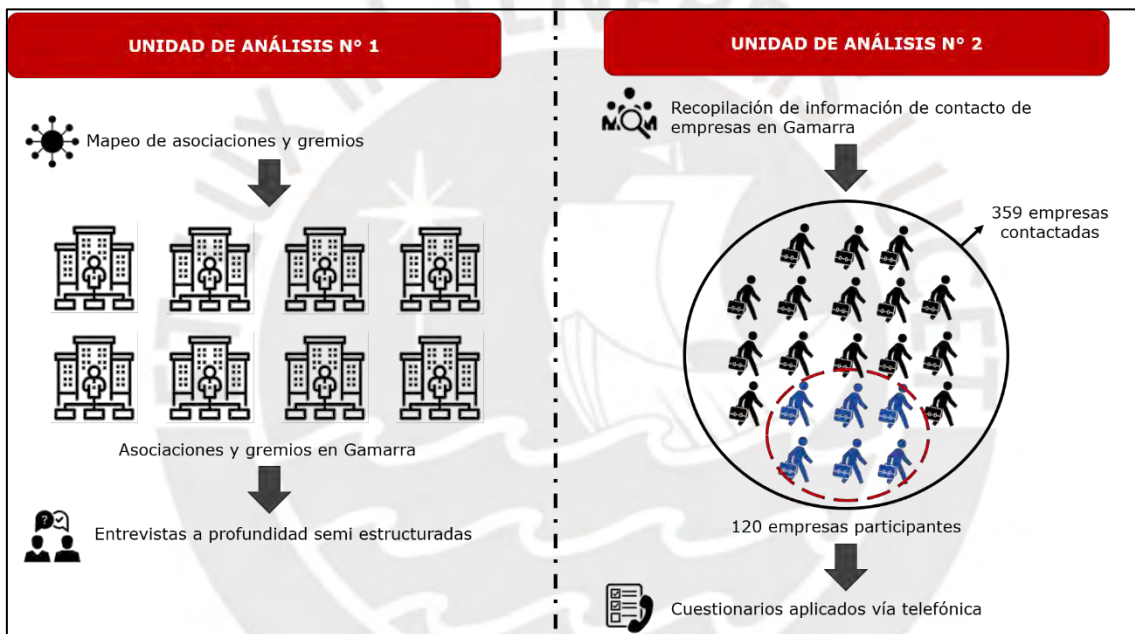
²⁴ El entrevistado manifestó no tener autorización del Área Legal de su institución para firmar el consentimiento informado, dado el cargo que ostenta.

4.3 Fase III: Recojo de información de asociaciones y empresarios en Gamarra

El objetivo principal de esta tercera fase fue recopilar información directamente de asociaciones y empresarios de Gamarra, a partir de los hallazgos de la fase anterior. Se buscó profundizar en la asociatividad en Gamarra y su desarrollo como clúster.

Para ello, se identificó dos unidades de análisis diferentes: (i) asociaciones y gremios y (ii) empresas de los diferentes eslabones de la industria de confecciones en Gamarra. Como se muestra en la siguiente figura, el instrumento para el primer grupo de análisis fue la entrevista a profundidad; mientras que para el segundo la encuesta.

Figura 44: Actividades realizadas en la Fase III, según unidad de análisis



Primero, se estudiaron a las asociaciones y gremios de Gamarra, a través de entrevistas a profundidad semi estructuradas. Las razones de la elección de este instrumento son similares a las de la fase anterior.

La muestra para este primer grupo fue dirigida y seleccionada a partir de un mapeo inicial; así como por recomendación o sugerencia de los propios entrevistados. En la siguiente tabla, se presenta la lista de entrevistados; mientras que en los anexos, se adjunta la guía de entrevista aplicada (ver Anexo E).

Tabla 18: Lista de asociaciones y gremios entrevistados

Nº	Nombre	Cargo	Organización	Fecha
1	Humberto Machaca	Presidente	Asociación de Exportadores del Emporio de Gamarra (ASODEX)	26/10/18
2	Diógenes Alva	Presidente	Coordinadora de Empresarios de Gamarra	08/10/18
3	Augusto Allica	Presidente	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	25/10/18
4	Richard Foroca	Presidente	Sociedad Nacional de MYPES (SNM)	14/11/18
5	Manuel Salazar	Presidente	Asociación de Pequeños Empresarios de Gamarra (APEGA)	16/12/18
6	José Muñoz	Presidente	Unión Nacional de Empresarios Textiles (UNETE)	17/12/18
7	Moisés Estela	Presidente	Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas (APIC)	04/01/19
8	Gustavo Rivadeneira	Presidente	Cámara de Comercio de Gamarra (CCG)	12/10/18

Segundo, se analizó las percepciones y opiniones de los empresarios de Gamarra de los diferentes eslabones de la cadena productiva de la industria de confecciones, específicamente, sobre asociatividad.

Para ello, se diseñó un cuestionario basado tanto en la información recopilada de los expertos como la de las asociaciones de Gamarra. La finalidad de este cuestionario fue validar y contrarrestar la información recogida en las entrevistas a las asociaciones y gremios. En los anexos, se encuentra el cuestionario diseñado para esta fase (ver Anexo F).

La muestra elegida para la aplicación de la encuesta fue no probabilística. Se recolectó información de contacto de empresas de los diferentes eslabones de la industria de confecciones presente en Gamarra a partir de búsquedas en internet y del directorio virtual de empresas de Gamarra. Se buscó seleccionar empresas pertenecientes a los diferentes eslabones de la cadena de la industria. En cuanto a la cantidad, se distribuyó según el siguiente orden: (i) empresas que confeccionan y comercializan prendas dirigidas a un segmento de mercado específico, (ii) empresas que brindan servicios de acabado para los confeccionistas como bordado, estampado, botonería, etc. (iii) empresas que confeccionan y comercializan ropa corporativa y publicitaria, (iv) empresas que proveen insumos para la confección y (v) empresas que solo comercializan prendas²⁵.

Asimismo, se aplicaron un total de 120 cuestionarios, para lo cual se contactó a un total de 359 empresas. Es decir, el 33% aceptó el cuestionario. Este fue aplicado de forma telefónica, dadas las barreras existentes para lograr concretar una cita presencial con los empresarios de

²⁵ No se establecieron porcentajes sobre la distribución, dado que no existe data sobre ello. Se siguió el orden sugerido por los expertos en las entrevistas.

Gamarra. Por lo general, el empresario de Gamarra tiene a su cargo tanto las funciones administrativas como operativas de su negocio, por lo que no tiene siempre la disponibilidad para atender presencialmente un cuestionario o entrevista.

Además, desconfía de visitas en sus tiendas o talleres por temor a copias o fiscalizaciones por parte de entidades estatales²⁶. Es por ello que el cuestionario no recoge información confidencial de la empresa y, en el procesamiento, no se detalla el nombre de la misma.

Entonces, las actividades realizadas en esta segunda fase fueron las siguientes:

- Elaboración de la lista de asociaciones y gremios y de empresas en Gamarra.
- Elaboración de la guía de entrevista para asociaciones y gremios.
- Aplicación de las entrevistas.
- Elaboración del cuestionario para empresas de Gamarra.
- Aplicación vía telefónica de los cuestionarios.

Como resultado final de esta fase, se obtuvieron los audios de las entrevistas a asociaciones y gremios y la base de datos de los cuestionarios completados por las empresas de Gamarra. Además de notas de las entrevistas y observaciones realizadas durante las mismas.

4.4 Fase IV: Sistematización y procesamiento de información primaria

El objetivo principal de esta cuarta fase fue sistematizar y procesar la información primaria recopilada durante la fase anterior, tanto en las entrevistas como en los cuestionarios.

Previa autorización, las entrevistas fueron grabadas para facilitar su procesamiento. Para ello, se usaron matrices de sistematización, las cuales permiten visualizar coincidencias y discrepancias entre los autores sobre una misma pregunta o temática. En los anexos, se encuentran las matrices de sistematización utilizadas (ver Anexo G y Anexo H).

Con relación a los cuestionarios, estos fueron completados telefónicamente, lo cual facilitó su llenado directo a una base de datos en Microsoft Excel. Esto facilitó el análisis de información mediante las tablas dinámicas, los gráficos, etc.

Toda la información sistematizada y procesada en esta fase sirvió como insumo para la siguiente.

²⁶ El proceso para aplicar el cuestionario consistió en una llamada inicial de presentación de la investigación así como de consulta de la disponibilidad de participar en el cuestionario. Luego de su aceptación, se concretó un horario para resolver el cuestionario vía telefónica.

4.5 Fase V: Formulación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones

El objetivo de esta quinta fase fue el análisis de las matrices de sistematización; así como de la base de datos con información de los cuestionarios.

Para el análisis de las matrices de sistematización, se utilizó la triangulación de datos. La triangulación es una técnica de confrontación y comparación de diferentes fuentes que puede potenciar las conclusiones de un estudio o investigación (Aguilar & Barroso, 2015). En este caso, se aplica la triangulación de datos para contrastar la información recabada según cada entrevistado y formular los hallazgos.

Para el análisis de la base de datos, se elaboraron tablas dinámicas y gráficos que permiten analizar y comprender la información recabada en los cuestionarios. A partir de la lectura de los mismos, se establecen los hallazgos de la investigación.

Finalmente, luego de obtener los hallazgos de ambas fuentes, se cruzó la información y se establecieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes para la investigación

4.6 Fase VI: Elaboración del Informe Final

Esta fase se realizó de forma transversal a toda la investigación. Para ello, se estructuraron y redactaron los capítulos según el mapa general de la investigación y la matriz de consistencia de la misma.

CAPÍTULO 6: ASOCIATIVIDAD EN EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA: PRINCIPALES HALLAZGOS

En este capítulo, se presentarán los principales hallazgos del trabajo de campo, según los instrumentos aplicados y las unidades de análisis.

1. Entrevistas a expertos

Las entrevistas a expertos fueron realizadas en la segunda fase de la investigación y tenían como finalidad explorar alrededor de la temática, mejorar la comprensión del contexto estudiado y realizar precisiones teóricas sobre asociatividad, clústeres; entre otros.

Los hallazgos de esta fase fueron organizados en cinco categorías según las variables definidas en la matriz de levantamiento de información (ver Anexo C) y son explicadas en las siguientes subsecciones.

1.1 Sobre el término clúster y su relación con la asociatividad

Con relación al término clúster, los entrevistados concuerdan en afirmar que un clúster es la agrupación de empresas vinculadas a un mismo sector y en un determinado espacio geográfico. Esta cercanía permite el desarrollo de relaciones de cooperación y competencia entre sus miembros. Además de generar beneficios como la generación de economías de escala, la especialización, etc.

Por ejemplo, Julio Gamero menciona que, en la literatura, existen diversos intentos por conceptualizar el término clúster. Desde su perspectiva, un clúster es la aglomeración de empresas en un determinado espacio geográfico. Estas empresas han desarrollado sólidas relaciones que permiten competencia y colaboración en simultáneo (comunicación personal, 04 de diciembre, 2018).

Mientras que el Experto A recalca que un clúster es más que una simple agrupación geográfica de empresas. Un clúster requiere de fuertes relaciones entre sus miembros y del establecimiento de una visión de conjunto (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

Entonces, es posible afirmar que un factor clave para definir un clúster es la fortaleza de sus relaciones en términos de cooperación y competencia.

Sobre asociatividad, los entrevistados señalan que es un componente básico para el desarrollo de un clúster y que está sustentado en la generación de relaciones de confianza entre sus miembros.

Según Julio Gamero, la interacción entre las empresas miembros de un clúster genera relaciones de confianza, las cuales facilitan el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio entre los mismos. Asimismo, la asociatividad permite mejorar la eficiencia colectiva al interior del clúster y disminuye los costos de asimetría de información (comunicación personal, 04 de diciembre, 2018).

El Experto A añade que la asociatividad permite al clúster desarrollar un pensamiento en conjunto. Es decir, ayuda a ir más allá de la simple competencia e ingresar al espacio de la cooperación. Cuando existe asociatividad en un clúster, se piensa no sólo en beneficios o intereses individuales, sino en beneficios comunes a todo el clúster (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

En las entrevistas a profundidad, también se buscó conocer las apreciaciones de los expertos sobre si Gamarra es o no un clúster y si existe asociatividad entre sus miembros. Al respecto, no existe una posición única sobre si Gamarra es o no un clúster.

Para Gonzalo Escobar, Gerente del Gremio Indumentaria de la CCL, en Gamarra existen condiciones para el desarrollo de un clúster como el reunir empresas de un mismo sector y el aprovechar de las ventajas asociadas al estar concentradas en un mismo espacio geográfico. Sin embargo, no ha logrado consolidarse como un clúster maduro. Están agrupados, pero no articulados (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018).

Julio Gamero concuerda con Gonzalo Escobar al afirmar que Gamarra es un clúster pero incipiente. Para Julio Gamero, Especialista de Empleo para la OIT, en Gamarra, existe un conjunto de pequeñas unidades empresariales de producción y comercialización de la industria de confecciones que no han logrado articularse ni cooperar entre ellas en busca de un beneficio común. Cada empresa busca su individualidad y no hay un pensamiento de grupo. Ellos mismos no se visualizan como un todo (comunicación personal, 04 de diciembre, 2018).

Por otro lado, tanto Miguel La Torre, coordinador de la OCER en Gamarra, como el Experto A afirman que Gamarra no es un clúster. Para ambos, Gamarra solo es una agrupación geográfica de empresas (comunicación personal, 01 de octubre, 2018) (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

Entonces, es posible identificar un enfoque distinto del concepto de clúster entre los entrevistados. Para los dos primeros expertos, el concepto de clúster no es estático, sino que es posible diferenciar niveles o fases de desarrollo de un clúster. Mientras que para los dos últimos, no es posible hacer distinciones dentro del concepto.

Además, es importante mencionar que los entrevistados mencionaron que, actualmente, Gamarra está sufriendo un cambio importante en su composición que impactaría en su posible consolidación como clúster. Si bien en un inicio agrupaba empresas de los diferentes eslabones de la cadena de la industria de confecciones, hoy en día se está centrando en el comercio. Los talleres de producción de los diferentes servicios como confección, estampado, bordado, etc. están saliendo de Gamarra y trasladándose hacia los conos de Lima por los altos costos de alquiler en Gamarra. Este punto será retomado en la siguiente sección.

A largo plazo, se prevé que Gamarra deje de reunir a empresas de los diferentes eslabones de la industria de confecciones y que continúe la tendencia de concentrar principalmente puntos de venta y no centros de producción.

Sobre asociatividad, los expertos concuerdan en afirmar que, en Gamarra, no existen relaciones sólidas de asociatividad. Los empresarios desconfían entre ellos y no han logrado desarrollar proyectos o iniciativas en beneficio de todo el conglomerado. Ello debido a que no existe un liderazgo representativo. Este punto será desarrollado con mayor detalle en la sección 1.4 de este capítulo.

1.2 Sobre la industria de confecciones y el Emporio Comercial de Gamarra

En relación a la situación actual de la industria, los entrevistados refieren que la industria de confecciones al igual que el sector textil, en los últimos años, se encuentra estancada. A partir del 2005, hubo un fuerte decrecimiento el cual no ha logrado ser revertido. Esto concuerda con las estadísticas de la industria presentadas en el Capítulo 2.

Asimismo, Miguel La Torre menciona que la industria de confecciones está conformada principalmente por micro y pequeñas empresas, las cuales no son obstáculo para su desarrollo. Estas últimas dotan de versatilidad a la industria y pueden atender pedidos que la mediana o gran empresa no pueden (comunicación personal, 01 de octubre, 2018).

Sin embargo, las micro y pequeñas empresas de la industria de confecciones están constantemente sobreviviendo, lo cual impide que se tecnifiquen, desarrollen capacidades e innoven. Si bien las empresas del sector textil han ido incorporando innovaciones tecnológicas importantes en sus procesos, la industria de confecciones tiene pendiente aún invertir en la mejora de su competitividad (Bardales, 2018).

En ese sentido, Gonzalo Escobar afirma que es necesario que el Estado intervenga en la dinamización de la industria a través de programas de compras estatales constantes y no mediante decretos de urgencia como se hace en la actualidad. Por ejemplo, en años anteriores, se realizaron programas de compras de un millón de uniformes escolares. Este tipo de iniciativas ayudaron no

solo a mejorar la economía de la industria, sino que las empresas mejoraron su competitividad al mejorar sus procesos y estándares para poder cumplir con los requerimientos del programa (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018).

Sobre Gamarra, los expertos refieren que para comprender la situación actual de Gamarra es necesario conocer y entender su historia. Gamarra es un lugar en el confluyeron y confluyen diferentes culturas y tradiciones. Es el resultado de un proceso de crecimiento sin ningún tipo de planificación.

Gonzalo Escobar explica por qué en Gamarra se aglutinaron empresas del sector confecciones y no de cualquier otro sector. Según el entrevistado, en un inicio los proveedores de insumos para la confección se encontraban cerca al Congreso de La República. Estos proveedores se trasladaron hacia La Victoria.

A raíz de ello, por cuestiones de conveniencia, las empresas que se ubican alrededor de estos proveedores están vinculadas a la industria de confecciones (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018). En un inicio, lo que hoy es conocido como Gamarra, estaba ocupado por ambulantes que vendían diversos tipos de productos sean frutas, útiles escolares, verduras, prendas, etc.

Julio Gamero sostiene que Gamarra creció por acción de sus empresarios de forma rápida y desordenada, sin planificación alguna. Asimismo, el crecimiento de Gamarra no estuvo vinculado a políticas públicas. Esta desvinculación del Estado con Gamarra no ha cambiado con el pasar de los años. Si bien el Emporio Comercial de Gamarra agrupa más de 30 mil empresas de la industria de confecciones y da empleo a más de 70 mil personas, no se han desarrollado políticas públicas que promuevan y guíen su desarrollo (comunicación personal, 04 de diciembre, 2018).

En sus inicios, la producción de Gamarra era absorbida por el mercado nacional. A partir de la globalización y la firma de acuerdos comerciales con diferentes países, se multiplica el ingreso al mercado peruano de prendas importadas que compiten con la producción nacional. Por ejemplo, las prendas provenientes del Asia.

Como consecuencia de la apertura de mercado, el comportamiento del consumidor nacional cambia. El consumidor se vuelve más exigente y selectivo. Como menciona el Experto A, Gamarra no ha sabido adaptarse a estos cambios. Por muchos años, intentó continuar ofreciendo los mismos productos sin atender las nuevas exigencias del consumidor (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

Todos los entrevistados destacan como fortaleza que Gamarra es un intangible posicionado en la mentalidad del consumidor. Sin embargo, un aspecto negativo es que se asocia Gamarra a productos de baja calidad y de precios bajos.

Con el paso de los años, esto ha ido cambiando; sin embargo aún se necesita realizar esfuerzos por mejorar la reputación del Emporio Comercial. Actualmente, en Gamarra, se pueden encontrar prendas de calidad a precios competitivos. Además, de empresas que han desarrollado sus propias marcas, que priorizan el tema del diseño y que están respondiendo de mejor forma a las exigencias del consumidor.

En los primeros años del 2000, Gamarra exportaba en grandes cantidades a Venezuela. Sin embargo, los expertos señalan que el mercado venezolano no era exigente en términos de calidad o diseño. El principal beneficio de la exportación al mercado venezolano eran las ganancias generadas por las diferencias del tipo de cambio.

Actualmente, los entrevistados refieren que el volumen de exportaciones de la producción de Gamarra es muy bajo. En el 2016, alrededor del 4% de empresas de Gamarra exportaba (INEI, 2017). Al respecto, Miguel La Torre explica que las empresas de Gamarra no tienen las capacidades necesarias para exportar. Es necesario, capacitar y tecnificar a las empresas en cuanto a temas de gestión y procesos, de modo que su oferta de productos pueda ser exportable (comunicación personal, 01 de octubre, 2018).

Asimismo, menciona que es muy complicado determinar el volumen real de exportación en Gamarra, por causa de la informalidad. Existe lo que se podría llamar exportación informal que es pasada por las fronteras sin cumplir con los requisitos formales y legales (comunicación personal, 01 de octubre, 2018).

Por otro lado, los entrevistados refieren que Gamarra está formada principalmente por micro y pequeñas empresas, a las cuales se les puede calificar como empresas que están en constante sobrevivencia.

Asimismo, Miguel La Torre y Gonzalo Escobar afirman que las empresas de Gamarra se caracterizan por su baja productividad. Carecen de capacidades de gestión y de tecnificación de su producción. Esto se debe, principalmente, a que las empresas de Gamarra, fueron formadas por personas que carecían de capacidades o conocimientos sobre gestión. Fueron aprendiendo empíricamente por ensayo y error. Adicionalmente, las empresas en Gamarra no llevan registros de su producción, costos o volúmenes de venta históricos. Esto complica las tareas de medición, seguimiento de indicadores e incluso evaluación.

Del mismo modo, la mano de obra no es calificada. La mayoría de empresas en Gamarra son familiares, por lo que la mano de obra está formada por personas con este tipo de vínculo sin importar su idoneidad para el puesto. Estas personas han ido aprendiendo en el camino y se han quedado con métodos tradicionales sin adquirir nuevas técnicas.

