

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU
ESCUELA DE GRADUADOS

"EL CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
CONFECCIONISTAS
EN LIMA 1980-1997: LA FORMACION DE REDES SOCIALES
Y REDES ESTRATEGICAS"

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN SOCIOLOGIA

OSCAR ALBERTO MENDOZA GALLO

JULIO 1998



A mi madre, Gladys

INDICE

	<u>Pág.</u>
Introducción	7
Aspectos Metodológicos	12
CAPITULO I: ENFOQUES DE DESARROLLO EN LATINOAMERICA Y EL PERU.....	15
1.1 Desarrollo en Latinoamérica	15
1.1.1 Desarrollo hacia adentro	15
1.1.2 El Neoestructuralismo	16
1.1.3 Desarrollo hacia afuera	17
1.1.4 Transformación productiva con equidad	18
1.1.5 El desarrollo desde dentro	19
1.1.6 Bloques regionales	20
1.1.7 La pequeña empresa	21
1.2 Desarrollo en el Perú	22
1.2.1 Modelo primario exportador	22
1.2.2 Sustitución de importaciones	23
1.2.3 Exportaciones no tradicionales	24
CAPITULO II: LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERU Y EN LIMA	26
2.1 Antecedentes: el sector informal.....	26
2.1.1 La heterogeneidad tecnológica	26
2.1.2 Los costos de la legalidad	28
2.2 El enfoque de la pequeña empresa	29
2.2.1 Estrategias de desarrollo	32
2.2.2 Servicios requeridos por la PYME	35

3.3.7 Espíritu empresarial de migrantes	57
CAPITULO IV: REDES SOCIALES Y REDES ESTRATEGICAS	59
4.1 Conglomerado y grupos de eficiencia	59
4.2 Redes sociales y crecimiento	61
4.3 Redes estratégicas y consolidación	63
4.3.1 El inicio	63
4.3.2 Establecimiento de redes estratégicas	64
4.3.3 Experiencia de redes estratégicas en países y regiones	65
4.3.3.1 Redes estratégicas en EEUU	65
4.3.3.2 Organizaciones en red en Japón	71
4.3.3.3 Chaebol: red organizativa coreana	73
4.3.3.4 Organizaciones en red en Taiwán	75
4.3.3.5 Italia: redes de pequeñas empresas	75
4.3.3.6 Grupos empresariales en Alemania	77
4.3.3.7 Redes y grupos de poder en América Latina	78
CAPITULO V: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y OTRAS EXPERIENCIAS	82
5.1 La pequeña empresa en Gamarra	82
5.1.1 El inicio	84
5.1.2 La administración en la pequeña empresa	86
5.1.3 Educación y capacitación	90
5.1.4 Mercado y exportaciones	92
5.1.5 Financiamiento	93
5.1.6 Producción, innovación y moda	96
5.1.7 Grupos de eficiencia y nuevas formas de colaboración	98

5.2 La pequeña empresa en otras zonas de Lima	102
5.2.1 La administración	103
5.2.2 Mercados y exportaciones	104
5.2.3 Financiamiento	105
5.2.4 Producción, innovación y moda	105
5.2.5 Grupos de eficiencia y nuevas formas de colaboración	106
5.3 Otras experiencias de redes estratégicas en Lima	108
5.3.1 Formas de asociación de pequeños empresarios	108
5.3.1.1 Asociaciones gremiales de pequeñas empresas	108
5.3.1.2 Nuevas formas de cooperación	113
5.3.2 Cooperación de entidades privadas de apoyo al sector	115
5.3.2.1 COPEME	115
5.3.2.2 Centros de desarrollo empresarial	116
5.3.2.3 AL-INVEST	117
5.3.3 Cooperación de entidades estatales	118
5.3.3.1 Módulos de servicios	118
5.3.3.2 Centro COFIDE	121
5.3.3.3 PROMPYME	123
5.3.3.4 PROMPEX	124
5.3.3.5 Compras estatales a las PYMES	124
5.3.3.6 Programa Bolsa de Subcontratación PYMES	124
Conclusiones y Recomendaciones	126
Anexo I: Empresarios confeccionistas entrevistados	133
Anexo II: Entorno institucional de apoyo a la pequeña empresa, según tipo de servicio y naturaleza	134
Bibliografía	139

INTRODUCCION

Gran parte de la población migrante a la ciudad de Lima, en especial la de las décadas del '60 y '70, junto a otros factores como la incapacidad del sector formal de la economía de absorber la nueva mano de obra que se ofertaba, las posteriores crisis económicas que se acentuaron en la década de los '80, la violencia política que se generó en esa década, y últimamente la flexibilización de las relaciones laborales y las opciones de independencia laboral han incrementado la importancia de la pequeña y microempresa.