Todos los entrevistados señalan que las empresas de Gamarra necesitan capacitación tanto en gestión como en sus procesos; sin embargo, esta no es valorada tanto por el empleado como por el empleador de Gamarra. Su condición de sobrevivencia, no permite que puedan tomar una pausa para capacitarse.

En cuanto a la composición de Gamarra según la cadena productiva de la industria de confecciones, los expertos indican que está formada en mayor proporción por tiendas. Anteriormente, Gamarra se caracterizaba no solo por sus puntos de comercialización, sino también por ser el lugar en el que se producían las prendas. Actualmente, esto ha cambiado. Los talleres de producción de las prendas han dejado Gamarra para trasladarse hacia los conos.

En el 2010, el precio del metro cuadrado en la zona cercana al Parque Cánepa costaba alrededor de 20 mil USD; mientras que en las zonas más alejadas el precio disminuía hasta 8 mil USD. Esto debido al atractivo comercial de la zona y la escasez de terrenos. Asimismo, el alquiler de un local de aproximadamente 10 metros cuadrados con puerta a la calle costaba alrededor de 36 mil USD al año; y al interior de una galería, 12 mil USD anuales (Rosado & Abarca, 2010).

Es en ese contexto que la cantidad de talleres en Gamarra disminuye considerablemente debido a los altos costos de alquiler. El empresario prefirió llevar sus talleres de producción a sus casas y mantener sus puntos de venta en Gamarra.

Para Gonzalo Escobar, es a partir del incremento de los precios de alquiler y del metro cuadrado que el rumbo del negocio en Gamarra cambia. Ya no es principalmente el vinculado a la industria de las confecciones, sino el inmobiliario. Muchos de los empresarios confeccionistas que iniciaron en Gamarra compraron terrenos, construyeron galería y hoy se dedican, principalmente, al alquiler de sus tiendas (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018).

Esta situación, en los últimos años ha cambiado básicamente por dos factores. Primero, el incremento de centros comerciales en las diferentes zonas de Lima. Los centros comerciales ofrecen al consumidor una experiencia de compra que va más allá de solo las prendas, incluye seguridad, áreas de entretenimiento, orden; entre otros. Según el Experto A, la oferta de los centros comerciales ha resultado atractiva al consumidor; sin embargo este último aún es sensible a los precios (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

En segundo lugar, las condiciones físicas del Emporio Comercial de Gamarra han impactado en el nivel de ventas del mismo. Las ganancias en el Emporio Comercial se han reducido en un 5% anual desde el 2013 (Torres, 2018).

Todos los entrevistados señalan que, actualmente, Gamarra, como espacio físico, enfrenta grandes debilidades frente a los centros comerciales. La seguridad, la limpieza y el ornato no han sido correctamente gestionados por la Municipalidad de La Victoria. Además, las calles se encuentran copadas por el comercio ambulatorio lo cual dificulta el libre tránsito y desalienta al consumidor a ingresar a las galerías.

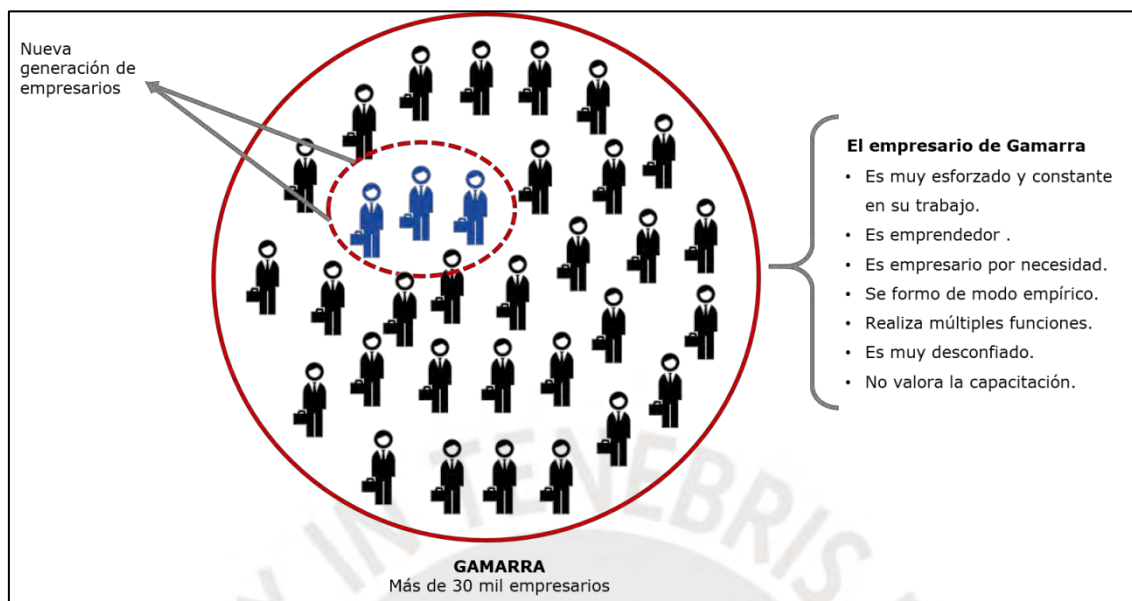
Esto se ve reflejado en el costo actual de los alquileres. Por ejemplo, una tienda pequeña puede ser alquilada desde 100 USD mensuales dependiendo de la zona y el piso en el que se encuentre (Torres, 2018). Asimismo, si se hace un recorrido por las principales galerías es posible encontrar tiendas en alquiler, situación que era atípica en años anteriores.

Los entrevistados concluyen que Gamarra está enfrentando una crisis. Si bien es resultado del emprendimiento y el esfuerzo de sus empresarios, las exigencias actuales de mercado demandan un cambio en el Emporio Comercial. Este cambio pasa por mejoras en la competitividad de las empresas, en la oferta del mismo hacia el consumidor y en las condiciones físicas del mismo.

1.3 Sobre las características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra

En esta subsección, se reúnen las apreciaciones de los entrevistados acerca del empresario de Gamarra. En la siguiente figura, se pueden observar los principales hallazgos.

Figura 45: Principales características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra, según expertos



Todos los entrevistados coinciden en reconocer como una gran fortaleza el esfuerzo y constante trabajo del empresario de Gamarra. Como se mencionó en la sección anterior, Gamarra es producto del esfuerzo de sus forjadores. El empresario de Gamarra es emprendedor.

El Experto A señala que el empresario de Gamarra es empresario por necesidad. Esto se ve reflejado en su historia. Producto de la crisis económica que atravesaba el país, vieron la necesidad de generar sus propios recursos. Es así que se explica el por qué decidieron abrir sus negocios (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

En ese sentido, los entrevistados refieren que, en un inicio, el empresario de Gamarra no tenía el conocimiento suficiente para gestionar y operar su propia empresa. Fue adquiriendo conocimiento en el proceso a través de ensayo y error: empíricamente. Por lo general, según Miguel La Torre, el empresario de Gamarra no tiene formación académica ni profesional que lo respalde (comunicación personal, 01 de octubre, 2018).

Esto ha influido en el comportamiento actual del empresario. El empresario de Gamarra es tradicional en su forma de gestionar y producir y no está dispuesto a cambiar. Persiste en los antiguos medios por los cuales, en su momento, consiguió tener buenas ganancias.

En cuanto a las características del empresario de Gamarra, los entrevistados afirman que el empresario de Gamarra es desconfiado y de mentalidad cerrada. Es decir, confía en su conocimiento empírico y no deja ser ayudado o introducido a nuevas formas de hacer las cosas.

El empresario de Gamarra tiene un pensamiento individualista y no confía en el Estado, ni en sus propuestas de apoyo. Tiene la idea de que el Estado está siempre fiscalizándolo y buscando perjudicar a su empresa.

Asimismo, el empresario de Gamarra es cortoplacista. En otras palabras, no está dispuesto a invertir en proyectos de largo plazo o cuyos beneficios no sean inmediatos.

Según los entrevistados, estos factores explican la actitud del empresario frente a la capacitación. El empresario de Gamarra no está dispuesto a invertir en su capacitación ni en la de sus trabajadores. Sobre esto último, considera que invertir en capacitar a sus trabajadores es arriesgarse a que este sea captado por sus competidores.

Para el Experto A, se comprende mejor la posición del empresario frente a invertir en su propia capacitación, conociendo su forma de trabajo (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018). El empresario de Gamarra no solo realiza las funciones del dueño del negocio, sino también las de la administración, las ventas, la producción, etc. Por lo que, invertir tiempo en capacitarse impacta en la rentabilidad de su negocio, ya que representa horas sin producir o vender.

Asimismo, es importante recordar que Gamarra está formada principalmente por micro y pequeñas empresas que son consideradas empresas de sobrevivencia. Por lo que, en palabras del Experto A, el empresario de Gamarra está constantemente apagando incendios (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

Gonzalo Escobar señala que una deficiencia común en los empresarios de Gamarra es que tienden a imitar lo que está haciendo su competencia. Esto resulta insuficiente, ya que no generan sus propias innovaciones (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018). Muchas veces el comportamiento del empresario es copiar el modelo o diseño y ofrecer el mismo producto a un precio menor. Esto último sin conocer sus costos reales de producción.

Sin embargo, todos los entrevistados indican que existe una nueva generación de empresarios de Gamarra que está empezando a profesionalizar el negocio y ajustarse a las nuevas necesidades del mercado. Se refieren a la tercera generación de empresarios de Gamarra, que son los nietos de fundadores quienes han estudiado carreras vinculadas a la industria y están dando una nueva visión al negocio.

Esta nueva generación es consciente que el consumidor de hoy no es el mismo que cuando se abrió el negocio, es por ello que están desarrollando marcas, introduciendo nuevos diseños, mejorando su estantería y utilizando medios digitales tanto para la promoción como venta de sus productos (Gallegos, 2016) (Flores, 2017).

Miguel La Torre menciona que muchas de las tiendas de esta nueva generación de empresarios se encuentran en el Jr. Gamarra, exactamente, en el extremo cercano a la Av. México. Asimismo, señala que en galerías como San Pedro, Ya y Damero están concentradas este tipo de tiendas

Sin embargo, este experto señala que este cambio no es suficiente. Es necesario consolidar este trabajo como la estrategia del negocio y seguir invirtiendo en el desarrollo de marcas e innovación de productos a través del diseño. Mucho de lo que se ofrece es copia de los productos que se exhiben en los centros comerciales y no resultado de procesos creativos propios (comunicación personal, 01 de octubre, 2018).

1.4 Sobre la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra

Todos los entrevistados concuerdan en que la asociatividad es un factor clave para el desarrollo de clústeres; sin embargo, afirman que en Gamarra, no existe asociatividad.

Gonzalo Escobar quien participó en el proyecto “Desarrollo de redes empresariales en los conglomerados de confecciones en Gamarra y de turismo en Cuzco”, afirma que si bien existen muchos modelos de asociatividad que fueron aplicados exitosamente en varios países, estos no han funcionado en el país, ni en Gamarra (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018).

Asimismo, explica que los bajos niveles de asociatividad horizontal y vertical entre los diferentes eslabones de la cadena de valor de la industria de confecciones limitan el desarrollo de la productividad y competitividad de las empresas de la misma (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018).

Según los expertos, el bajo nivel de asociatividad se explica en la inexistencia de un factor común que aglutine o articule a los diferentes actores presentes en Gamarra. En Gamarra, no existe una visión local compartida de desarrollo futuro. Cada empresa vela por sus propios intereses sin visibilizar que forman parte de un mismo entorno.

En cuanto a asociatividad horizontal, los expertos refieren que esta es relativamente más sencilla de implementar que la vertical. En ambos casos, es requisito encontrar un patrón común entre potenciales asociados.

En Gamarra, según los expertos, se han desarrollado consorcios entre empresas para participar en licitaciones o en el proceso de Compras MyPerú. También se han dado casos de asociatividad entre empresas para participar en ferias o misiones tecnológicas; así como en el establecimiento de puntos de venta compartidos.

Los expertos mencionan que estas experiencias no son muy comunes en el Emporio Comercial. Gonzalo Escobar señala que se lograron ciertos avances en el establecimiento de redes empresariales para participaciones como las mencionadas anteriormente. Sin embargo, estas encontraron algunos obstáculos en el camino que impidieron su continuidad.

Los obstáculos más comunes fueron los siguientes:

- Las empresas asociadas no seguían la misma rigurosidad en cuanto a procesos y calidad tanto de insumos como de productos terminados.
- El encargado de ventas solía buscar primero los intereses de su empresa particular sobre los del consorcio.
- Pugnas entre los asociados para realizar la inversión como para la repartición de las ganancias.

Estos obstáculos impidieron que estos intentos de asociatividad entre empresas se concreten o que perduren en el tiempo (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018).

Sobre asociatividad vertical, los entrevistados señalan que en Gamarra existen múltiples asociaciones o gremios, los cuales no se encuentran activos permanentemente. Su participación es esporádica y condicionada a algún evento o problema repentino en Gamarra, alguna iniciativa del Estado, etc. Según Julio Gamero, un factor común en aglomeraciones de micro y pequeñas empresas es la multiplicidad de representaciones (comunicación personal, 04 de diciembre, 2018).

Si bien existen diversos gremios en Gamarra, estos no trabajan articuladamente. Los representantes de los gremios están en constante pugna por el poder o, simplemente, asumen estos cargos con fines políticos. No hay un gremio o asociación que represente a Gamarra plenamente, sino que son los mismos gremios los que se atribuyen esta representación.

Según los expertos, los empresarios de Gamarra no se sienten representados por sus asociaciones o gremios que dicen representarlos. Asimismo, desconfían de sus representantes. Existe la percepción de que los representantes de los gremios velan primeramente por sus intereses y no por los de sus representados. Los representantes han perdido credibilidad frente a los empresarios de Gamarra.

El estudio “Gobiernos Locales iniciándose en la promoción de las MYPE: Necesidades actuales de Gamarra frente al TLC” elaborado por el MTPE, concluye que no se identifican organizaciones gremiales fuertes que presenten altos niveles de representatividad y articulación debido a que existe un capital social débil (MTPE, 2008).

En conclusión, como menciona Julio Gamero, en Gamarra, existen asociaciones, pero no asociatividad (comunicación personal, 04 de diciembre, 2018). Si bien se pueden identificar

algunas iniciativas de asociatividad entre empresas, según Miguel La Torre, aún es necesario trabajar en superar la desconfianza del empresario frente a sus competidores; así como en encontrar un factor común que facilite este tipo de actividades (comunicación personal, 01 de octubre, 2018).

1.5 Sobre propuestas para mejorar la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra

En esta sección se presentan las recomendaciones propuestas por los expertos para mejorar los niveles de asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra.

Primero, todos los expertos señalan que es necesario trabajar en la generación de un factor de identidad común que facilite la asociatividad entre las empresas del Emporio Comercial. A los empresarios les falta tomar conciencia de que no solo están compitiendo con las empresas de su entorno, sino que también están compartiendo un bien común que es el espacio y, de algún modo, la marca Gamarra. Por lo que deberían trabajar articuladamente.

Segundo, Miguel La Torre y Gonzalo Escobar mencionan que para fortalecer el desarrollo de asociatividad horizontal es necesario trabajar en la mejora de la productividad de las empresas. Es necesario, capacitar y tecnificar tanto al empresario como a la mano de obra con la finalidad de crear bases de empresas que se encuentren en un mismo nivel que estén aptas para trabajar de forma asociativa.

Al respecto, Julio Gamero explica que es necesario que el Estado priorice el desarrollo de Gamarra y diseñe políticas públicas que acompañen su crecimiento (comunicación personal, 04 de diciembre, 2018).

Para el desarrollo de asociatividad vertical, los expertos opinan que se debe identificar líderes que sean buenos referentes al interior de Gamarra, más allá de los líderes tradicionales que suelen aparecer en los medios. De esta forma, se garantizaría que estos sean realmente representativos y que brinden confianza a sus representados.

Finalmente, el Experto A explica que los gremios y asociaciones deben trabajar activamente en brindar servicios que cubran las carencias y necesidades de los empresarios de Gamarra. De esta forma, el beneficio será realmente percibido. Asimismo, sugiere trabajar en pequeños grupos de empresas que tengan realmente interés en participar de asociatividad. Los resultados obtenidos en estos pequeños grupos servirán de aliciente para que otros se unan y generarán un efecto multiplicador interesante (comunicación personal, 05 de setiembre, 2018).

2. Entrevistas a asociaciones y gremios en el Emporio Comercial de Gamarra

Las entrevistas a asociaciones y gremios fueron realizadas en la tercera fase de la investigación y tenían como finalidad profundizar en la asociatividad en Gamarra y su desarrollo como clúster.

En esta sección se presenta una breve descripción de cada asociación entrevistada, así como los hallazgos de las entrevistas. Los hallazgos de esta fase fueron organizados en cinco categorías según las variables definidas en la matriz de levantamiento de información y son desarrolladas en las siguientes subsecciones. En el Anexo H, se encuentra la matriz de sistematización de la información recopilada en esta fase.

2.1 Asociaciones entrevistadas

A continuación, se presentan descripciones de las asociaciones entrevistadas a partir de la información recolectada en las entrevistas.

2.1.1 Asociación de Exportadores del Emporio de Gamarra (ASODEX)

ASODEX es una organización sin fines de lucro cuyo presidente es Humberto Machaca, quien es empresario de segunda generación en Gamarra.

Según Humberto Machaca, la asociación surge a raíz de la caída de las exportaciones al mercado venezolano. Muchas empresas de Gamarra tenían cuentas por cobrar que no fueron saldadas. Es en este contexto que se crea ASODEX, en defensa del exportador de Gamarra (comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Actualmente, ASODEX tiene aproximadamente 400 asociados, todos empresarios del Emporio Comercial. Asimismo, las inscripciones están siempre abiertas y no tienen costo alguno. Solo se realiza un abono mensual de 10 nuevos soles para cubrir gastos administrativos.

Sus principales actividades son (i) representar a los empresarios de Gamarra frente al Estado, (ii) promover la exportación de productos de Gamarra, (iii) comunicar a sus asociados sobre iniciativas del Estado, oportunidades de capacitación, licitaciones; entre otros.

Finalmente, Humberto Machaca reconoce que si bien no reúnen a una masa crítica de empresas del Emporio, este no es el objetivo de la organización. ASODEX busca mantener siempre su independencia y no suele vincularse con las otras asociaciones del Emporio.

2.1.2 Coordinadora de Empresarios de Gamarra

La Coordinadora de Empresarios de Gamarra se fundó en 1998. Su presidente es Diógenes Alva y la secretaria general es Susana Saldaña. Ambos personajes son tomados como referentes del Emporio por los diferentes medios de comunicación.

Diógenes Alva, su fundador, cuenta que la organización se funda en defensa de la producción textil nacional. En 1998, la Coordinadora de Empresarios de Gamarra organizó una marcha para exigir la derogación de la ley que favorecía la venta de ropa usada en el Perú. Esta marcha marcó el inicio de la organización, ya que su pedido fue atendido.

Posteriormente, en 1999 participan activamente en el proceso de limpieza y reordenamiento del Emporio. A partir de ese año, el principal rol de la organización ha sido representar y llevar la voz de los empresarios de Gamarra.

Según Diógenes Alva, la Coordinadora de Empresarios de Gamarra tiene una gran capacidad de convocatoria, muestra de ello es la marcha realizada el 13 de agosto del 2018 por los casos de corrupción descubiertos en la municipalidad de La Victoria. Ese día, Gamarra paralizó sus labores por unas horas y se movilizó de forma conjunta.

Sobre la cantidad de asociados, el entrevistado no precisó el número, ya que no cuentan con un registro actualizado de los mismos. Asimismo, señaló que sus actividades están orientadas principalmente a la representación de los intereses de Gamarra frente a los medios y las entidades.

2.1.3 Asociación de Productores Textiles de Gamarra

Esta asociación fue fundada en 1999 y su presidente es Augusto Allcca, un empresario reconocido al interior de Gamarra por su historia de éxito. Asimismo, el entrevistado refiere tener a su cargo dos asociaciones más (Asociación de Pequeños Comerciantes Autónomos 8 de enero y Asociación de Micro y Pequeños Empresarios- Proyecto V).

La asociación está conformada por un grupo cerrado de 64 socios. Estos socios son ex ambulantes de Gamarra, quienes, en 1999, después de un desalojo, deciden asociarse con la finalidad de adquirir un terreno propio para la construcción de una galería moderna.

Es así que surge el Proyecto GAMA, cuya galería GAMA Moda Plaza fue inaugurada recientemente en la cuadra 12 del Jr. Gamarra. Esta galería fue construida bajo un concepto no tradicional. Tiene 5 pisos en los cuales se ubican empresas del sector confecciones que han pasado previamente por un filtro para asegurar la calidad de sus productos. Además, cuenta con servicios financieros, patio de comidas, estacionamiento, entre otros similares a los que ofrece un centro comercial.

Adicionalmente, la organización brinda capacitación a sus asociados y a cualquier empresario interesado en diferentes temas como gestión, ventas, diseño de producto, marketing digital etc.

2.1.4 *Sociedad Nacional de MYPES*

La Sociedad Nacional de MYPES es una asociación sin fines de lucro que busca promover el desarrollo de las MYPES. Especialmente, de las que se encuentran en el Emporio Comercial. Para ello, participan de eventos y espacios de diálogo con el Estado para hacer llegar las demandas y necesidades del grupo al cual representan.

Su presidente es Richard Foroca, quien anteriormente fue presidente de la asociación Túpac Amaru. En la formación de Gamarra, esta asociación tuvo una fuerte participación al reunir a los ambulantes que en ese tiempo vendían diversos productos en las calles.

La SNM trabajó en la defensa del Parque Induamérica en Gamarra. Richard Foroca menciona que este parque es una de las pocas zonas de evacuación del Emporio (comunicación personal, 14 de noviembre, 2018).

Actualmente, cuenta con 90 asociados y es de libre inscripción. Los asociados pagan una cuota mínima mensual para cubrir costos administrativos. A futuro, buscan proponer a Gamarra como el parque temático de la moda.

2.1.5 *Asociación de Pequeños Empresarios de Gamarra (APEGA)*

APEGA es una asociación sin fines de lucro cuyo presidente es Manuel Salazar. La asociación fue fundada en 1993.

En ese año, el Banco Latino ofrecía créditos preferenciales a gremios. Es por ello que alrededor de 300 empresarios de Gamarra, deciden formar APEGA con la finalidad de acceder a un préstamo que de forma individual no podían alcanzar.

Posteriormente, en 1995, los asociados de APEGA habían crecido empresarialmente y requerían de capacitación. APEGA firma un convenio con ADEX para brindar capacitaciones en diseño, administración y manejo de máquinas textiles. Chiemsee, Miguelito, Beroka y Woallance son marcas fuertes de empresas de Gamarra que recibieron estas capacitaciones.

Actualmente, APEGA tiene alrededor de 300 asociados. Sus inscripciones se encuentran abiertas y tienen un costo único de 20 soles.

Además, tiene un instituto llamado APEGA Milenium en Prolongación Huánuco 2092. Allí se brindan capacitaciones en corte, confección, patronaje y en el uso de máquinas rectas, de

remalle, recubridoras, collareteras y computarizadas. El financiamiento de estas actividades se realiza mediante convenios con organismos internacionales.

2.1.6 Unión Nacional de Empresarios Textiles (UNETE)

UNETE es una asociación sin fines de lucro fundada en el 2002. Surge como respuesta a la importación de prendas terminadas provenientes del Asia. Según José Muñoz, la asociación busca la igualdad de condiciones entre la producción peruana y la proveniente del Asia, ya que esta última ingresa al país con precios subsidiados (comunicación personal, 17 de diciembre, 2018).

UNETE está presidida por José Muñoz, dueño de la empresa Textiles Muñoz. Actualmente, cuenta con 600 asociados inscritos entre fábricas textiles, hilanderías, tejedurías, importadoras, etc. Actualmente, se encuentra en un proceso de reorganización y renovación de su junta directiva.

Uno de sus mayores logros fue participar activamente en la demanda de la activación de la cláusula de salvaguarda a las confecciones chinas en el 2005. A futuro, continuarán realizando esfuerzos por proteger la producción textil nacional frente a la asiática, puesto que consideran que sus pedidos no fueron atendidos a cabalidad.

2.1.7 Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas (APIC)

APIC fue fundada en 1980 por Manuel Yto y otros 41 empresarios. Surge para agrupar y representar a los empresarios de la industria de confecciones de Gamarra frente al Estado. Es reconocida como uno de los primeros gremios de Gamarra.

Actualmente, su presidente es Moisés Estela, quien es empresario de Gamarra desde hace 30 años. Moisés Estela menciona que APIC es una asociación real con alternancias directivas, a diferencia de otros gremios en Gamarra (comunicación personal, 04 de enero, 2019).

En sus primeros años, APIC llegó a tener 2000 socios. Actualmente, se encuentran actualizando sus registros y estiman tener alrededor de 300 socios. Además, es un gremio que ha adquirido patrimonio, el cual se encuentra en Breña.

Uno de sus mayores logros fue su participación en la gestión de luz trifásica para el Emporio Comercial de Gamarra. Actualmente, brindan a sus asociados asesoría y capacitación según sus necesidades.

2.1.8 Cámara de Comercio de Gamarra (CCG)

La Cámara de Comercio de Gamarra es una asociación sin fines de lucro creada en el 2013. Se funda como iniciativa de un grupo de seis empresarios y como respuesta a una oportunidad de mercado en Brasil. Una delegación comercial brasileña se contactó con los empresarios de Gamarra para realizar una visita comercial al conglomerado. Por lo que, como parte del recibimiento de la misma, se acordó la fundación de la Cámara de Comercio de Gamarra.

Posteriormente, en sus cuatro años de operación, la Cámara se ha centrado en la búsqueda de nuevas oportunidades y mercados y en la promoción de los productos de Gamarra a través de plataformas y medios innovadores. Todo ello en beneficio de los empresarios del conglomerado de Gamarra.

Es así que, actualmente, es administradora de los principales medios o canales que representan al conglomerado. La Cámara administra el Portal Gamarra, Fan Page Gamarra Perú, Fan Page Portal Gamarra y Gamarra TV; a través de los cuales, brinda servicios de marketing digital a sus asociados/usuarios.

Respecto a los asociados, la Cámara cuenta con seis socios registrados que son los seis presentes en el momento de su constitución. Sin embargo, contractualmente, cada empresa que recibe los servicios de la Cámara adquiere la figura de asociado. Su presidente y fundador es Gustavo Rivadeneira.

2.2 Sobre la industria de confecciones y el Emporio Comercial de Gamarra

Sobre la industria de confecciones, los presidentes de las asociaciones del Emporio Comercial de Gamarra expresan que se encuentra en decrecimiento desde hace diez años. Actualmente, la industria de confecciones peruana atraviesa una situación complicada.

Moisés Estela, presidente de APIC, señala que el decrecimiento del sector afecta directamente en los niveles de formalidad de las empresas y en la recaudación de impuestos (comunicación personal, 04 de enero, 2019).

Asimismo, José Muñoz, presidente de UNETE, y Augusto Allcca, presidente de la Asociación de Productores Textiles de Gamarra, afirman que los volúmenes de producción de las empresas han disminuido considerablemente en los últimos años y que no están operando a su capacidad instalada.

Además, todos los entrevistados señalan que el ingreso de prendas terminadas importadas provenientes del Asia es una amenaza para la industria de confecciones. Según Moisés Estela, en

el 2018, ingresaron alrededor de 128 millones de prendas asiáticas al mercado peruano a precios subsidiados y con dumping.

Las prendas asiáticas han inundado buena parte del mercado peruano por sus precios bajos con los cuales el empresario peruano no puede competir. Gustavo Rivadeneira, presidente de la CCG, indica que, en provincias, se venden grandes volúmenes de prendas importadas.

Sin embargo, los presidentes de las asociaciones entrevistadas indican que la debilidad de los productos asiáticos es la calidad de sus insumos. Moisés Estela afirma que el 98% de los materiales de las prendas asiáticas son sintéticos.

En ese sentido, los entrevistados reconocen como una oportunidad la calidad del algodón peruano, el cual es de fibra larga y uno de los más finos del mundo. La industria de confecciones peruana debe incluir el algodón peruano en su producción ya que agrega valor por sus cualidades y distinciones a nivel internacional.

Al respecto cabe precisar, que la producción de algodón rama ha ido decreciendo alrededor del 70% en la última década (INEI, 2018). Esto debido a que los campos algodoneros se han reducido a casi la mitad. Los productores han migrado hacia otros cultivos.

Por otro lado, los hallazgos de las entrevistas a asociaciones sobre la situación actual de Gamarra coinciden con los recogidos en las entrevistas a expertos. Al igual que los expertos, los presidentes de las asociaciones señalan a Gamarra como un Perú pequeño, en el cual confluyen diversas culturas y tradiciones.

Además, Moisés Estela, presidente de APIC, señala que, en un inicio, fue relativamente sencillo para las empresas lograr un crecimiento sostenido. Esto se debía a que el consumidor solo tenía como opción de compra la producción del mercado; sin embargo, actualmente, el empresario de Gamarra enfrenta dificultades para ajustarse a las nuevas exigencias del mercado (comunicación personal, 04 de enero, 2019).

Los empresarios fundadores de Gamarra no tenían los conocimientos necesarios, pero fueron adquiriendo conocimientos en el proceso y formándose empíricamente. Los presidentes de las asociaciones entrevistadas coinciden en que es necesario capacitar y tecnificar tanto a los empresarios como a la mano de obra.

Asimismo, mencionan haber ofrecido servicios de capacitación a sus asociados sin éxito. La excepción es APEGA que manifiesta tener una experiencia positiva en cuanto a capacitación. Manuel Salazar, menciona que sus capacitaciones en uso de maquinaria son a la medida y parten del conocimiento previo del capacitado. Además, recalca que siempre ofrecen un refrigerio en sus

capacitaciones para incentivar la participación del empresario y trabajador (comunicación personal, 16 de diciembre, 2018).

Diógenes Alva, presidente de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra, señala que Gamarra creció de forma improvisada, con el esfuerzo de su gente y sin el apoyo del Estado. Hoy, Gamarra cuenta con aproximadamente 315 galerías (comunicación personal, 08 de octubre, 2018).

Moisés Estela, agrega que Gamarra, desde sus inicios, creció en sentido de competencia y no de colaboración. Si bien la mayor fortaleza de Gamarra son sus empresarios esforzados y trabajadores, su mayor debilidad es la indiferencia e individualismo que existe entre empresarios, a pesar de compartir un mismo espacio físico (comunicación personal, 04 de enero, 2019).

Este mismo entrevistado señala que Gamarra, en los últimos años, ha experimentado un cambio importante en su composición. Antes en Gamarra se encontraban tanto los talleres de producción como los puntos de venta.

Actualmente, dado los altos costos de alquiler, los confeccionistas se han trasladado hacia los conos. De modo que Gamarra está formada principalmente por comercio y no producción. Según Moisés Estela, solo el 15% de la producción se realiza en Gamarra.

En cuanto a las condiciones físicas del Emporio Comercial, todos los entrevistados señalan que el Emporio está caracterizado por el desorden, la inseguridad y la suciedad. Asimismo, refieren que estas son funciones de la municipalidad, la cual no cumple a cabalidad con ellas.

Sobre limpieza y seguridad, varios gremios responsabilizan a los dueños de las galerías por no hacerse cargo de las veredas y pasajes de las áreas frente a sus galerías. Además, refieren que las galerías no realizan mantenimiento continuo a sus galerías. Esto ayudaría a tener una mejor presentación frente al potencial comprador.

Asimismo, la gestión municipal anterior del alcalde Elías Cuba estuvo marcada por casos de corrupción como el cobro de cupos a los ambulantes de Gamarra. Humberto Machaca, presidente de ASODEX, señala que el comercio ambulatorio genera desorden en las calles, desincentiva al consumidor, afecta las ventas de las tiendas en las galerías y fomenta malas prácticas. Por ejemplo, dadas las condiciones actuales de Gamarra, algunos empresarios han optado por salir a las calles a vender sus productos, dejando sus tiendas en las galerías (comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Sobre el proyecto GAMA, los entrevistados mencionan esta iniciativa y reconocen las ventajas de la ejecución de esta galería. Sostienen que es un primer paso para enfrentar la competencia de los centros comerciales y atraer al consumidor moderno.

Finalmente, los entrevistados concluyen que Gamarra tiene muchas de las condiciones para establecerse como un clúster maduro; sin embargo, aún se encuentra en una fase incipiente por la debilidad de sus relaciones.

2.3 Sobre las características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra

Todos los entrevistados concuerdan en que el empresario de Gamarra es muy esforzado y trabajador. Sin embargo, reconocen que están constantemente sobreviviendo. El empresario de Gamarra está muy enfocado en su empresa y trabaja por más de 10 horas al día.

El empresario de Gamarra, según Manuel Salazar, es empírico (comunicación personal, 16 de diciembre, 2018). Por lo general, no tienen educación superior y no han recibido una formación en gestión o en los procesos vinculados a su negocio. Para Diógenes Alva, el empresario de Gamarra ha logrado progresar en medio de las adversidades (comunicación personal, 08 de octubre, 2018).

Sin embargo, los entrevistados reconocen que el empresario de Gamarra necesita capacitarse para lograr enfrentar los cambios del mercado. Para ello, el empresario debe ver a la capacitación como una inversión y no un gasto.

A diferencia de los demás entrevistados, Humberto Machaca menciona que es erróneo pensar que al empresario de Gamarra no le interesa la capacitación. Para él, el problema radica en que las capacitaciones que se ofrecen no están acordes con las necesidades del empresario. Para el empresario, dejar de laborar por algunas horas, representa un impacto negativo en su economía. Machaca sugiere que las capacitaciones deben ser ofrecidas fuera del horario laboral del empresario de Gamarra. Así se aseguraría su participación (comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Además, Moisés Estela señala que el empresario de Gamarra es cortoplacista. Siempre está buscando ganar dinero de forma rápida y no está dispuesto a invertir en proyectos cuyo retorno sea a largo plazo.

Adicionalmente, los entrevistados indican que el empresario de Gamarra es individualista y desconfiado. El empresario de Gamarra ve a los otros empresarios únicamente como su

competencia y no está dispuesto a colaborar con el otro. Esto se debe a que no existe un factor que agrupe o reúna a los empresarios.

Asimismo, los entrevistados han identificado un cambio en la mentalidad del empresario. Se refieren a la tercera generación de empresarios que tiene un nuevo enfoque tanto en la forma de gestionar como producir. Este nuevo grupo de empresarios ha empezado a desarrollar sus propias marcas, mejorar el diseño de sus productos y a utilizar canales de venta innovadores. Conoce mejor las exigencias del mercado y busca ajustarse a ellas.

Richard Foroca, presidente de la SNM, señala que si bien esta nueva generación está innovando, no están desarrollando una visión de conjunto. Al igual que sus antecesores, están creciendo individualmente sin cooperar entre ellos (comunicación personal, 14 de noviembre, 2018).

Finalmente, Gustavo Rivadeneira, presidente de la CCG, señala que no es correcto pretender que todos los empresarios de Gamarra realicen los mismos cambios, ya que cada uno satisface cierto nicho de mercado (comunicación personal, 12 de octubre, 2018).

2.4 Sobre asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra

Todos los entrevistados concuerdan en que la asociatividad es un componente débil en el Emporio Comercial. Esto se debería principalmente a que existe una gran desconfianza entre empresarios por causa de experiencias previas desafortunadas.

Por ejemplo, Augusto Acella cuenta las dificultades que tuvo que pasar para lograr formar su asociación. En un inicio, los empresarios de Gamarra no estaban dispuestos a invertir en una asociación. Ellos señalaban que anteriormente habían participado en asociaciones en las que se gestionó mal el dinero. Sin embargo, poco a poco, Augusto Acella tuvo que mostrar con acciones su integridad e ir ganando credibilidad (comunicación personal, 25 de octubre, 2018).

Por otro lado, Manuel Salazar menciona que APEGA fue una de las primeras experiencias de asociación en Gamarra, por lo que fue relativamente sencillo, lograr reunir una gran cantidad de empresarios. Sin embargo, reconoce que, por causa de malas experiencias, hoy es muy complicado ganar la confianza del empresario para participar en asociatividad (comunicación personal, 16 de diciembre, 2018).

Asimismo, los entrevistados señalan que las iniciativas de asociatividad en Gamarra siempre han fallado. Richard Foroca y Moisés Estela narran sus experiencias de participar en proyectos de forma asociativa.

Antes de la clasificación de la selección peruana al Mundial, la SNM logró contactarse con el Director de Desarrollo Empresarial del PRODUCE y se conversó sobre la posibilidad de establecer puntos de venta de camisetas hechas en Gamarra en las diferentes entidades estatales. PRODUCE aceptó la propuesta y requirió que se agrupe a un número grande de microempresarios que puedan participar y beneficiarse de estas medidas. A pesar de los esfuerzos de la SNM por concretar el proyecto, no se logró agrupar al número requerido de empresas y se perdió la oportunidad (comunicación personal, 14 de noviembre, 2018)

Moisés Estela y otros seis empresarios decidieron formar un consorcio con la finalidad de elaborar productos para la exportación. Uno de los asociados era el representante de ventas del consorcio. Al tiempo de iniciado el consorcio, se descubrió que este derivaba los pedidos para su empresa y no para el consorcio. Luego de este suceso, no se logró recuperar la confianza y se dio por terminado el consorcio.

Al consultar a los entrevistados por qué no funcionan las iniciativas de asociatividad en Gamarra, ellos refieren dos causantes: (i) la mala reputación de los gremios y (ii) la escasa disposición de los empresarios a participar.

Sobre los gremios, los entrevistados señalan que los gremios no tienen una buena imagen frente al empresariado. Existen gremios que buscan los intereses particulares de sus representantes y no los de sus representados. Moisés Estela, menciona que las asociaciones gremiales en Gamarra son agrupaciones de amigos.

En ese sentido, en Gamarra, según los entrevistados, existen múltiples asociaciones, pero estas no son representativas para el empresariado. Los gremios no trabajan articuladamente ni existe un liderazgo único para todo el Emporio. Si bien todos los presidentes reconocen que es necesario establecer un líder o un grupo de estos que representen a Gamarra como un todo, implementar esto ha sido realmente complejo. Muchos de los representantes ejercen este rol con fines políticos, por lo que no están dispuestos a ceder sus cargos.

Gustavo Rivadeneira, recuerda que cuando él fundó la CCG y puso en marcha sus primeras actividades, los otros gremios con mayor antigüedad realizaron acciones hostiles en su contra e intentaron sabotear varios de sus eventos (comunicación personal, 12 de octubre, 2018).

Además, los gremios no están activos. Por lo general, reaccionan para ejercer su vocería ante situaciones coyunturales. No ofrecen servicios reales a sus asociados constantemente. José Muñoz, señala que esta situación se explica, en parte, porque los presidentes de gremios no cuentan con las capacidades para dirigir y gestionar una asociación.

Sobre la escasa disposición de los empresarios, los entrevistados señalan que del total de asociados de sus organizaciones, es muy bajo el porcentaje de ellos que está dispuesto a participar activamente en el gremio. La mayoría de los asociados, una vez inscritos, no participan ni cumplen con sus obligaciones. Los asociados suelen referir que no cuentan con el tiempo suficiente para dedicarse a estas actividades.

Humberto Machaca agrega que el empresario de Gamarra es muy crítico y no reconoce la labor y el esfuerzo que realizan sus líderes para representarlos. Richard Foroca menciona que velar por los intereses del Emporio Comercial es riesgoso. Las mafias que cobran cupos a los ambulantes por ocupar ilegítimamente las calles de Gamarra intimidan y amenazan a sus representantes.

En conclusión, las asociaciones reconocen que necesitan establecer un liderazgo único y el deber de trabajar articuladamente en beneficio de Gamarra. Sin embargo, en la operatividad, ejecutar esto ha sido complejo, debido a la multiplicidad de intereses involucrados.

2.5 Sobre propuestas para mejorar la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra

Diógenes Alva, presidente de la Coordinadora de empresarios de Gamarra, resalta que para poder trabajar en asociatividad es necesario cambiar la mentalidad del empresario de Gamarra. Es decir, explicar y concientizar al empresario en los beneficios de cooperar y colaborar en beneficio del entorno en el que se encuentran.

Los entrevistados identificaron las siguientes propuestas para mejorar la asociatividad en el Emporio Comercial.

- Articular en una única asociación o gremio a todos los eslabones de la cadena de la industria de confecciones. Una asociación en la que puedan confluir todas las asociaciones y trabajar en conjunto haciendo llegar las necesidades de sus representados.
- Elegir un grupo de líderes que realmente representen al empresariado. Estos líderes deben ser empresarios de Gamarra con amplia trayectoria y buena reputación.
- Mejorar las actividades de comunicación y difusión de las actividades de los gremios y asociaciones en Gamarra. Es necesario trabajar en la transparencia y rendición de cuentas de los mismos.
- Exigir al Estado la mejora del marco legal de las distintas formas asociativas entre empresas, de modo que se brinde seguridad al empresario para participar en estas iniciativas.

Adicionalmente, los entrevistados añadieron algunas recomendaciones de mejora generales para el desarrollo de las empresas del Emporio Comercial: (i) exigir al Estado su participación en la tecnificación de las empresas así como en la dinamización de la industria y (ii) mejorar el acceso a financiamiento de las MYPES.

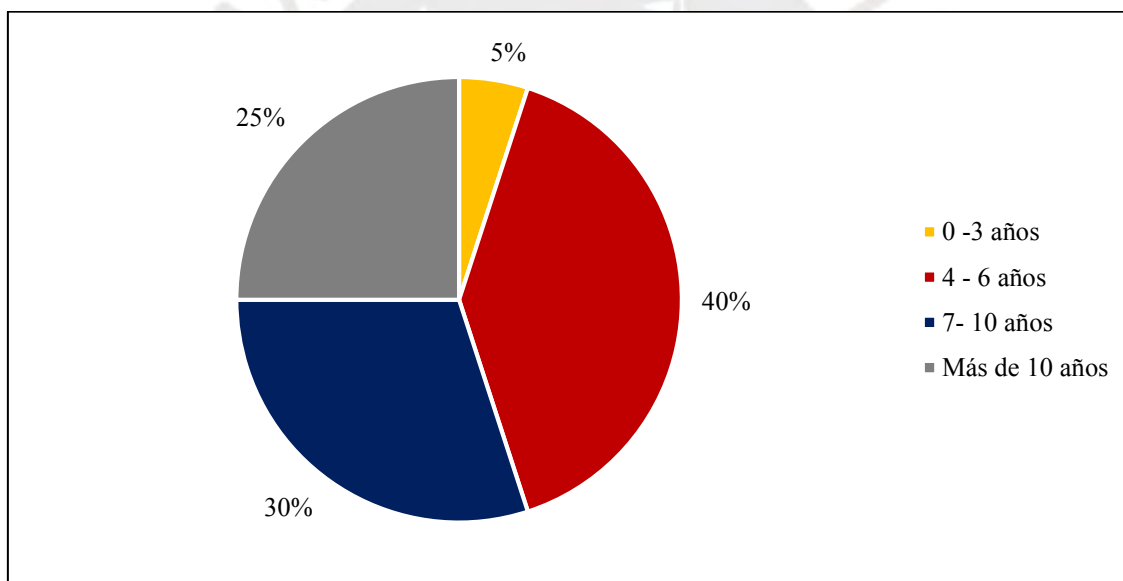
3. Cuestionario a empresas del Emporio Comercial de Gamarra

En esta sección, se presenta la información recogida en las 120 encuestas realizadas vía telefónica durante el mes de enero del 2019. Los hallazgos son presentados en tres secciones, según la organización del cuestionario.

3.1 Caracterización de las empresas encuestadas

Como se observa en la siguiente figura, el 40% del total de empresas encuestadas tiene entre 4 y 6 años de operación, el 30%, de 7 a 10 años y el 25% más de 10 años.

Figura 46: Empresas encuestadas, según años de operación (%)



Asimismo, solo 2 de los encuestados refieren haber tenido otra empresa anteriormente, las cuales estuvieron vinculadas al sector textil.

Sobre el tamaño de las empresas encuestadas, el 100% de estas son microempresas y de ellas, el 3.3% de ellas realiza actividades de exportación.

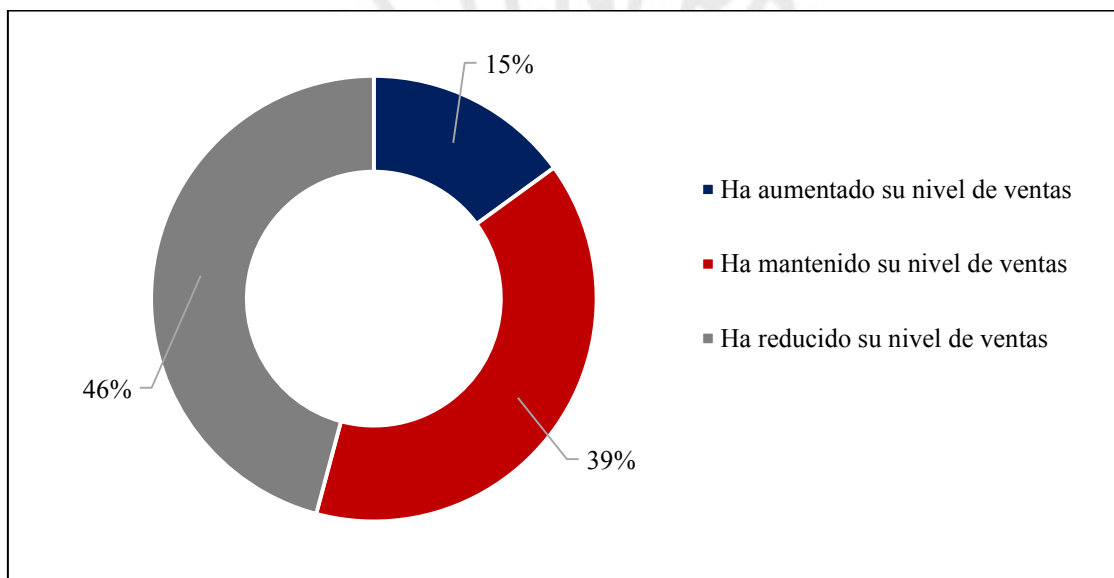
Con relación a las actividades que realizan las empresas encuestadas, el 43% de ellas confeccionan y comercializan prendas dirigidas a un segmento de mercado específico, el 18% brinda servicios de acabado para los confeccionistas como bordado, estampado, botonería, etc. y el 17% confecciona y comercializa ropa corporativa y publicitaria.

Tabla 19: Empresas encuestadas, según actividades

Actividades	Número de empresas	Porcentaje
Proveer insumos para la confección.	20	17%
Brindar servicios de acabado para los confeccionistas	22	18%
Confeccionar y comercializar ropa corporativa y publicitaria	20	17%
Confeccionar y comercializar prendas dirigidas a un segmento específico	52	43%
Comercializar prendas diversas.	6	5%
Total	120	100%

En cuanto a la situación económica de las empresas encuestadas, en los últimos tres años, el 46% ha reducido su nivel de ventas; mientras que solo un 15% ha aumentado.

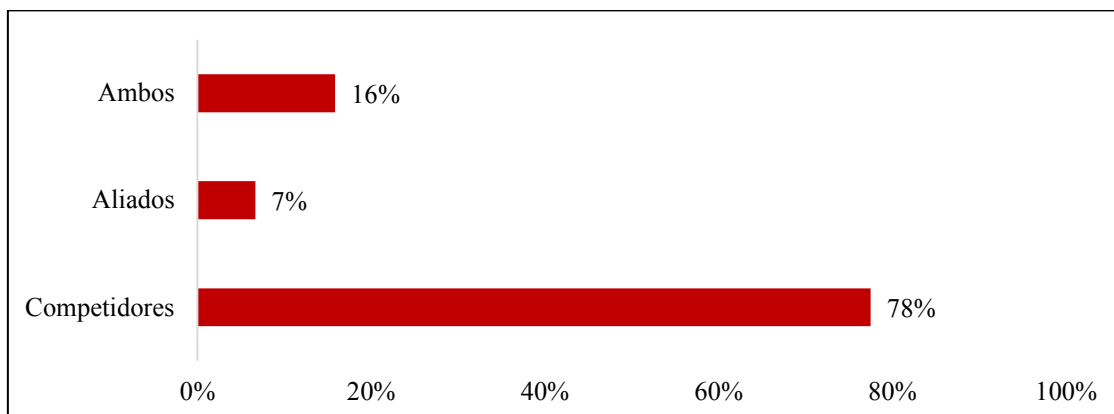
Figura 47: Empresas encuestadas, según nivel de ventas (%)



3.2 Percepciones sobre asociatividad

El 78% de las empresas encuestadas señala que las otras empresas que se dedican a la misma actividad que la suya son sus competidores, el 16% considera que son sus competidores y aliados y un 7% sus aliados para proyectos de colaboración. Esto concuerda con lo dicho por los expertos y los presidentes de las asociaciones de Gamarra, al señalar que el empresario de Gamarra tiene, principalmente, una visión de competencia frente a las demás empresas del Emporio.

Figura 48: Percepción de las empresas encuestadas sobre las otras empresas de la industria (%)



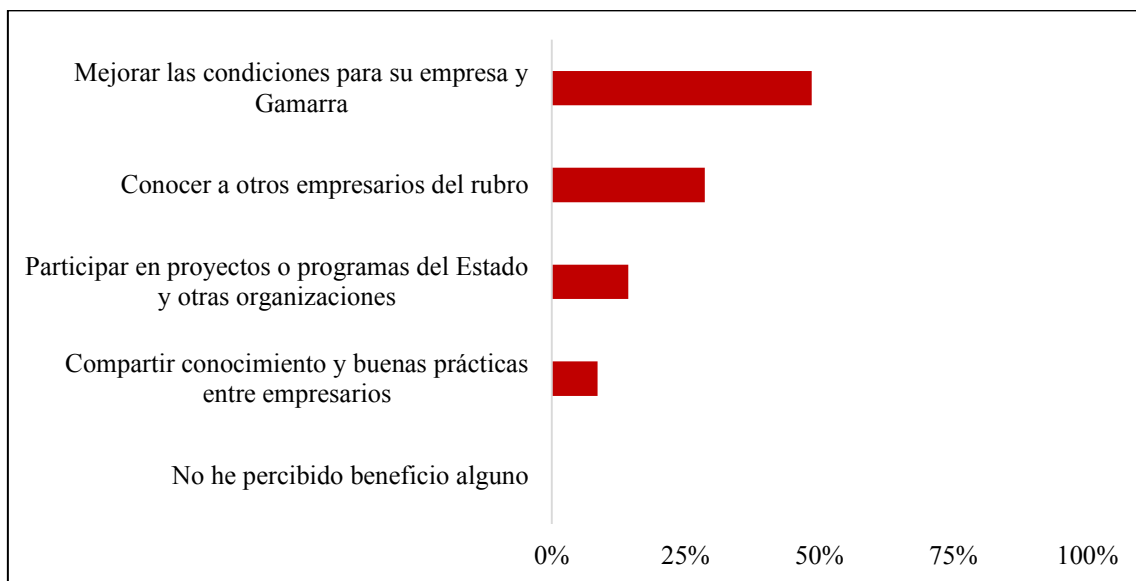
A pesar de que un 23% señala que las otras empresas son sus aliados, solo un 5% del total de encuestados ha trabajado en algún proyecto comercial o productivo con otra empresa de Gamarra en los últimos 5 años. Estos proyectos consisten en iniciativas de asociación horizontal para participar en licitaciones o programas de compras del Estado.

Asimismo, el 91% de las empresas considera importante colaborar y compartir información con las otras empresas del subsector confecciones en Gamarra; sin embargo, ninguna de las empresas encuestadas comparte información con otras empresas.

Sobre su participación en asociaciones o gremios en Gamarra, solo el 14% pertenece a alguna asociación o gremio de Gamarra. El 100% de estas son empresas que se dedican a la confección y comercialización de prendas dirigidas a un segmento específico o de ropa corporativa y publicitaria que pertenecen a la CCG, a través de la prestación de sus servicios de marketing digital.

En la siguiente tabla, se presentan los beneficios percibidos por los encuestados al participar en alguna asociación o gremio. La distribución porcentual de los beneficios percibidos se explica por el tipo de servicios que ofrece la CCG. La CCG brinda servicios de marketing digital a través de diferentes medios. Cabe precisar que esta fue una pregunta que admitía respuestas múltiples.

Figura 49: Beneficios percibidos por los encuestados al participar en asociaciones o gremios de Gamarra (%)



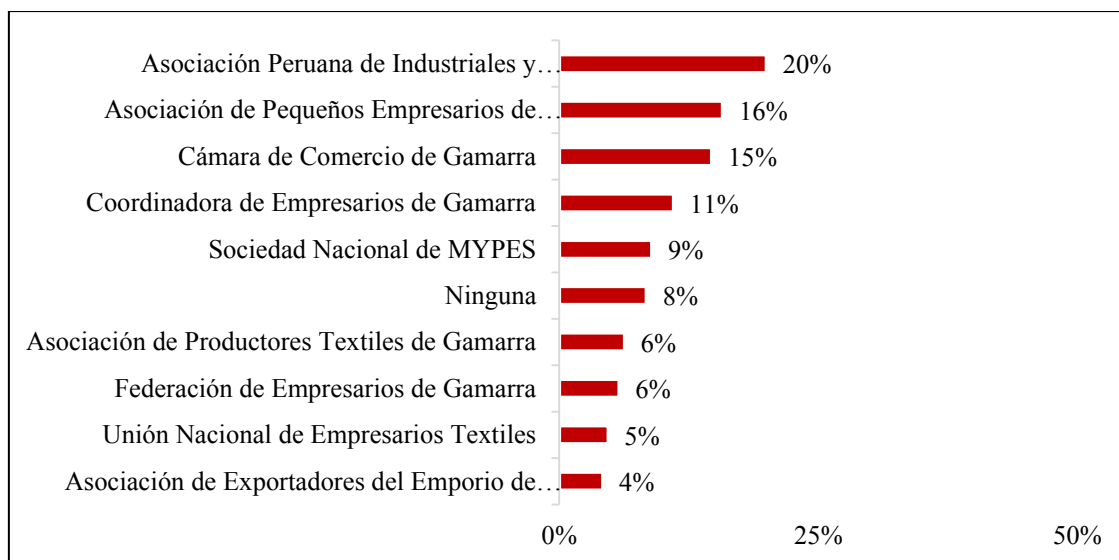
Asimismo, el 100% de las empresas encuestadas que no pertenecen a ninguna asociación o gremio en Gamarra, tampoco lo hizo en años anteriores. Al consultarles sobre la principal razón por la que no pertenece a ninguna asociación y gremio, el 26% señaló que no tiene confianza en los dirigentes, el 20% que tuvo o ha escuchado sobre malas prácticas en las asociaciones y gremios, el 19% que las asociaciones y gremios de Gamarra no buscan el beneficio de los empresarios y el 15% que las asociaciones y gremios en Gamarra tienen fines políticos y no están activas constantemente. Estas respuestas concuerdan con la información recogida en las entrevistas a expertos y presidentes de asociaciones de Gamarra.

Figura 50: Razón principal por la que los encuestados no pertenecen a asociaciones o gremios en Gamarra (%)



A continuación, se muestra qué asociaciones o gremios de Gamarra conocen los encuestados. La asociación más conocida por los encuestados es APIC, seguida de APEGA y la CCG. El 8% de los encuestados no conocen ninguna de las asociaciones y ninguna empresa sugirió alguna otra.

Figura 51: Asociaciones y gremios conocidos por las empresas encuestadas (%)



Además, el 65% de los encuestados no puede nombrar a ningún representante o líder de Gamarra. El 35% que sí podía, mencionó a Diógenes Alva como representante de Gamarra. Esto es paradójico, puesto que él preside la Coordinadora de Empresarios de Gamarra, la cual es la cuarta asociación reconocida por los encuestados. Esto se debería a que Diógenes Alva es el personaje más mediático de Gamarra. Siempre es entrevistado y llamado cuando los medios desean elaborar algún reportaje sobre el Emporio Comercial. Los medios de comunicación lo consideran un referente de Gamarra.

Finalmente, el 100% de los entrevistados señaló no sentirse representado por los líderes, gremios y asociaciones existentes en Gamarra. Esto corrobora los hallazgos de las entrevistas tanto a expertos como a las asociaciones en Gamarra.

3.3 Propuestas para mejorar la asociatividad en Gamarra

Esta sección estuvo orientada a validar las propuestas de mejora mencionadas por los expertos y los presidentes sobre asociatividad vertical. Para ello, se diseñaron dos preguntas, en las que se mostraba 5 opciones y debían ser puntuadas del 1 al 5, sin repetir puntuaciones. 5 era la puntuación más alta y 1 la menor.

La primera pregunta, estaba referida a las características que deberían tener una asociación o gremio con una propuesta atractiva para la empresa encuestada. En la siguiente tabla

se observa la distribución de los valores asignados a cada opción así como la puntuación acumulada²⁷. Para calcular esta última, se multiplica la frecuencia por el valor asignado.

Tabla 20: Características de una asociación atractiva para las empresas encuestadas

Una asociación o gremio con una propuesta atractiva para su empresa debería	5	4	3	2	1	Puntuación
Estar dirigida por empresarios de Gamarra con una amplia trayectoria.	31	22	43	15	9	411
Agrupar a todos los rubros del subsector confecciones.	10	15	25	22	48	277
Estar conformada solo por empresarios de Gamarra.	21	45	19	16	19	393
Elegir de forma democrática y periódica sus dirigentes.	11	17	11	55	26	292
Tener mecanismos de control que garanticen su transparencia.	47	21	22	12	18	427
Total	120	120	120	120	120	1 800

De la tabla anterior, se puede afirmar que los encuestados valoran más el que un gremio cuente con mecanismos de control que garanticen su transparencia, seguido del estar dirigido por empresarios con una amplia trayectoria y el estar conformado únicamente por empresarios de Gamarra. Asimismo, el agrupar a todos los rubros de la industria de confecciones se ubica en el cuarto lugar.

La segunda pregunta estaba referida a los servicios que deberían ofrecer un gremio o asociación con una propuesta atractiva para las empresas encuestadas. Al igual que en la pregunta anterior, en la siguiente tabla, se presenta la distribución de los valores asignados y la puntuación acumulada.

Tabla 21: Actividades y servicios que debe brindar una asociación atractiva para las empresas encuestadas

Una asociación o gremio con una propuesta atractiva para su empresa debería realizar las siguientes actividades:	5	4	3	2	1	Puntuación
Representar al empresario de Gamarra frente al Estado	31	45	18	16	10	431
Difundir iniciativas y oportunidades para el empresario	11	10	21	25	53	261
Trabajar en la mejora de Gamarra como espacio físico	49	27	19	17	8	452
Capacitar a sus miembros	20	24	41	17	18	371
Desarrollar estrategias de marketing para promocionar Gamarra	9	14	21	45	31	285
Total	120	120	120	120	120	1 800

De la tabla anterior, se puede afirmar que un gremio con una propuesta atractiva debería, en primer lugar, trabajar en la mejora de Gamarra como espacio físico. Esto se explica por la

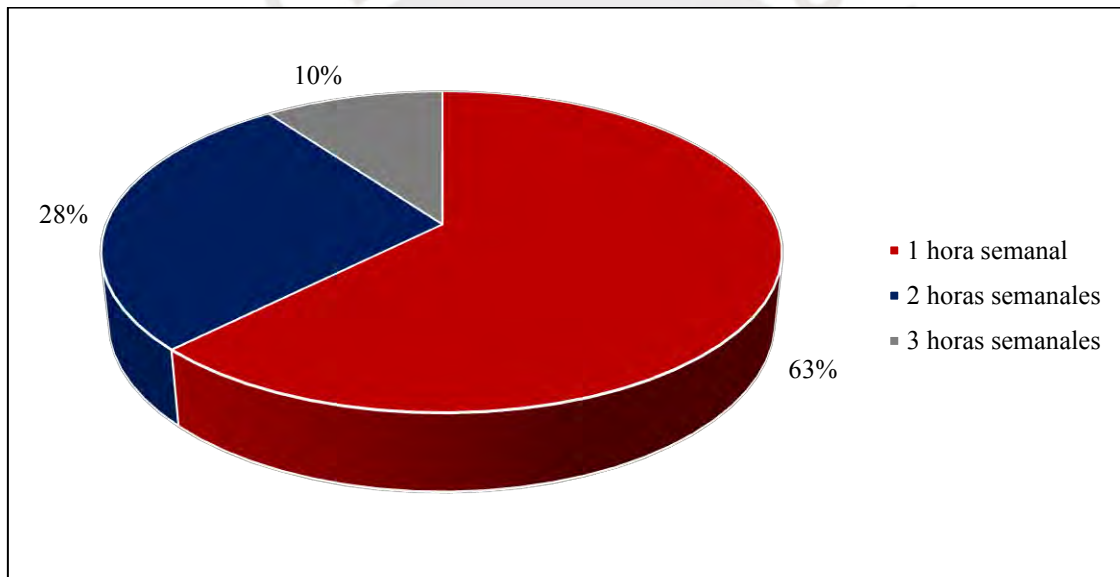
²⁷ Puntuación acumulada= (Frecuencia de puntaje 5)*(5)+(Frecuencia de puntaje 4)*(4)+ (Frecuencia de puntaje 3)*(3)+ (Frecuencia de puntaje 2)*(2)+ (Frecuencia de puntaje 1)*(1)

situación caótica que vive Gamarra, luego de que salgan a la luz los casos de corrupción del anterior alcalde y la invasión de comercio ambulatorio en sus calles.

En segundo lugar, debería representar al empresario de Gamarra frente al Estado. Luego, brindar servicios de capacitación para sus asociados y desarrollar estrategias de marketing para promocionar Gamarra como un todo.

Finalmente, se consultó a los entrevistados sobre la cantidad de horas promedio a la semana que estaría dispuesto a dedicarle a su participación en la asociación o gremio si cumplierse con las condiciones anteriormente mencionadas. El 63% de empresas está dispuesta a dedicar 1 hora semanal para participar en una asociación; mientras que el 28%, 2 horas. Cabe precisar que ninguna empresa manifestó disponer de más de tres horas semanales para ese tipo de actividades.

Figura 52: Horas semanales disponibles para participar en asociaciones o gremios en Gamarra (%)



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

De forma general y en respuesta a la pregunta principal de la investigación, se concluye que Gamarra es un clúster natural que se encuentra en la Fase I: clúster incipiente, debido a las limitadas relaciones y los bajos niveles de asociatividad entre sus miembros.

A continuación, se presentan las principales conclusiones que sustentan esta conclusión general. Estas fueron ordenadas según la vinculación de las variables definidas en la matriz de levantamiento de información del Anexo C.

Sobre el término clúster y su aplicabilidad al Emporio Comercial de Gamarra:

- De la revisión de la literatura pertinente al concepto de clúster y de la definición utilizada para la investigación, se concluye que Gamarra sería un clúster natural que reúne a una masa crítica de empresas y otros actores vinculados a la industria de confecciones en un determinado espacio geográfico. Esta proximidad ha permitido a sus empresas alcanzar economías externas y niveles de especialización.
- Asimismo, de acuerdo con el enfoque de fases de desarrollo de un clúster, Gamarra se encontraría en la Fase I: Clúster incipiente. Esto debido a las limitadas relaciones y los bajos niveles de asociatividad entre sus miembros. Entre los empresarios de Gamarra primó el esfuerzo individual en un momento en el cual la producción nacional era íntegramente absorbida por el mercado interno. No tuvieron necesidad de establecer relaciones de asociatividad entre ellos ni sentían la urgencia de introducir mejoras en tecnología, procesos o servicios. Como resultado de la globalización y la apertura del mercado, el comportamiento del consumidor ha cambiado y este es más selectivo y exigente. Actualmente, el clúster de Gamarra se encuentra estancado en esta fase inicial de desarrollo y requiere ajustarse a las nuevas necesidades del mercado para poder retomar su crecimiento y mejorar su competitividad.
- Acerca del desarrollo de Gamarra como un clúster, los expertos alertan sobre un importante cambio en su composición. En un inicio, reunía empresas de los diferentes eslabones de la cadena de la industria de confecciones; sin embargo, los talleres de producción están migrando hacia los conos de Lima. De modo que, los expertos prevén que Gamarra, en un futuro, se convierta en un espacio únicamente de comercialización, y ya no de producción. Prevalecería en este caso la idea de un emporio comercial antes que una gran factoría. En esas condiciones, no podría ser visto desde la perspectiva de un clúster.

Sobre asociatividad como factor determinante para el desarrollo de un clúster y el Emporio Comercial de Gamarra:

- La asociatividad es reconocida como un factor clave e incluso imprescindible para la consolidación de un clúster dado que a partir de esta se producen sinergias y mejoras en su competitividad. Según los expertos y los presidentes de asociaciones de Gamarra entrevistados, en el Emporio existen bajos niveles de asociatividad, lo cual afecta su desarrollo como clúster.
- Los bajos niveles de asociatividad en Gamarra se explican por (i) la falta de un factor común que articule a los diferentes actores en Gamarra, (ii) la inexistencia de un liderazgo real y representativo, (iii) la desconfianza generalizada entre sus miembros y (iv) el comportamiento individualista de sus empresarios. Los diferentes esfuerzos internos y externos por revertir estos factores no han logrado desplegar los adecuados incentivos.
- Para los expertos entrevistados, para mejorar los niveles de asociatividad, se debería trabajar en la generación de un factor de identidad común que facilite la asociatividad entre las empresas del Emporio Comercial. Los empresarios no son conscientes que no solo están compitiendo con las empresas de su entorno, sino que también están compartiendo un bien común que es el espacio y, de algún modo, la marca Gamarra.
- Las experiencias de asociatividad horizontal no son muy frecuentes en el Emporio Comercial de Gamarra. Se han desarrollado algunos consorcios para participar en licitaciones y en el proceso de Compras MyPerú. Sin embargo, estas iniciativas no perduran en el tiempo. Esto se debe principalmente a que las empresas no tienen la misma base de capacidades ni siguen los mismos estándares en cuanto a sus procesos y a la calidad de sus productos, y estas experiencias no han conseguido transmitir horizontalmente, las mejores prácticas.
- Según los expertos entrevistados, es urgente trabajar en la mejora de la productividad de las empresas para mejorar la eficacia de las iniciativas de asociatividad horizontal. Para ello, mencionan que es necesario, capacitar y tecnificar tanto al empresario como a la mano de obra con la finalidad de crear bases de empresas que se encuentren en un mismo nivel que estén aptas para trabajar de forma asociativa.
- Sobre asociatividad vertical, se constató que en Gamarra existen diversas asociaciones y gremios, los cuales no se encuentran activos permanentemente. Asimismo, existe una pugna por el poder entre sus representantes y por ser quien ejerza la vocería del conglomerado. Los gremios han perdido credibilidad frente al empresariado de Gamarra, debido a que muchos persiguen prioritariamente sus intereses particulares y,

en muchos casos, fines políticos. Además, el empresario de Gamarra tiene escasa disposición para participar en las asociaciones y gremios dado que desconfía de los mismos por experiencias previas que ha escuchado o vivido y dado que su ritmo de trabajo le impide dedicar tiempo a este tipo de actividades.

- El panel de expertos entrevistados señala que se debería articular los gremios e integrarlos de modo que sean representativos para los empresarios para mejorar los niveles de asociatividad vertical. Asimismo, según la encuesta realizada, una asociación con una propuesta atractiva para los empresarios de Gamarra sería aquella que (i) cuente con mecanismos de control que garanticen su transparencia, (ii) este dirigida por empresarios de amplia trayectoria y (iii) este conformada únicamente por empresarios de Gamarra. Sobre las actividades que debería realizar, debería (i) trabajar en la mejora de Gamarra, como espacio físico, (ii) representar a Gamarra frente al Estado, (iii) brindar servicios de capacitación para sus miembros y (iv) desarrollar estrategias de marketing para promocionar a Gamarra como un todo.

Sobre la situación actual de la industria y del Emporio Comercial de Gamarra:

- Sobre la situación actual de la industria de confecciones, esta se encuentra en decrecimiento desde el 2010, al igual que el sector textil. Los empresarios de Gamarra encuestados señalan que su nivel de ventas ha decrecido en los últimos años. Asimismo, tanto expertos como las asociaciones y gremios de Gamarra concuerdan en señalar que la importación de las prendas asiáticas representa una amenaza para la industria de confecciones peruana.
- Actualmente, el Emporio Comercial de Gamarra se ve afectado por el incremento de centros comerciales. Estos últimos tienen una propuesta que se ajusta a las necesidades del consumidor. No solo ofrecen prendas de moda y de calidad; sino también seguridad, entretenimiento y orden. Mientras que Gamarra enfrenta problemas de seguridad, limpieza y orden. Las calles de Gamarra se encuentran copadas por el comercio ambulatorio lo cual dificulta el libre tránsito y desalienta al consumidor a ingresar a las galerías. Sobre esto, es importante resaltar la reciente inauguración de la galería GAMA Moda Plaza, la cual fue construida bajo un concepto no tradicional y pretende ofrecer servicios similares a la oferta de los centros comerciales.
- Sobre el empresario de Gamarra, se pudo conocer que este se caracteriza por su esfuerzo y trabajo constante. El empresario de Gamarra es empresario por necesidad y, desde un inicio, no contaba con los conocimientos y capacidades suficientes para operar y gestionar su empresa. En ese sentido, fue aprendiendo empíricamente. De modo que

opera de forma tradicional, realiza múltiples funciones y se resiste a realizar cambios para ajustar sus negocios a los nuevos requerimientos del mercado. Además, los entrevistados señalan que el empresario de Gamarra no valora la capacitación ni está dispuesto a invertir en ella. Otra característica importante es que es muy desconfiado y ve a los otros únicamente como su competencia. En ese sentido, no está dispuesto a colaborar con el otro.

- Existe una nueva generación de empresarios en Gamarra que está empezando a profesionalizar el negocio y ajustarse a las nuevas necesidades del mercado. Se refieren a la tercera generación de empresarios de Gamarra, que son los nietos de fundadores quienes han estudiado carreras vinculadas a la industria y están dando una nueva visión al negocio. Estos empresarios están desarrollando marcas, introduciendo nuevos diseños, mejorando su estantería y utilizando medios digitales tanto para la promoción como la venta de sus productos. Muchas de las tiendas de esta nueva generación de empresarios se encuentran en el Jr. Gamarra, exactamente, en el extremo cercano a la Av. México en galerías como San Pedro, Damero, Ya; entre otras.
- Actualmente, el Emporio Comercial de Gamarra enfrenta una situación de desorden y caos que se ve reflejado en la presencia de los ambulantes quienes ocupan las calles principales y dificultan el acceso a las galerías. La gestión municipal anterior fue muy deficiente en su labor de velar por el orden, limpieza y ornato de las calles del Emporio, dado que estuvo involucrada en casos de corrupción. Al cierre de esta tesis, ya se había producido el cambio de gobierno, el cual ha empezado a realizar cambios para mejorar el orden y la seguridad en Gamarra. Existe bastante optimismo por parte de los empresarios de Gamarra hacia el nuevo gobierno.

REFERENCIAS

- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 73-88. Recuperado el 7 de Julio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36841180005>
- Ait, K., Forest, J., & Hirsch, E. (2013). UPMARKET POSITIONING AND INNOVATION: Key to the success for the French and European textile industry? *The Coface Economic Publications*, 5-14. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <https://www.coface.com/News-Publications/Publications/Textiles-Upmarket-positioning-and-innovation-Key-to-the-success-for-the-French-and-European-textile-industry>
- Alegría, L. (06 de Abril de 2018). Produce: ¿Qué implica retomar la diversificación productiva? *El Comercio*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-diversificacion-productiva-desafios-asumira-cordova-noticia-510017>
- Alvarado, M. (2014). El impulso de clústeres como eje de una estrategia de desarrollo económico regional. *Moneda*, 42-46. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de <https://ideas.repec.org/a/rbp/moneda/moneda-158-10.html>
- Apoyo & Asociados. (2016). *Banco Agropecuario: Informe anual*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc2016/Apoyo_Dic15_Institucion_Instituciones
- Aranguren, M. (2010). Política clúster del País Vasco: lecciones aprendidas y retos. *Revista EAN*, 86-99. Recuperado el 19 de junio de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a07.pdf>
- Association of Chartered Certified Accountants. (Setiembre de 2010). *Small Business: A global agenda*. Recuperado el 10 de enero de 2018, de <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/pol-afb-sbaga.pdf>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 70-80. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4126/4094>

- Baquero, M. (2014). Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y la comercialización asociativa en cadenas de valor en Tungurahua-Ecuador. En I. I. Agricultura, *Desarrollo de los agronegocios en América Latina y El Caribe. Conceptos, instrumentos, proyectos de cooperación técnica* (págs. 61-79). San José: IICA.
- Bardales, E. (2018). Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo? *Gestión*. Recuperado el 05 de enero de 2019, de <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-226939>
- Briones, A., & Laborda, F. (2010). Capacidades de Innovación Tecnológica en empresas. *Economía Industrial*, 135-146. Recuperado el 22 de abril de 2017, de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Antonio%20Juan%20Briones%20Pe%C3%B1alver.pdf>
- Bustamante, S. (2008). *Asociaciones de municipios en Colombia. Su importancia, aproximaciones a un diagnóstico, propuestas para su fortalecimiento, casos seleccionados*. Bogotá: GTZ y Federación Colombiana de Municipios.
- CAF. (2006). *Camino a la transformación productiva en América Latina*. Caracas: CAF.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Asociatividad: Estrategia para la internacionalización de su negocio*. Bogotá. Obtenido de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/9161/100000043.pdf?sequence=1>
- Cámara de Comercio de Gamarra. (24 de Febrero de 2017). Ripley, Saga Falabella, Paris y H & M en Gamarra ¿Qué hacemos? *Gamarra*. Recuperado el 04 de Abril de 2018, de <http://www.gamarra.com.pe/ripley-saga-falabella-paris-hm-en-gamarra/>
- Cámara de Comercio de Gamarra. (01 de Abril de 2018). *Historia de Gamarra*. Obtenido de Gamarra: <http://www.gamarra.com.pe/historia-de-gamarra/>
- Capó-Vicedo, J. (2011). Análisis del ciclo de vida y las políticas de desarrollo de los clusters de empresas. *EURE*, 59-87.
- Castillo, R. (2009). *Clúster. Oportunidad para el turismo*. México.
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM]. (2010). *Reporte Financiero Burkenroad Perú- Sector Textil del Perú*. Lima: CENTRUM.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Clústers y políticas de articulación productiva en América Latina*.
- Chang, L. (2003). *Iniciativa de Asociatividad: Actores, Procesos y Experiencias*. Quito: Programa Andino de Competitividad.
- Cluster Development, Metis Gaia y Javier D'ávila Quevedo. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*. Lima.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, S95-S120.
- Coleman, J. (1990). *The Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cuellar, Ó., & Bolívar, A. (2009). Capital social hoy. *Polis*, 195-217. Recuperado el 8 de junio de 2018, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v8n22/art12.pdf>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-entrevista-recurso-flexible-dinamico-S2007505713727066>
- Ecotec Research & Consulting. (2004). *A practical guide to cluster development*. Obtenido de <http://hdrnet.org/296/1/file14008.pdf>
- El Comercio. (13 de Marzo de 2017). La Victoria: cobran cupos a ambulantes por vender en Gamarra. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/victoria-cobran-cupos-ambulantes-vender-gamarra-144428>
- El Comercio. (16 de Febrero de 2019). La Victoria: así luce Gamarra tras prohibición de ambulantes. *El Comercio*. Recuperado el 24 de Febrero de 2019, de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/victoria-luce-gamarra-prohibicion-comercio-ambulatorio-fotos-noticia-mndc-608337>
- El Peruano. (6 de abril de 2018). Gobierno reactivará política de diversificación productiva. *El Peruano*. Recuperado el 18 de diciembre de 2018, de <https://elperuano.pe/noticia-gobierno-reactivara-politica-diversificacion-productiva-65353.aspx>
- Enright, M. (1996). Regional clusters and economic development: a research agenda. En U. Staber, S. Norbet, & B. Sharma, *Business Networks: Prospects for regional development* (págs. 190-214). New York: De Gruyter.

- European Commission. (2008). *The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned*. Obtenido de <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c15445bd-8203-4d15-b907-56ea17a9876e>
- Ferraro, C. (2011). *Eliminando barreras: Financiamiento a las pymes en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35358/S2011124_es.pdf?sequence=
- Flores, J. (04 de Febrero de 2017). *¿Es necesario generar marcas en Gamarra?* Recuperado el 2019 de Enero de 03, de Gamarra: <https://www.gamarra.com.pe/necesario-generar-marcas-gamarra/>
- Galarreta, R., & García, J. (05 de 2003). *Modelo de clúster turístico: aplicación en la región Tumbes*. Recuperado el 18 de 05 de 18, de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/esan/146>
- Gallegos, J. (24 de Enero de 2016). La movida fashion en Gamarra. *La República*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2018, de <https://larepublica.pe/sociedad/912304-la-movida-fashion-en-gamarra>
- García, J. (2006). Ventaja competitiva a través del desarrollo de clusters empresariales. *Contabilidad y negocios*, 30-35.
- Gestión. (17 de Octubre de 2016). Proyecto Gamarra Moda Plaza de S/ 435 millones terminará de construirse a fines del 2017. *Gestión*. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de <https://gestion.pe/economia/empresas/proyecto-gamarra-moda-plaza-s-435-millones-terminara-construirse-fines-2017-148305>
- Grueso, P., Gómez, J., & Garay, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_10.pdf?sequence=5
- Gutiérrez, A., Amador, M., & Rafael, E. (2011). Competitividad de los clúster textil Perú-México. *QUIPUKAMAYOC*, 221-236.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (Revisión 4)*. Lima: INEI.

Recuperado el 16 de julio de 2017, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2012*. Lima: INEI. Recuperado el 2 de abril de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1076/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013*. Lima: INEI. Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Compendio Estadístico Perú 2015*. Lima: INEI. Recuperado el 22 de enero de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Estructura Empresarial, 2014*. Lima: INEI. Recuperado el 16 de enero de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2016*. Lima. Recuperado el 6 de febrero de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Perú: Estructura Empresarial 2016*. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Perú: Estructura Empresarial 2016*. Lima. Recuperado el 7 de abril de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Compendio Estadístico 2017*. Lima. Recuperado el 16 de julio de 2018, de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (30 de Marzo de 2018). *Series Nacionales*. Obtenido de INEI: <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Inurritegui, M. (2006). *El rol del capital social en la pequeña agricultura comercial de Piura*. Tesis de maestría en Antropología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Lima.

Kolodny, H., Stymne, B., Shani, R., Figuera, J., & Lillrank, P. (2001). Design and policy choices for technology extension organizations. *Research Policy*, 201-225.

Krugman, P. (1992). *Geografía y comercio*. Barcelona: Antoni Bosch.

León, J. (05 de Agosto de 2018). Empresarios de Gamarra, las otras víctimas de la mafia de Elías Cuba. *La República*. Recuperado el 17 de Octubre de 2018, de <https://larepublica.pe/sociedad/1291918-empresarios-gamarra-victimas-mafia-elias-cuba>

Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Obtenido de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf

Lozano, D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad*, 161-191.

Macroconsult. (03 de 30 de 2018). *Reporte Económico Mensual: ¿Qué se sabe de las micro, pequeña y medianas empresas?* Obtenido de Macroconsult: <http://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2016/03/REM-02-2016.pdf>

Marshall, A. (1979). *Principles of economics: an introductory volumen (8va ed)*. London: Macmillan, Press.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (18 de Diciembre de 2018). *D.S. 298-2018-EF*.

Mendoza, J. (2014). La dinámica de los clústeres. *Revista Dimensión Empresarial*, 84-97.

Meyer, J., & Harmes, U. (2005). *Cómo promover clusters*. Buenos Aires: Mesopartner.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Asociatividad para el Comercio Exterior*. Lima.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2008). *D.S. N° 007-2008-TR*.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2008). *Gobiernos Locales iniciándose en la promoción de las MYPE: Necesidades actuales de Gamarra frente al TLC*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Monroy Merchán, M. (2016). *El concepto clúster, ¿expectativas creadas o realidades posibles?: el caso Medellín, Colombia*. Buenos Aires: CLACSO.
- Navarro, M. (2002). *El análisis y la política de clusters*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Buenos Aires.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ponce, F., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1985). *The competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2010). *Plan estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción 2011-2015*. Lima. Obtenido de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015\(1\).pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015(1).pdf)
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2011). *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción 2012- 2016*. Lima. Obtenido de <http://www2.produce.gob.pe/produce/pesem.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2013). *D.S. N° 013-2013-PRODUCE*.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2013). *D.S. N° 013-2013-PRODUCE*.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Cuaderno de trabajo: Asociatividad empresarial*. Lima. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_536567.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Las Mipyme en cifras 2014*. Lima: PRODUCE.

- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Las Mipyme en cifras 2014*. Lima.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2021*. Lima. Obtenido de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm435-2015-produce.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017). *Estudio de investigación del sector textil y confecciones*. Lima.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2017-2021*. Lima. Obtenido de https://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/76485_1.pdf
- Proexpansión. (2003). *Estudio sobre cluster y asociatividad*. Lima.
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Rodríguez-Clare, A. (2005). *Clusters and Comparative Advantage: Implications for Industrial Policy*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Rojas, M. (2012). *La experiencia de compra en Gamarra: aportes preliminares*. Lima: Municipalidad de La Victoria.
- Rojas, M. (2014). *Gamarra Invisible. El principal emporio del país desde la perspectiva de sus trabajadores*. Lima: Fondo Editorial UNMSM.
- Roldán, N. (2013). ¿Para qué queremos clústers? *Themis*, 311-318. Recuperado el 24 de setiembre de 2018, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/9007/9415>
- Rosado, R., & Abarca, K. (06 de Diciembre de 2010). Metro cuadrado en Gamarra cuesta como mínimo US\$ 8 mil. *Gestión*. Recuperado el 06 de Enero de 2018, de <https://archivo.gestion.pe/noticia/680118/metro-cuadrado-gamarra-cuesta-como-minimo-us-?ref=gesr>
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. *Revista Capítulos*.
- Rosendfeld, S. (1997). Bringing business cluster into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 3-23. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/237446231_Bringing_business_clusters_into_the_mainstream_of_economic_development

- Sarmiento Del Valle, S. (2017). Clúster: Alternativa para el crecimiento regional. *Dimensión Empresarial*, 169-187.
- Schmitz, H., & Nadvi, K. (1999). Clustering and industrialization: Introduction. *World Development*, 1503-1514. Recuperado el 19 de junio de 2018, de http://backonline.apswiss.ch/6001/schmitz_and_nadvi_clustering_and_industrialization-introduction.pdf
- Shapira, P., & Youtie, J. (2004). *Impact of Technology and Innovation Advisory Services*. Nesta Working Paper.
- Simon, M., & Hoffman, L. (2004). *The next generation of workforce development project: A six-state policy academy to enhance connections between workforce and economic development policy*.
- Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2012). Situación actual del sector textil peruano. *Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias*, 12-14.
- Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2012). Situación actual del sector textil peruano. *Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias*, 12-14.
- Tello, M. (2008). *Desarrollo económico local, descentralización y clusters*. Lima: CENTRUM CATÓLICA.
- Tonkinss, F. (2004). Trust and Social Capital. En J. Franklin, *Politics, Trust and Networks. Social Capital in Critical Perspective*. London: London South Bank university .
- Torres, A. (27 de Diciembre de 2018). Tiendas en Gamarra se alquilan desde US\$ 100 por bajas ventas en galerías. *La República*. Recuperado el 2018 de Diciembre de 30 , de <https://larepublica.pe/economia/1383302-tiendas-gamarra-alquilan-us-100-bajas-ventas-galerias>
- Trade Map. (15 de Noviembre de 2017). *Tabla de correspondencia para los códigos de productos*. Obtenido de Trade Map: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: <http://www.trademap.org/stCorrespondingProductCodes.aspx>
- Urteaga, E. (2013). La teoría del capital social de Robert Putman: originalidad y carencias. *Reflexión Política*, 44-60.
- Valcárcel, M. (2008). *Aspectos teóricos del Capital social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vélez, D., Holguín, H., De La Hoz, G., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME*. Fundes International.

Vera, J., & Ganga, F. (2007). Los clusters industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 303-322.

Yin, R. (2009). *Case Study Research*. London: SAGE.



ANEXO A: PRODUCCIÓN DEL SECTOR TEXTIL NACIONAL (2013-2014)

Tabla A1: Perú: Producción de las industrias textiles, 2013-2014

CIU División Grupo	Producto	Unidad de medida	2013	2014
13	Productos textiles			
131	Hilatura, Tejadura y Acabados de Productos Textiles			
	Hilo e hilado de algodón	kg	34 966 669	31 276 228
	Hilo e hilado - (varios)	kg	29 779 077	31 259 252
	Hilo e hilado de acrílico	kg	6 446 194	5 888 099
	Hilo e hilado mezcla	kg	2 181 495	2 289 148
	Telas - (varios)	kg	3 126 275	2 738 767
	Telas - (varios)	m	11 650 535	9 899 710
	Tela drill	m	21 987 990	23 300 446
	Telas de algodón	m	39 915 780	43 527 345
	Telas de algodón	kg	539 958	617 283
	Telas de poliéster	m	10 402 184	6 713 094
	Felpa	kg	95 580	96 411
139	Fabricación de Otros Productos Textiles			
	Tela jersey	kg	11 333 968	9 790 204
	Tejido de punto	kg	1 813 069	1 782 838
	Tela gamuza	kg	1 353 904	1 438 804
	Tejido rib	kg	1 551 697	1 643 420
	Tela franela	kg	1 306 758	1 136 696
	Tela pique	kg	806 615	856 346
	French terry	kg	323 470	279 675
	Redes	kg	5 358 622	5 017 943
	Cordeles y cabos	kg	994 751	1 091 772
	Cordones	kg	381 529	260 207
14	Fabricación de prendas de vestir			
141	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel			
	Polo	unidades	84 947 845	68 602 245
	Pantalón	unidades	6 933 457	6 578 214
	Camisa	unidades	4 638 115	4 661 336
	Ropa interior	unidades	7 458 343	7 631 323
	Blusa	unidades	893 731	606 668
	Ropa de bebe	unidades	1 384 545	1 203 714
	Bermuda, short	unidades	814 161	878 274
	Terno	unidades	87 444	88 636
	Falda	unidades	240 673	156 262
	Vestido	unidades	889 069	644 814
	Saco (ropa)	unidades	196 463	183 821
	Pijama	unidades	2 124 838	1 569 754
	Conjunto de ropa (dos piezas)	unidades	267 399	241 179
	Ropa de baño	unidades	122 233	87 844

CIU División Grupo	Producto	Unidad de medida	2013	2014
	Chaleco	unidades	108 624	71 052
	Mameluco	unidades	56 416	43 592
	Gorra y sombrero	unidades	129 753	101 529
	Bata	unidades	16 786	40 552
	Polera	unidades	473 106	330 878
	Enterizo	unidades	144 303	52 969
	Abrigo	unidades	181 242	215 649
	Bividis	unidades	2 225 824	2 854 260
143	Fabricación de prendas de tejidos y de punto crochet			
	Chompa	unidades	556 042	527 580
	Medias	par	9 888 388	10 113 860
	Vestido (tejidos)	unidades	4 213	2 066

Fuente: INEI (2015)



ANEXO B: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla B1: Matriz de consistencia

Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	Metodología		Conclusiones
			Variables	Fuentes	
¿Cómo influye la asociatividad en la consolidación del Emporio Comercial de Gamarra como un clúster?	Establecer la importancia de la asociatividad en la consolidación del Emporio Comercial de Gamarra como un clúster.	Gamarra es un clúster que no ha logrado consolidarse debido a la falta de asociatividad entre sus miembros.			Gamarra es un clúster natural que se encuentra en la Fase I: clúster incipiente, debido a las limitadas relaciones y los bajos niveles de asociatividad entre sus miembros.
Pregunta específica 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1	Metodología		Conclusiones
			Variables	Fuentes	
¿Qué se entiende por asociatividad y cómo se vincula este concepto al desarrollo y fortalecimiento de un clúster?	Revisar el marco teórico pertinente de asociatividad, clústeres y capital social y cómo estos conceptos se vinculan	La confianza es un componente básico para el desarrollo del capital social entendido como un recurso intangible que facilita la asociatividad empresarial y el desarrollo de clústeres.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital social 2. Asociatividad empresarial 3. Clúster 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primarias: Entrevistas a expertos 2. Secundaria s: Revisión bibliográfica 	La asociatividad es un factor crítico para el desarrollo de clústeres y está sustentada en el capital social existente y la confianza entre sus miembros.
Pregunta específica 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2	Metodología		Conclusiones
			Variables	Fuentes	
¿Cuál es la situación actual de la industria de confecciones en el Perú y en el mundo, en los últimos cinco años, considerando su estructura empresarial, el comercio mundial e interno, su cadena productiva; entre otros.	Analizar la industria de confecciones en el Perú y en el mundo, en los últimos cinco años, considerando su estructura empresarial, el comercio mundial e interno, su cadena productiva; entre otros.	La industria de confecciones es altamente competitiva en el mundo por sus bajas barreras de entrada, tecnologías asequibles y estructuras empresariales flexibles, destacando aquellas empresas y conglomerados que logran diferenciarse, innovar y personalizar sus productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principales exportadores e importadores a nivel internacional 2. Volumen de exportaciones e importaciones a nivel nacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primarias: Entrevistas a expertos 2. Secundaria s: Revisión bibliográfica 	La industria de confecciones nacional está decreciendo, debido a la baja competitividad de sus productos frente a los provenientes del Asia. Asimismo, está compuesta principalmente por la MYPE, la cual requiere de mejoras en sus capacidades tanto técnicas como de gestión

			3. Estructura empresarial 4. Cadena productiva		
Pregunta específica 3	Objetivo específico 3	Hipótesis específica 3	Metodología		Conclusiones
			Variables	Fuentes	
¿Cuáles son los niveles de asociatividad existentes en el conglomerado del Emporio Comercial de Gamarra y cuál es su efecto en su desarrollo como un clúster?	Analizar los niveles de asociatividad en el conglomerado del Emporio Comercial de Gamarra y su efecto en la consolidación del mismo como un clúster.	En el Emporio Comercial de Gamarra, existen bajos niveles de asociatividad tanto vertical como horizontal, esto debido a la prevalencia de la desconfianza entre los diferentes miembros del conglomerado lo que limita su maduración como un clúster industrial.	1. Capital Social 2. Asociatividad (vertical y horizontal) 3. Confianza 4. Cluster 5. Características del Emporio 6. Historia del Emporio 7. Ubicación del Emporio	1. Primarias: Entrevistas a expertos, entrevistas a asociaciones y gremios en Gamarra, cuestionarios a empresarios de Gamarra 2. Secundarias: Revisión bibliográfica	En Gamarra, existen bajos niveles de asociatividad, los cuales se explican por (i) la falta de un factor común que articule a los diferentes actores en Gamarra, (ii) la inexistencia de un liderazgo real y representativo, (iii) la desconfianza generalizada entre sus miembros y (iv) el comportamiento individualista de sus empresarios. Todo ello dificulta la maduración del Emporio como un clúster

ANEXO C: MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Tabla C1: Matriz de levantamiento de información

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASODEX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG	
Tema 1: Marco Teórico															
Tema 1.1: Capital social															
1. Conceptualización del capital social	Coleman, 1990 Putnam, Leonardi & Nanetti, 1993 Lin, 2001	¿Qué es el capital social?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									
		¿Cuál es el rol del capital social en un clúster?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									
2. Confianza como componente básico del capital social	CEPAL, 2001 Durlauf y Fafchamps, 2004 Toninss, 2004	¿Cuáles son los componentes del capital social?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									
		¿Qué rol juega la confianza en la generación de capital social?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASODEX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG	
		¿Cuál es la vinculación entre confianza y capital social?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									
Tema 1.2: Asociatividad empresarial															
1. Conceptualización de la asociatividad empresarial	Rosales, 1997 Liendo & Martínez, 2001 Baquero, 2014	¿Qué se entiende por asociatividad empresarial?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									CUEST
		¿Cuál es la vinculación de la asociatividad con la confianza y el capital social?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									
2. Beneficios de los procesos asociativos	Liendo y Martínez, 2001 Grueso, Gómez & Garay, 2009	¿Qué papel juega la asociatividad en el desarrollo	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra	
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASOD EX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG		
	MINCETUR, 2013	de un clúster?														
		¿La asociatividad ofrece beneficios reales a las empresas?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4										CUEST
3. Tipos o modelos asociativos	Valcárcel, 2008 Liendo & Martínez, 2001 Grueso, Gómez & Garay, 2009	¿Cuáles son los tipos o formas asociativas más relevantes?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4										
Tema 1.3: Clústeres																
1. Conceptualización de término clúster	Porter, 1990, 2003 Krugman, 1992	Desde su perspectiva, ¿qué es un clúster?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4										
	Humphrey y Schmitz, 1995 PROEXPANSIÓN, 2003 Torres, 2003 Tello, 2008	¿Qué variables o elementos que definirían un clúster y lo	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4										

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASODEX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG	
	Mendoza, 2014	diferenciarían de otro tipo de aglomeración?													
		¿Es Gamarra un clúster?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									
2. Beneficios asociados a los clústeres	Porter, 1998 Simon & Hoffman, 2004 CEPAL, 2010 Roldán, 2013	¿Cuáles son los principales beneficios de un clúster?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									
3. Factores que favorecen el desarrollo de un clúster	Ecotec Research & Consulting, 2004 CAF, 2006 Tello, 2008	¿Qué factores son críticos para el desarrollo y consolidación de un clúster?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4									
Tema 2: Marco contextual															
1. Situación del sector en el mundo	SNI, 2012 TRADE MAP, 2018	¿Cuál es el estado actual de la industria	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 4	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASODEX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG	
		textil en el mundo?													
2. Situación del sector en el Perú	PRODUCE, 2017 INEI, 2018	¿Cuál es el estado actual de la industria textil en el Perú?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 5	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	
		¿Cuál es la dinámica del sector textil y del sub sector confeccion es?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 6	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	
		¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del subsector confeccion es peruano?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	
Tema 3: El Emporio Comercial de Gamarra															
1. Situación del Emporio	PROEXPANSIÓN, 2003 MTPE, 2008	¿Cuál es la situación actual del	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	CUEST

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASOD EX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productos Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG	
Comercial de Gamarra	Rojas, 2012, 2014 INEI, 2017	Emporio Comercial de Gamarra?													
		¿Cómo está conformado el Emporio Comercial de Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	CUEST
		¿Qué lugar ocupa el Emporio Comercial de Gamarra en el subsector confecciones?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	
		¿Cuáles son los principales cambios que ha experimentado el Emporio	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASODEX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productos Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG	
		Comercial de Gamarra en los últimos 10 años?													
		¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	
2. Sobre los empresarios del Emporio Comercial de Gamarra	MTPE, 2008	¿Cómo era inicialmente el empresario de Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	
		¿Cómo es el empresario de Gamarra actualmente?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	
		¿Está interesado el empresario de Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	CUEST

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASOD EX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productos Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG	
		en asociatividad?													
3. Asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra	PROEXPANSIÓN, 2003	¿Existe asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	CUEST
		¿Existen asociaciones y gremios representativos y activos en el Emporio Comercial de Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	CUEST
		¿Cómo funcionan las asociaciones y gremios de Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	

Macro y micro variables	Autores de referencia	Preguntas por variable	Expertos				Asociaciones y gremios en Gamarra								Empresarios de Gamarra
			CCL	OIT	MINCETUR	Experto A	ASODEX	Coordinadora de Empresarios en Gamarra	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	SNM	APEGA	UNETE	APIC	CCG	
		¿Cuáles son los principales obstáculos para el desarrollo de la asociatividad en Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	CUEST
		¿Cómo fortalecer la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra?	ENT-A 1	ENT-A 2	ENT-A 3	ENT-A 4	ENT-B 1	ENT-B 2	ENT-B 3	ENT-B 7	ENT-B 5	ENT-B 6	ENT-B 7	ENT-B 8	CUEST

ENT- A: Entrevista a profundidad dirigida a expertos

ENT- B: Entrevista a profundidad dirigida a asociaciones y gremios

CUEST: Cuestionario aplicado a empresarios

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

1. Entrevistado:

- El entrevistado tiene experiencia en temas vinculados a la investigación como clústeres, conglomerados, distritos industriales, asociatividad y pequeñas empresas.
- El entrevistado es un representante de una asociación, gremio o institución, que trabaja en proyectos e iniciativas en el Emporio Comercial de Gamarra.

2. Objetivos:

- Conocer la perspectiva del experto sobre el concepto de clúster y los factores críticos que explican su existencia, desarrollo o declinación.
- Conocer la perspectiva del experto sobre la situación actual del sector textil, específicamente, el sub sector confecciones y el lugar que ocupa Gamarra en este.
- Conocer las perspectivas del entrevistado sobre el Emporio Comercial de Gamarra en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Indagar sobre el desarrollo de la asociatividad en Gamarra y su posible consolidación como clúster.
- Conocer a la institución entrevistada en cuanto al trabajo que realiza y su vinculación con el empresariado en Gamarra.

3. Nota:

- Hacer firmar el consentimiento informado.
- Pedir permiso para grabar la entrevista para la elaboración de matrices de recojo de información.

4. Cuestionario:

1. Datos del entrevistado (nombre y cargo).
2. Sobre el entrevistado, ¿Quién es el entrevistado? ¿Cuál ha sido su trayectoria y experiencia?
3. Sobre la organización, ¿Puede describir su institución?, ¿cuándo se fundó?, ¿quiénes la conforman?, ¿cuál es su labor en el sector? ¿cuáles han sido sus principales logros y planes futuros?
4. Desde su perspectiva, ¿qué es un clúster? ¿Qué variables o criterios definirían un clúster y lo diferenciarían de otro tipo de aglomeración?
5. A partir de su experiencia, ¿cuáles son los elementos básicos que conforman un clúster? ¿qué factores son críticos para lograr el desarrollo y consolidación de un clúster?

6. ¿Qué papel juega la asociatividad en la existencia o desarrollo de un clúster? ¿qué tanto influye una mayor asociatividad entre los miembros del clúster para la consolidación del mismo? ¿qué tipo de formas asociativas son más relevantes?
7. Sobre el sector textil, ¿cómo aprecia el estado actual de la industria textil, específicamente del sub sector confecciones en el Perú? ¿Cuál es la dinámica del sector? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
8. El subsector confecciones, al igual que Gamarra, está conformado en más de un 90% por micro y pequeñas empresas. ¿Es factible pensar en desarrollar competitivamente este subsector conformado principalmente por este tipo de empresas? ¿cuáles son las ventajas y desventajas de este tipo de estructura empresarial?
9. Desde su perspectiva, ¿es el Emporio Comercial de Gamarra un elemento clave del sub sector confecciones? ¿Cuál es la situación actual de Gamarra? ¿Cómo ha cambiado en el tiempo? Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
10. Su institución ha trabajado con empresas de Gamarra o alguna asociación y/o gremio de Gamarra, ¿en qué ocasiones o en cuáles iniciativas?
11. ¿Cómo fue el trabajo con ellas? ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y obstáculos en el proceso? ¿Cuáles fueron los resultados?
12. ¿Cómo es el empresario de Gamarra? ¿Ha ido cambiando en el tiempo? ¿Es posible, hoy, identificar una tipología de empresarios?
13. El Estado peruano ha desarrollado diversas iniciativas en favor del empresariado de Gamarra (por ejemplo: capacitación, formalización, exportación, etc.); sin embargo, no se ha logrado alcanzar el impacto esperado o hacerlas sostenibles en el tiempo. ¿Cuáles podrían haber sido las principales dificultades?
14. En Gamarra, ¿conoce Ud. sobre la existencia de asociatividad? ¿de qué tipos o en qué modalidades? ¿conoce Ud. casos de éxito de asociatividad en Gamarra?
15. Si se habla de asociatividad en forma de gremios o asociaciones representativas a todo el Emporio, ¿estas han logrado establecerse y ser representativas del Emporio? ¿qué retos y dificultades enfrentan este tipo de organizaciones?
16. ¿La asociatividad ofrece beneficios reales a las pequeñas empresas? ¿Cuáles son los principales obstáculos para el desarrollo de la asociatividad en Gamarra?
17. Si el establecimiento de redes y relaciones entre los miembros del clúster con fines de cooperación contribuyen a la consolidación de un clúster, ¿cómo fortalecer la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra?
18. Finalmente, desde su experiencia, ¿consideraría Ud. a Gamarra como un clúster? ¿Por qué sí o por qué no?

ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A ASOCIACIONES Y GREMIOS EN GAMARRA

1. Entrevistado:

- El entrevistado es un representante de una asociación, gremio o frente que trabaja con empresarios de Gamarra, por lo que conoce las fortalezas y debilidades de los mismos así como su situación y expectativas.

2. Objetivos:

- Conocer las perspectivas del entrevistado sobre el Emporio Comercial Gamarra en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Entender al empresariado de Gamarra a partir de la experiencia de trabajo de la organización.
- Conocer a la organización entrevistada en cuanto a número de asociados, modalidad de afiliación, forma de trabajo, logros, planes futuros, etc.
- Indagar sobre el interés asociativo en Gamarra.

3. Nota:

- Hacer firmar el consentimiento informado.
- Pedir permiso para grabar la entrevista para su transcripción o elaboración de matrices de recojo de información.

4. Cuestionario:

1. Datos del entrevistado (nombre y cargo). Indagar por su historia en Gamarra.
2. Sobre la organización asociativa, ¿Qué tipo de organización es?, ¿cuándo se fundó?, ¿quiénes la conforman?, ¿cuál es la forma de afiliación? ¿Qué logros ha alcanzado la organización y cuáles son sus planes futuros?
3. Sobre el sector, ¿cómo aprecia el estado actual de la industria textil y confecciones en el Perú?
4. Sobre Gamarra, ¿cómo definiría la situación actual de Gamarra como Emporio?
5. ¿Cuál es la situación de las empresas en Gamarra? ¿Cómo clasificaría a las empresas que operan en Gamarra?
6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Gamarra? ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?
7. Según un estudio de Arellano, Gamarra ha dejado de ser el lugar preferido para hacer compras, siendo desplazada por los centros comerciales que ofrecen mayor seguridad y orden. ¿Cómo enfrenta Gamarra este cambio y/ o tendencia?
8. ¿Cuáles son las principales amenazas que enfrenta la industria confeccionista?

9. ¿Cómo es el empresario de Gamarra? Fortalezas y debilidades
10. ¿Es común que los empresarios trabajen de forma coordinada o articulada?
11. ¿Se asocian? ¿Para qué se asocian?
12. ¿Los gremios y/o asociaciones son representativas para el empresariado?
13. ¿Participa activamente el empresario en actividades asociativas?
14. Recoger propuestas de mejora para el Emporio de Gamarra y el fortalecimiento de la asociatividad y el empresario.



ANEXO F: CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS DE GAMARRA

A. Sobre la empresa:

1. ¿Cuántos años de operación tiene su empresa? ____ años
2. Anteriormente, ¿tuvo alguna otra empresa?
 - a) Sí
 - b) No
 - 2.1 Si responde sí, ¿pertenece al sector textil?
 - a) Sí
 - b) No
3. Indique el tamaño de su empresa:
 - a) Microempresa (150 UIT)
 - b) Pequeña (1700 UIT)
 - c) Mediana (2300 UIT)
4. Según su perspectiva en los 3 últimos años, su empresa:
 - a) Ha aumentado sus ventas.
 - b) Ha mantenido su nivel de ventas.
 - c) Ha reducido su nivel de ventas.
5. Su empresa se dedica principalmente a:
 - a) Proveer insumos para la confección (hilos, telas, botones y otros accesorios).
 - b) Brindar servicios de acabado para los confeccionistas (bordado, estampado, botonería, etc.)
 - c) Confeccionar ropa corporativa y publicitaria.
 - d) Confeccionar y comercializar prendas dirigidas a un segmento de mercado específico.
 - e) Comercializar prendas diversas
 - f) Otros: _____
6. ¿Su empresa exporta?
 - a) Sí
 - b) No

B. Sobre asociatividad en Gamarra:

1. Para Ud. las otras empresas que se dedican a la misma actividad que su empresa son:
 - a) Sus competidores.
 - b) Sus aliados para proyectos de colaboración.

- c) Ambos
2. ¿Ha trabajado en algún proyecto comercial o productivo con otra empresa de Gamarra en los últimos cinco años?
- a) Sí
- b) No
- 2.1 Si respondió sí, ¿podría describirlo?
-
3. ¿Considera Ud. importante colaborar y compartir información con las otras empresas del subsector confecciones en Gamarra?
- a) Sí
- b) No
- 3.1 Si respondió sí, ¿Su empresa comparte información con otras empresas? ¿De qué forma?
- a) Sí
- b) No
4. Actualmente, ¿pertenece su empresa a alguna asociación o gremio en Gamarra?
- a) Sí
- b) No
- 4.1 Si responde sí, ¿cuál? _____
- 4.1.1 ¿Pertenece a dicha asociación le ha ayudado a? (Puede marcar más de una alternativa)
- a) Conocer a otros empresarios del rubro.
- b) Compartir conocimiento y buenas prácticas entre empresarios.
- c) Mejorar las condiciones para su empresa y Gamarra.
- d) Participar en proyectos o programas del Estado y otras organizaciones.
- e) No he percibido beneficio alguno.
- 4.2 Si responde no, ¿anteriormente, su empresa ha pertenecido a alguna asociación o gremio?
- a) Sí
- b) No
- 4.2.1 Si respondió sí, ¿a qué organización perteneció y hasta qué año? _____

4.2.1.1 Su experiencia en dicha asociación o gremio fue:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy mala

4.3 Si respondió no en la pregunta 2, ¿por qué no pertenece a ningún gremio o asociación?

- a) No tengo confianza en los dirigentes.
- b) No tengo interés en pertenecer a alguna asociación o gremio.
- c) Las asociaciones y gremios no me parecen útiles y/ o beneficiosas.
- d) Las asociaciones y gremios en Gamarra tienen fines políticos y no están activas constantemente.
- e) Tuve o he escuchado sobre malas prácticas en las asociaciones y gremios.
- f) Las asociaciones y gremios de Gamarra no buscan el beneficio de los empresarios de Gamarra.

4.4 En la siguiente lista, marque con una X las asociaciones o gremios que Ud. conoce.

- a) Coordinadora de Empresarios de Gamarra
- b) Asociación de Exportadores del Emporio de Gamarra
- c) Asociación de Pequeños Empresarios de Gamarra
- d) Asociación de Productores Textiles de Gamarra
- e) Sociedad Nacional de MYPES
- f) Unión Nacional de Empresarios Textiles
- g) Asociación Peruana de Industriales y Confeccionistas
- h) Federación de Empresarios de Gamarra
- i) Cámara de Comercio de Gamarra
- j) Otros: _____

5. ¿Puede nombrar a algún representante de Gamarra?

- a) Sí
- b) No

5.1 Si respondió sí, ¿Quién? _____

6. ¿Se siente Ud. representado por los líderes, gremios y asociaciones de Gamarra?

- a) Sí

b) No

C. Propuestas y recomendaciones de mejora

1. Ordene las siguientes frases del 1 al 5 señalando su importancia (5 es el de mayor importancia y 1 el de menor importancia). Una asociación o gremio con una propuesta atractiva para su empresa debería:
 - a) Estar dirigida por empresarios de Gamarra con una amplia trayectoria.
 - b) Agrupar a todos los rubros del subsector confecciones.
 - c) Estar conformada solo por empresarios de Gamarra.
 - d) Elegir de forma democrática y periódica sus dirigentes.
 - e) Tener mecanismos de control que garanticen su transparencia.
2. Ordene las siguientes frases del 1 al 5 señalando su importancia (1 es el de mayor importancia y 5 el de menor importancia). Una asociación o gremio con una propuesta atractiva para su empresa debería brindar los siguientes servicios o realizar las siguientes actividades:
 - a) Representar al empresario de Gamarra frente al Estado
 - b) Difundir iniciativas y oportunidades para el empresario
 - c) Trabajar en la mejora de Gamarra como espacio físico
 - d) Capacitar a sus miembros
 - e) Desarrollar estrategias de marketing para promocionar Gamarra
3. Ud. como asociado o miembro de un gremio, estaría dispuesto a dedicar en promedio:
___ Horas semanales

ANEXO G: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

Tabla G1: Matriz de sistematización de entrevistas a expertos (Parte 1)

Nombre	Cargo	Sobre el término clúster y su vinculación a la asociatividad	Sobre la industria de confecciones y el Emporio Comercial de Gamarra
Gonzalo Escobar	Gerente del Gremio Indumentaria (CCL)	<ul style="list-style-type: none"> • Gamarra no es un clúster maduro. Es un agrupamiento de empresas con un interés común. Lo único que las agrupa es el pertenecer a un mismo sector. No existen relaciones de asociatividad entre ellos. • No se ha desarrollado trabajos en conjunto con un beneficio común de Gamarra como un todo. • Están agrupados pero no articulados. • En el Perú, no existe ningún clúster, solo agrupamientos. • Si se buscara generar un clúster, sería el del sector textil y estaría ubicado más allá de la zona de Gamarra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para poder entender Gamarra es necesario conocer la historia de Gamarra y cómo se originó el negocio. Los proveedores de manufactura se encontraban en el Centro de Lima. Luego, se trasladan a La Victoria. Es por ello que, por conveniencia, las empresas se ubican alrededor de los mismos se vinculan al sector. • Actualmente, el negocio del conglomerado ya no es confecciones, sino el inmobiliario. Los talleres y confeccionistas se han desplazado hacia los conos por causa de los altos costos de alquiler. • Actualmente, existen talleres pequeños que atienden cantidades bajas y al momento. • Gamarra es asociado a productos con bajos estándares de calidad y con condiciones laborales mínimas. • Las empresas de Gamarra viven el día a día, no tienen registros ni realizan medición alguna. • Cabe precisar que existen empresas que nacieron en Gamarra, que han logrado desarrollar y posicionar sus marcas y tienen tiendas en centros comerciales fuera de Gamarra. • Gamarra necesita mejorar en temas de seguridad, orden y limpieza. Para poder competir con las nuevas propuestas de los centros comerciales. El consumidor sí es sensible al precio. • La industria de confecciones se encuentra estancada. Se requiere dinamizar el sector. Para ello, se deben instaurar programas como los del millón de uniformes. • En su momento, Venezuela fue un mercado de exportación muy fuerte para Gamarra básicamente por los beneficios que se generaban por el tipo de cambio.

Nombre	Cargo	Sobre el término clúster y su vinculación a la asociatividad	Sobre la industria de confecciones y el Emporio Comercial de Gamarra
Julio Gamero	Especialista de Empleo (OIT)	<ul style="list-style-type: none"> • La asociatividad es clave en un clúster. Esta se sustenta en la confianza. • La interacción entre los miembros genera nuevas oportunidades de negocio. • La asociatividad mejora la eficiencia colectiva al interior del clúster. Además, disminuye los costos de asimetría de información. • Hay mucha discusión sobre si Gamarra es o no un clúster. En Gamarra, hay pequeñas unidades empresariales de producción y comercio. Los talleres están en los conos. • Un clúster es una agrupación de empresas en un determinado espacio geográfico vinculadas a un mismo sector. Esta aglomeración permite el desarrollo de economías de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la política pública, hoy en día, Gamarra no tiene importancia. Tampoco, se ha otorgado prioridad al tema de las MYPES. • Gamarra se vio afectada por el proceso de globalización, apertura de mercado, etc. Antes, la producción nacional era absorbida por el mercado. Luego de la apertura, el consumidor es exigente y tiene mayores opciones. • Actualmente, Gamarra se está convirtiendo en un punto de venta. La confección se ha trasladado hacia los conos. • Gamarra se ha caracterizado por su escasa vinculación a las políticas públicas. Si bien agrupa a un porcentaje importante de empresas de un determinado sector y genera empleo, no se han desarrollado políticas públicas que apoyen y promuevan su desarrollo. • Gamarra está orientada principalmente al mercado nacional. Su nivel de exportación es muy bajo. • La innovación tiene un costo alto que el empresario de Gamarra no está dispuesto a asumir. Hay mucha copia. • Gamarra está posicionada en la mentalidad del consumidor. • Hay difícil accesibilidad para llegar a Gamarra. Al interior es difícil transitar. • Gamarra creció sin un plan y de forma desordenada. Su crecimiento no estuvo vinculado a políticas públicas.
Miguel La Torre	Coordinador de la Oficina de Comercio Exterior en Gamarra (MINCETUR)	<ul style="list-style-type: none"> • Gamarra está en una fase previa al trabajo como clúster. Se requiere desarrollar asociatividad y superar la desconfianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • La industria de confecciones, en años anteriores, ha estado decreciendo. Actualmente, ha empezado a crecer a un ritmo lento. • La industria de confecciones está conformada principalmente por micro y pequeñas empresas. Estas son de sobrevivencia. La mediana empresa produce bajo la marca de sus clientes. • El estar conformada principalmente por MYPES brinda versatilidad. Permite atender pedidos a la medida.

Nombre	Cargo	Sobre el término clúster y su vinculación a la asociatividad	Sobre la industria de confecciones y el Emporio Comercial de Gamarra
			<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas en Gamarra tienen baja productividad. La mano de obra no es especializada. Se han formado empíricamente. • Falta profesionalizar el negocio. • En su momento, Gamarra exportaba fuertemente a Venezuela, pero este mercado no era exigente. No pedida calidad, diseño ni moda. • Las empresas de Gamarra no están a la altura de las demandas del consumidor actual. • En Gamarra, se quejan mucho del ingreso de productos terminados del Asia; sin embargo, ellos para abaratar costos utilizan insumos importados de ese mismo continente. • Las empresas en Gamarra no tienen registros, no miden. • Hay un nuevo grupo de empresarios que buscan impartir un concepto diferente. Sin embargo, eso no es suficiente. Si bien desarrollan su marca, no hay procesos creativos ni diseño. Son copias de lo que se viene ofreciendo en los retail.
Experto A	No disponible	<ul style="list-style-type: none"> • Un clúster es más que una simple agrupación geográfica de empresas. Requiere de fuertes interrelaciones entre sus miembros que les permita competir y cooperar. • La asociatividad es un componente básico para el crecimiento de un clúster. Ayuda a pensar como un todo y superar los intereses personales. • Gamarra no es un clúster, Es una agrupación geográfica de empresas que se generó de forma espontánea. No ha llegado a articularse como un clúster, ni a desarrollar asociatividad, ni a pensar como un todo. • No existen sólidas interacciones entre sus partes, ni visión de conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gamarra como Emporio Comercial está fuertemente posicionado en la mentalidad del consumidor peruano. • Gamarra está asociado con productos con bajos estándares de calidad a bajo precio. • El mercado actual tiene nuevas exigencias. Gamarra no ha aprendido a adaptarse a los cambios generados por la globalización. Antes, el mercado nacional consumía necesariamente la producción nacional. Hoy es mucho más selectivo.

Tabla G2: Matriz de sistematización de entrevistas a expertos (Parte 2)

Nombre	Cargo	Sobre las características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra	Sobre la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra	Sobre propuestas para mejorar la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra
Gonzalo Escobar	Gerente del Gremio Indumentaria (CCL)	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un grupo nuevo de empresarios de generaciones recientes con una visión diferente y fresca dispuesta a enfrentar las nuevas exigencias y demandas del mercado. • El empresario de Gamarra es cortoplacista. Desea siempre un pronto retorno de su dinero. No realiza inversiones a largo plazo. • Para determinar su producción, el empresario de Gamarra, observa a su competencia y, muchas veces, copia o toma lo que esta hace. • No hay innovación en los productos ni diseños. Copian bastante entre ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los modelos de asociatividad han funcionado en varios países, pero en el Perú no. En el proyecto de redes empresariales, se intentó implantar los modelos de asociatividad, pero no se obtuvieron los resultados que se esperaban. • En el estudio, se halló que no hay un patrón común que aglutine a los diferentes actores de Gamarra. No hay algo que los cohesionen como un todo. • La asociatividad vertical es relativamente más complicada que la horizontal. Es necesario buscar un patrón que los una. • En Gamarra, hay muchos gremios y presidentes, pero no son representativos. • Estos representantes no son buenos referentes, han perdido credibilidad. • No brindan seguridad frente a sus representados. • No hay asociatividad en Gamarra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario desarrollar un factor de identidad en común que permita el desarrollo de asociatividad entre los miembros de Gamarra. • Es urgente trabajar en homologar las empresas de Gamarra en términos de capacidades. Deberían estandarizar sus procesos y formas de gestión. • Se debe buscar crear bases de empresas homogéneas que permitan comenzar a trabajar en asociatividad. • Se deben identificar líderes, buenos referentes al interior de Gamarra que puedan representar y garantizar transparencia a sus miembros.
Julio Gamero	Especialista de Empleo (OIT)	<ul style="list-style-type: none"> • Los empresarios de Gamarra están creciendo sin apoyo del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen muchas asociaciones en Gamarra, pero no asociatividad. • No hay una única asociación o gremio que represente a Gamarra como un todo. • Los gremios existentes no trabajan en conjunto. No se relacionan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las MYPES no son obstáculo para el desarrollo de Gamarra, sino una ventaja por la flexibilidad que representa. Se necesitan MYPES pero asociadas. • Es necesario homologar las empresas. Que todas se encuentren en un mismo nivel.

Nombre	Cargo	Sobre las características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra	Sobre la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra	Sobre propuestas para mejorar la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra
			<ul style="list-style-type: none"> • Un factor común en micro y pequeñas empresas es la multiplicidad de representaciones. • El empresario de Gamarra no confía en sus representantes. • Se debe buscar en las nuevas generaciones, a quienes perciban un valor agregado al trabajar de forma asociada. • No hay un liderazgo fuerte propio de Gamarra que sea validado por los empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado debe intervenir para estandarizar sus procesos. • Gamarra requiere de políticas públicas que acompañen su crecimiento.
Miguel La Torre	Coordinador de la Oficina de Comercio Exterior en Gamarra (MINCETUR)	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario de Gamarra se ha formado en el camino. No tiene una formación académica y profesional que lo respalde. • El empresario hace todo en su empresa. Abarca todas las funciones del negocio. • Los empresarios de Gamarra son muy desconfiados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay colaboración ni asociatividad entre las empresas de Gamarra. • Los empresarios de Gamarra desconfían de sus representantes. • Hay mucho gremio en Gamarra, pero no se llevan bien entre ellos. • No existe una asociación que represente a Gamarra como un todo. Cada gremio vela por sus propios intereses no trabajan articuladamente. • En Gamarra, hay más de 20 mil empresarios, los cuales no se sienten representados en sus líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de alguna institución estatal para una propuesta de asociatividad en Gamarra no ayuda a superar la desconfianza. • Es necesario trabajar primero en mejorar la productividad de las empresas. • Hay que profesionalizar al empresario. Capacitar en gestión, medios digitales, imagen corporativa, diseño, gestión de marcas, etc. • En el caso de la OCER, requieren que las empresas tengan las capacidades para exportar. El PRODUCE debería cubrir esos vacíos y desniveles entre las empresas.
Experto A	No disponible	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario de Gamarra es tradicional. No entiende las nuevas formas de hacer negocio. Por ejemplo, 	<ul style="list-style-type: none"> • En Gamarra, no existe asociatividad ni trabajo articulado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las asociaciones y gremios deben brindar servicios reales para sus asociados. Que cubran sus carencias y necesidades. Por ejemplo, información

Nombre	Cargo	Sobre las características del empresario del Emporio Comercial de Gamarra	Sobre la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra	Sobre propuestas para mejorar la asociatividad en el Emporio Comercial de Gamarra
		<p>el uso de páginas web, redes sociales, ventas en línea, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El empresario de Gamarra es muy temeroso y desconfiado. No está dispuesto a arriesgar para concretar sus proyectos. • El empresario de Gamarra tiene una mentalidad cerrada. No se deja enseñar. Persiste en los antiguos medios por lo que consiguió tener sus primeros ingresos. • El empresario de Gamarra no valora la capacitación. Para él, invertir en capacitar a su personal es arriesgarse a perderlo. Invertir en su propia capacitación es tiempo sin laborar, por ende, sin ganar. • El empresario de Gamarra hace de todo. Asume todas las funciones en su negocio. • El empresario de Gamarra no conoce sus costos reales. Define sus precios según los de su competencia. • El empresario de Gamarra sobrevive constantemente. Es muy esforzado y constante. • El empresario de Gamarra tiene mucho conocimiento empírico, basado en ensayo y error. • Es empresario por necesidad. No tiene las capacidades ni competencias para serlo. Ha ido aprendiendo en el camino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empresarios no se juntan para abarcar mejores oportunidades, como por ejemplo, realizar exportaciones. • Los gremios existentes se niegan entre ellos y buscan cada uno sus intereses particulares. • Ninguno de los gremios de Gamarra representa una masa crítica considerable de empresas. No trabajan en conjunto. 	<p>sobre tendencias o módulos de gestión tributaria o contabilidad. De modo que se favorezca su formalización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debería trabajar asociatividad en grupos pequeños, con aquellos que realmente quieran trabajar. Estos grupos generarán resultados que tendrán un efecto multiplicador en las demás. • Gamarra se formó por pequeñas aglomeraciones por zonas según sus lugares de orígenes. Del mismo modo, se puede trabajar por grupos que luego generen un efecto multiplicador interesante.

ANEXO H: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS A ASOCIACIONES Y GREMIOS

Tabla H1: Matriz de sistematización de entrevistas a asociaciones y gremios (Parte 1)

Nombre	Institución	Sobre el entrevistado	Sobre la organización	Sobre el sector
Moisés Estela	APIC	<ul style="list-style-type: none"> • Inició en Gamarra hace 30 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • APIC nace hace 38 años. Como resultado de la necesidad de crear un gremio para representar a Gamarra como un todo. • Fue uno de los primeros gremios de Gamarra. Lo fundaron 41 personas bajo la presidencia de Manuel Yto. • Es un gremio organizado, tiene alternancias en sus directivas. • Es un gremio con patrimonio. Representa a los exitosos de Gamarra. Su patrimonio está en Breña. • En su momento, llegó a los 2000 socios. Actualmente, supone que sean 300 socios. • Están haciendo una actualización de datos para abrir las inscripciones una vez más. • Las compras de FONCODES, son bajo iniciativa de APIC. • Hicieron misiones comerciales a diferentes países como Rusia, Cuba, Colombia, EEUU. • Gestionaron la luz trifásica para Gamarra. • Para inscribirse a APIC, es necesario ser confeccionista. • APIC brinda asesoría para las COMPRASMYPERÚ. • Los registros y bases de APIC están desfasadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector textil está en una situación complicada. El consumidor peruano busca precio y no calidad, según la visión de la organización. • El TLC con China está destruyendo el mercado interno peruano. • El Perú debería aprovechar la calidad del algodón peruano; sin embargo, se consumen prendas importadas de menor calidad. • En los últimos años, el sector ha decrecido. Afecta a la formalidad, la recaudación de impuestos, etc. • 128 MM de prendas chinas han ingresado al Perú en el 2018 a precio dumping. El mercado está invadido por productos chinos a precios bajos. • El empresario peruano no puede competir con esos precios, ya que son hechos con mano de obra explotada, materiales reciclados, etc. El 98% del producto asiático es sintético. • Hay una oportunidad para ofrecer productos al mercado nacional de materiales naturales que protegen el medio ambiente y dan empleo a los peruanos.
Humberto Machaca	ASODEX	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un negocio familiar de segunda generación. En el 2000, se inicia en Gamarra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización sin fines de lucro. • Nace como resultado de la caída del mercado venezolano. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector textil está estancado desde hace varios años.

Nombre	Institución	Sobre el entrevistado	Sobre la organización	Sobre el sector
			<ul style="list-style-type: none"> • Agrupa alrededor de 400 empresarios de Gamarra. Las inscripciones no tienen costo y están siempre abiertas. Los socios abonan para gastos administrativos 10 soles mensuales. • Comunican iniciativas, eventos del Estado y de otras instituciones. Por ejemplo, Compras MYPERU. • Han realizado dos proyectos. Primero, comprar el ex penal San Jorge para construir un centro comercial moderno. • Otro proyecto fue adquirir estacionamiento para los asociados. • Como organización, mantienen su independencia. No se vinculan con otras asociaciones. • No pretende acaparar toda Gamarra, sino a los vinculados a la exportación. 	
Augusto Allcca	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	<ul style="list-style-type: none"> • El entrevistado tiene varias asociaciones a su cargo. Estas son: Asociación de Pequeños Comerciantes Autónomos 8 de enero. Asociación de Micro y Pequeños Empresarios-Proyecto V. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se fundó la asociación con la finalidad de conseguir un terreno propio para construir una galería bajo un concepto moderno. • Está formada por 64 socios. Son ex ambulantes. En 1999, se forma la asociación, luego de un desalojo. • Construyeron la Galería GAMA. Actualmente, tienen sus puntos de venta en los primeros niveles. Se están aún vendiendo las tiendas de los pisos superiores. • Para el ingreso a GAMA, hay un primer filtro que analiza el perfil del empresario, la calidad del producto, etc. • Brindan charlas y capacitaciones de diferentes organizaciones. Esto no es muy recurrente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La producción ha disminuido. Se ha visto mermada por el ingreso de productos terminados asiáticos a menor costo.
Diógenes Alva	Coordinador de Empresario	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia en Gamarra en el año 1962. Se desarrolló 	<ul style="list-style-type: none"> • En 1998, se funda la organización. Se participa en una marcha para derogar una ley que favorecía la venta de ropa usada, 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector se ha visto afectado por el ingreso de ropa asiática con precios muy bajos.

Nombre	Institución	Sobre el entrevistado	Sobre la organización	Sobre el sector
	s de Gamarra	como vendedor en diferentes rubros de la industria.	<ul style="list-style-type: none"> • En 1999, participaron en el proceso de limpieza y reordenamiento de Gamarra. • Tiene gran capacidad de convocatoria. Organizó la última marcha contra la corrupción. • La principal finalidad del gremio es representar y llevar la vocería de Gamarra. 	
Manuel Salazar	APEGA	<ul style="list-style-type: none"> • Viene de un negocio familiar. Allí aprendió para luego abrir su propio negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Banco Latino daba crédito a los gremios. Es por ello que para acceder a ese préstamo se reúnen 300 socios y forman APEGA. Esto fue en 1993. Fue uno de los primeros gremios. • La asociación creció. Se accedieron a nuevos préstamos. • Luego, en 1995, se dan cuenta que necesitaban capacitarse. Es por ello que firman un convenio con ADEX para capacitar en diseño, administración y manejo de máquinas. • Marcas como Beroka, Chiemsee, Miguelito, Woallance, etc. • Actualmente, tienen 200 afiliados. Tienen un local en Av. Huánuco con Italia. • Siguen brindando capacitación en manejo de maquinaria. • Para inscribirse, se presenta un formulario y se paga 20 soles. • Tienen convenios con organismos internacionales para financiar sus capacitaciones en manejo de maquinaria, marketing, gestión, etc. • En sus capacitaciones, ofrecen coffe break. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de prendas terminadas provenientes del Asia son la principal amenaza para el sector. Estas prendas han copado el mercado y afectado la producción nacional.
José Muñoz	UNETE	<ul style="list-style-type: none"> • Llego a Gamarra en 1980. Es Ingeniero Químico. • Por la crisis económica del momento, no encontraba 	<ul style="list-style-type: none"> • UNETE se forma en el 2002, como respuesta al ingreso de ropa asiática. Es la reunión de un grupo de empresarios textiles que luchan contra la importación de ropa china. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector textil está en decrecimiento desde hace 10 años. Las empresas no están operando en su capacidad instalada.

Nombre	Institución	Sobre el entrevistado	Sobre la organización	Sobre el sector
		<p>trabajo. Es por ello que opto por iniciar un negocio textil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrió un taller y confeccionaba polos. Llego un momento en el que no encontraba suficiente tela para producir. Por lo que decide, producir su propia tela. • Otros confeccionistas le pedían que les provea tela. En ese proceso, cambia de giro de negocio. • Hoy tiene empresas textiles. Hilandería, tejeduría, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca la igualdad de condiciones para que la producción peruana pueda competir con la asiática. • En el 2005, logran que se firme una salvaguardia por 45 días. • Está formado por fabricantes de telas, hilanderías, etc. • Tienen alrededor de 600 asociados inscritos. • Para la inscripción, solo se requiere ser parte de algún eslabón del sector textil. El costo de afiliación es de 20 soles mensuales. • Actualmente, UNETE está renovando su junta directiva. Sus proyectos son continuar con la protección del sector textil frente a los productos asiáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se está compitiendo en las mismas condiciones. Sus precios son subsidiados y con dumping. • El sector necesita de políticas que puedan dinamizar la economía. La producción de algodón se ha reducido. Esto afecta al sector. El algodón peruano es de fibra larga y uno de los más finos en el mundo. No se está aprovechando esto.
Richard Foroca	Sociedad Nacional de MYPES	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica del primer gobierno de Fujimori llevó a buscar nuevas oportunidades. • Empezó vendiendo retazos y luego empezó a confeccionar. • Fue elegido como presidente de la reunión de ambulantes de una cuadra en los inicios de Gamarra. La asociación se llamaba Túpac Amaru. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización ha trabajado en la defensa del Parque Indumérica para la prevención de desastres. • Buscan proponer a Gamarra como el parque temático de la moda. • Alrededor de 90 asociados. Se paga una cuota mínima por costos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector está en decrecimiento desde hace varios años.
Gustavo Rivadeneyra	Cámara de Comercio de Gamarra	<ul style="list-style-type: none"> • En un inicio, se dedicaba a hacer polos y uniformes para empresas. Llegó a tener 40 personas a su cargo en dos turnos. • La necesidad de llegar al cliente final hizo que empiece a utilizar la web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se inició con la creación de una web para acercarse al cliente final. A partir de una charla, compro el dominio gamarra.pe y empezó a desarrollar el Portal Gamarra. • A través del posicionamiento google, se abrió una nueva ventana de interacción entre el cliente final y las empresas registradas en el portal. • Hoy en día están trabajando en tiendas virtuales asociadas al portal que ya existe. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ropa importada asiática está afectando la producción nacional. En provincias, se vende gran volumen de prendas importadas.

Nombre	Institución	Sobre el entrevistado	Sobre la organización	Sobre el sector
			<ul style="list-style-type: none"> • Están trabajando en reducir costos a través de la agrupación de procesos. Esto para las ventas generadas por internet. • En el 2014, se fomentó el negocio textil entre Brasil y Gamarra. A través del portal, la Cámara de Comercio de Minas Gerais hizo contacto para un pedido. Requirió contactar con una organización similar. Así surge la Cámara. • La Cámara ofrece servicios de marketing digital. Se caracteriza por la efectividad de sus servicios. • Son socios aquellos que adquieren sus servicios mientras estos estén vigentes. • En el Portal Gamarra, hay más de 1000 anunciantes. • Tiene alrededor de 300 socios activos. 	

Tabla H2: Matriz de sistematización de entrevistas a asociaciones y gremios (Parte 2)

Nombre	Institución	Sobre Gamarra	Sobre el empresario de Gamarra
Moisés Estela	APIC	<ul style="list-style-type: none"> • Gamarra es un Perú pequeño. Confluyen diferentes culturas del Perú. En un inicio, fue fácil hacer negocio en Gamarra. El mercado interno estaba asegurado. Al inicio, se llamaba La Parada. • Actualmente, hay en promedio 315 galerías en el Damero A. • Desde el inicio se creció en sentido de competencia y no de colaboración. Esto ha tenido efectos hasta la actualidad. • La fortaleza de Gamarra es que su gente es esforzada y trabajadora. • La debilidad es la indiferencia entre empresarios del mismo espacio. • El grupo de empresarios inmobiliarios está dañando el desarrollo de Gamarra al no preocuparse por mejorar su infraestructura y el espacio. Invierten una sola vez y no dan 	<ul style="list-style-type: none"> • El confeccionista es individualista. Tiene una visión de sus vecinos como su competencia. • El empresario es desconfiado. Es parte de la cultura. • El empresario de Gamarra quiere hacer dinero de forma rápida. No está dispuesto a invertir en proyectos con retornos a largo plazo. • Al empresario de Gamarra, no le interesa la capacitación.

Nombre	Institución	Sobre Gamarra	Sobre el empresario de Gamarra
		<p>mantenimiento, ni colaboran con la mejora de condiciones del entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un inicio, el fabricante tenía su punto de venta en su mismo taller. Hoy los precios del metro cuadrado son altos, el confeccionista ha tenido que migrar hacia los conos. El 15 % de la producción se hace en Gamarra. El resto se movió hacia los conos. • Hubo un cambio importante de fabricante a comerciante. Y no estuvieron listos para virar hacia esa nueva faceta. • En Gamarra, hay prioritariamente producción nacional. No importada. • Los hijos de los empresarios de Gamarra han recibido educación y están preparados para asumir nuevos retos y renovar Gamarra. Hay un nuevo grupo. • Hoy en Gamarra, se están generando nuevas marcas. Estas están enfrentando la tradición de copia de las empresas de su alrededor. • No hay estadística certera sobre el nivel de exportación de Gamarra. • No hay una estrategia única de Gamarra para enfrentar a los centros comerciales, retail, etc. • El proyecto GAMA es el resultado de la formalidad. Es un grupo de ambulantes que decidieron formalizarse y compraron conjuntamente un espacio físico. • En Gamarra, hay un coordinador por cuadra para coordinaciones con la municipalidad. Es para el pago de los serenazgos. Los dueños de las galerías se organizan y se hacen los abonos. • Al Estado no le interesa Gamarra. 	
Humberto Machaca	ASODEX	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2000, hubo un gran crecimiento en Gamarra. Se empieza a requerir más mano de obra. No existía personal calificado, se aprende empíricamente. • A partir del 2009, la industria empieza a decaer. • Gamarra necesita capacitación. Hubo un CITE dirigido por el Chío Lecca, pero no tuvo un impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al empresario de Gamarra, si le interesa la capacitación. El Estado ofrece capacitación que no es a la medida o a las condiciones de Gamarra. • El empresario podría capacitarse en horarios fuera de su trabajo.

Nombre	Institución	Sobre Gamarra	Sobre el empresario de Gamarra
		<ul style="list-style-type: none"> • En Gamarra, hay más de 30 mil empresarios y más de 200 mil empleados. • Hay mucha inseguridad y desorden. El comercio ambulatorio afecta las ventas y fomenta malas prácticas. • La fortaleza de Gamarra es la flexibilidad que tiene sus empresas para adaptarse a las demandas del mercado. • Hay galerías que están ocupadas por una nueva generación que está innovando, buscando crear marcas y diseños. Esto puede llevar a mejorar la competitividad de Gamarra. Por ejemplo, Damero. • Este nuevo grupo está apuntando a colecciones, ventas por internet, generación de marca, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son micro empresarios que no pueden dedicar horas laborales a capacitación porque interrumpe su labor. • Están constantemente sobreviviendo. Tienen a su cargo entre 8 a 10 personas.
Augusto Allcca	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	<ul style="list-style-type: none"> • Gamarra no tiene una dirección, una gobernanza. Hay muchos liderazgos divididos. • Hay un desorden interno. Es por ello que surge la propuesta de la galería GAMA. • Gamarra tiene precios competitivos. Ha ido mejorando en cuanto a la calidad. • Se está empezando a desarrollar marcas. Esto aún es incipiente. • En las tiendas en Gamarra, ahora ya se puede hacer pagos con tarjeta. Se han ido introduciendo mejoras. • Falta estandarización con las tallas. El empresario quiere mayor rendimiento por metro de tela. No sacan las tallas verdaderas. • No se valora la capacitación. La organización ha trabajado en esta dirección, pero no ha tenido la acogida necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un nuevo grupo de empresarios en Gamarra que son producto de las nuevas generaciones. • El empresario de Gamarra es esforzado. Trabaja día a día y le pone mucho empeño. Trabaja más del horario y está siempre al tanto de su negocio. • El empresario tradicional no está al tanto de las nuevas tecnologías y formas de venta.
Diógenes Alva	Coordinadora de Empresarios de Gamarra	<ul style="list-style-type: none"> • El alcalde Lingan autorizó que las casas puedan ser tiendas. • Gamarra siempre ha estado abandonada por el Estado. • Gamarra fue creado de forma improvisada por personas del interior del país. • Gamarra vive en una situación caótica, de desorden y corrupción. • Gamarra está formada por diferentes culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario es esforzado, a pesar de no tener conocimientos. Ha sabido progresar en medio de las adversidades. • El nuevo empresario de Gamarra tiene un enfoque distinto de ofrecer moda, diseño y marca. • La cultura del empresario es muy diversa. No hay un factor común. Cada uno trabaja solo. • El empresario de Gamarra está enfocado en sus ventas.

Nombre	Institución	Sobre Gamarra	Sobre el empresario de Gamarra
		<ul style="list-style-type: none"> Gamarra necesita de capacitación para poder fortalecer las nuevas iniciativas que están apareciendo. Al común de los empresarios e Gamarra, no le interesa capacitarse. La confección de las empresas retail en términos de calidad no es mejor. El problema es el contexto. Esto depende del gobierno. Las calles son tarea de la municipalidad. 	
Manuel Salazar	APEGA	<ul style="list-style-type: none"> Los malos gobiernos locales han permitido el ingreso del comercio ambulatorio. Esto perjudica a los formales. Hay mucho desorden en Gamarra, esto desincentiva que el comprador llegue. Las galerías más modernas están hacia el lado de la Av. México. El proyecto GAMA va a impactar en esta zona. Gamarra cumple algunos requisitos para ser un clúster pero no existe asociatividad. No hay acuerdos entre sus miembros. No hay una administración única. No hay cooperación entre las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gamarra está en la tercera generación. Hay un nuevo grupo de empresarios que tiene una visión renovada y que está buscando acoplarse a las nuevas exigencias del mercado. El empresario de Gamarra es práctico. No ha estudiado. En el día a día, ha aprendido por error. El empresario no asocia la capacitación a una inversión.
José Muñoz	UNETE	<ul style="list-style-type: none"> El empresario de Gamarra es pujante, esforzado. Se empeña en lograr sacar adelante su negocio aunque no tenga capacidades o no reciba apoyo del Estado. La fortaleza de Gamarra es su gente. En Gamarra, hay un clúster. Cada uno se ha especializado en una tarea específicamente. El clúster no está consolidado. La debilidad de Gamarra es que no desarrolla tecnología o innova. Prefiere copiar. La municipalidad no ejerce sus funciones en ornato, seguridad y limpieza. En Gamarra, no hay estacionamientos. El proyecto GAMA ayudará a atraer al consumidor a Gamarra. Hoy en día las empresas de Gamarra tienen tiendas virtuales. Ofrecen sus productos por canales novedosos Las empresas de Gamarra necesitan capacitación. Pero no hay un entendimiento con lo que propone el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> El empresario de Gamarra es empírico. Aprende en la práctica. Hoy en día hay dos tipos de empresarios. El empírico y el teórico. Necesitamos juntar ambas perspectivas. El empresario de Gamarra está siempre buscando sobrevivir. No tiene tiempo para capacitarse.

Nombre	Institución	Sobre Gamarra	Sobre el empresario de Gamarra
		<ul style="list-style-type: none"> • En Gamarra, hay exportación informal. Se pasan los productos por las fronteras. No hay exportación formal considerable. Estima que informalmente se exporta 60% de la producción. • Gamarra ha crecido desordenadamente. 	
Richard Foroca	Sociedad Nacional de MYPES	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la municipalidad desalojo a los ambulantes de las calles, se dio lugar a lo que hoy es Gamarra. Se abrieron talleres, puntos de venta, etc. • El dirigente Vladimir La Madrid fue quien logró reunir a todo Gamarra. El vio la oportunidad de comprar terrenos para construir galerías. • Esta compra de terrenos no se concretan por errores en la administración del dinero. Se pierde la confianza. • Gamarra necesita ingresar a nuevos mercados, nuevos puntos y medios de venta. • El comercio ambulatorio es un factor negativo en Gamarra. • Gamarra está posicionado en la mentalidad del consumidor. • Gamarra necesita el respaldo de políticas públicas para afianzar su crecimiento. Además de una adecuada gestión municipal en ornato, seguridad y limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario de Gamarra está enfocado en producir y vender y no en capacitarse. Es por eso que no se atienden las iniciativas del Estado que van por esta línea. • El empresario de Gamarra necesita adquirir conocimiento. • Hay una nueva generación que está innovando pero no están teniendo una visión de grupo. Es decir, pensando en Gamarra como un todo. Están creciendo individualmente.
Gustavo Rivadeneira	Cámara de Comercio de Gamarra	<ul style="list-style-type: none"> • En Gamarra, el empresario no valora la capacitación. • Las empresas en Gamarra no tienen registros, no realizan mediciones. • En Gamarra, hay varias empresas que ofrecen servicios de community manager o fotografías, dado el nuevo interés por estos nuevos medios. • En Gamarra, hay un nuevo grupo de empresarios que está ajustando sus modelos de negocios a las exigencias del mercado actual. • El otro grupo también tiene un mercado al que satisface. • El empresario en Gamarra adapta fácilmente su producción a lo que se está vendiendo. El problema es que copia a su competencia. • En el 2005, fue un buen momento para Gamarra. La exportación a Venezuela fue un pilar fundamental. 	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario de Gamarra es muy esforzado, trabajador. • No valora la capacitación. • Hay una nueva generación de empresarios.

Tabla H3: Matriz de sistematización de entrevistas a expertos (Parte 3)

Nombre	Institución	Sobre asociatividad	Sobre propuestas para mejorar la asociatividad
Moisés Estela	APIC	<ul style="list-style-type: none"> • Es un componente débil en Gamarra. No se ha podido desarrollar por la desconfianza. • La desconfianza es un patrón cultural en el Perú. • Las iniciativas de asociatividad en Gamarra han fallado. Por ejemplo, los consorcios para participar en compras estatales. En su experiencia, armaron un consorcio entre 7 socios para exportar. Sin embargo, el representante de ventas, acaparaba los pedidos. Luego de este suceso, se terminó el consorcio. • Los gremios se arman por temas coyunturales. No son representativos. • Al empresario no le gusta participar en los gremios. No están dispuestos a perder tiempo ni invertir en sus asociaciones. • Los gremios son agrupaciones de amigos. 	
Humberto Machaca	ASODEX	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un marco legal que favorezca la asociatividad entre empresas. • No existe en Gamarra, iniciativas de asociatividad de parte del empresariado. De trabajar articuladamente. • El empresario Gamarra no reconoce el buen desempeño de su líder. • Los asociados no cumplen con sus deberes. No tienen confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe mejorar el acceso al financiamiento de las MYPES. • Se debe mejorar el marco legal para el desarrollo de asociatividad por iniciativa de las propias empresas.
Augusto Alleca	Asociación de Productores Textiles de Gamarra	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un liderazgo único. Hay una pugna por el poder entre los líderes. No trabajan articuladamente. • Algunas asociaciones han utilizado mal los fondos. Esto dificulta la confianza. La gente no quiere creer ni invertir en las asociaciones. • A partir de la experiencia de esta organización, poco a poco tuvo que ir ganando la confianza en los empresarios. Fue ganando credibilidad con pequeños proyectos. • No es común que los empresarios se asocien. Es necesario tener un respaldo no solo económico sino de imagen y 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los servicios de información. Es necesario comunicar transparentemente para poder ganar su confianza. • Es necesario articular todos los eslabones presentes en Gamarra. • Un líder de Gamarra debe ser sencillo, de Gamarra y que haya salido desde abajo.

Nombre	Institución	Sobre asociatividad	Sobre propuestas para mejorar la asociatividad
		<p>reputación. Hay asociaciones que se apresuran, no estudian muy bien la idea y no efectúan bien los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los gremios solo son representantes, no realizan proyectos. No son representantes reales. No realizan actividades en favor de sus representados. 	
Diógenes Alva	Coordinadora de Empresarios de Gamarra	<ul style="list-style-type: none"> • Hay muchas asociaciones, pero no buscan el beneficio de todos, sino los propios. • No se piensa en Gamarra como un todo. Cada uno es individualista. • Los empresarios de Gamarra no se sienten representados por sus gremios y asociaciones. • No participan en las asociaciones o gremios. No confía en que busquen el beneficio común 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario establecer un liderazgo ordenado, honrado y transparente. • No se podría trabajar asociatividad en Gamarra sin realizar un cambio de mentalidad.
Manuel Salazar	APEGA	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se formó APEGA, no había otros gremios. Fue relativamente sencillo reunir a los empresarios. • Sin embargo, hoy hay muchos gremios que han buscado sus intereses y han desprestigiado la labor asociativa. • Los gremios no son serios. No funcionan como tales. • Hay una creencia de que todos los gremios son iguales. Hay malas experiencias que se han generalizado a todos los gremios. • Siempre que los gremios han tratado de unirse o de trabajar en conjunto no se ha concretado. El representante de las galerías ha disuelto estos intentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe buscar unir en un gremio todos los eslabones de la industria para poder representar los diferentes intereses de Gamarra. • Se debería estandarizar la producción. Es necesario homologar los procesos.
José Muñoz	UNETE	<ul style="list-style-type: none"> • No se concretan las asociaciones entre empresas. Hay mucho individualismo a causa de malas experiencias. • Los dirigentes son caudillistas. Buscan sus propios intereses. • Los dirigentes no están capacitados para representar. • Las asociaciones no son representativas para los empresarios. • Hay organizaciones que tienen muchos más años de trayectoria y no han mostrado resultados. • A los empresarios no les interesa los gremios y asociaciones, porque no existe un líder a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debería replicar la experiencia de MINKA. Se requeriría de establecer una forma de gobierno. • El estado debe tecnificar y asegurar el mercado.

Nombre	Institución	Sobre asociatividad	Sobre propuestas para mejorar la asociatividad
		<ul style="list-style-type: none"> No tienen tiempo para trabajar en sus gremios y asociaciones. Las malas experiencias con falsos dirigentes han mermado la confianza del empresario en Gamarra. Todos los gremios están de acuerdo en que se establezca un gobierno único, pero hay una pugna por el poder entre ellos. Se buscan fines políticos. 	
Richard Foroca	Sociedad Nacional de MYPES	<ul style="list-style-type: none"> Hay una mala reputación generalizada de los dirigentes y asociaciones de Gamarra. Los dirigentes buscan primero sus propios intereses sean económicos o políticos. Se logró concretar una reunión con el Director de Desarrollo Empresarial del PRODUCE. Esto fue antes de la clasificación de la selección al mundial. Se acordó poner puntos de ventas de camisetas hechas en Gamarra en los ministerios. Hubo disposición desde el PRODUCE para concretar el proyecto pero debía agrupar un número grande de empresarios. Los empresarios de Gamarra no lograron agruparse para atender este pedido. De la organización, surgió la Corporación Gamarra que está conformada por 104 empresarios. Se usa para fines de participación en licitaciones, proyectos inmobiliarios, etc. Es riesgoso representar a Gamarra. Hay mafias que intimidan y amenazan a los representantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario encontrar un factor común que aglutine a los empresarios de Gamarra. Por ejemplo, el factor cultural reúne a empresarios de forma sólida.
Gustavo Rivadeneira	Cámara de Comercio de Gamarra	<ul style="list-style-type: none"> Dado el crecimiento de la Cámara, hubo muchas reacciones hostiles de los otros gremios. 	