El aumento de este tipo de empresas se puede observar, sobre todo a partir de la década pasada, en todos los sectores: producción, comercio, servicios, etc. En el caso de la evolución de la pequeña industria, si en 1980 participaba con el 11.1% de la producción industrial a fines de la década constituía el 22.6%; del mismo modo el empleo pasó del 22.7% al 31.7%; y el número de establecimientos de 74.8% a 82.9% (Villarán 1991: 22).

Asimismo, en la actualidad se estima que el sector de la micro y pequeña empresa está constituido por 3 millones de unidades económicas: 1.5 millones de unidades agrícolas (menos de 20 hectáreas), y 1.5 millones de micro y pequeñas empresas en las ciudades. Ellas constituyen el 99% del universo empresarial peruano, dan empleo al 75 % de la fuerza laboral y generan el 40 % del Producto Bruto Interno (Villarán 1995: 15)¹.

Este autor señala que en el sector de la micro y pequeña empresa hay una buena cantidad de actividades de subsistencia con escasas oportunidades de viabilidad económica, pero que, también, por lo menos el 20% de las unidades agrícolas y un 30% de las empresas urbanas son viables, constituyéndose en un factor de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa

¹ Al respecto Coronel-Zegarra (1994-95: 45-48) señala que las pequeñas empresas urbanas pueden estimarse en un rango que va de 1'200,000 a 1'600,000, considerando además alrededor de 1'500,000 de unidades agrícolas.

alrededor de 300 mil unidades agrícolas y de 450 mil micro y pequeñas empresas urbanas².

Nuestro objeto de estudio es este último tipo de empresas, es decir, aquellas empresas que tienen capacidad de acumulación sostenida en el tiempo, nos interesa investigar qué factores han influido para que este grupo de empresas hayan podido crecer, cuáles son las interrelaciones que se dan al interior como al exterior de las empresas para que se desarrollen y establecer algunas diferencias relevantes en relación a las unidades de sobrevivencia. Nos interesa investigar cómo en un contexto de crisis social y económica, algunos migrantes, con escasos recursos económicos han podido tener un crecimiento económico sostenido, cómo han podido ser empresarios exitosos.

Esto ha sido particularmente notable en Lima. En donde muchos pequeños empresarios se han desarrollado y progresado, partiendo, prácticamente, de nada (Ponce 1994; Wong 1996). Muchos de éstos han podido llegar no sólo a tener pequeñas industrias sino medianas, llegando a tener hasta más de 50 trabajadores.

Se trata pues de contribuir a la comprensión de los fenómenos que permiten el crecimiento sostenido de una parte del sector de pequeñas empresas. Y en ello proveer algunos alcances para la implementación de políticas que coadyuven al crecimiento de la producción tanto de manera directa como a través de las demandas derivadas; así como, aumentar el ingreso per cápita, las exportaciones y el empleo.

² En este sentido Kritz (1990: 105-106) realizó un estudio en Lima metropolitana, el cual señalaba que en el ámbito de la pequeña empresa el 55% experimentaba un proceso de acumulación negativa (descapitalización no inferior al 5% anual), el 16.5% estaba en situación estacionaria (o de reproducción simple, la variación patrimonial había oscilado entre -5% a 5% anual), el 28.5% gozaba de acumulación positiva (el capital inicial había crecido a un ritmo no menor al 5% anual).

Planteamos que en el crecimiento sostenido de las pequeñas empresas confeccionistas se presenta además de la formación y consolidación de las redes sociales (de familiares, parientes, paisanos) entre las pequeñas empresas para iniciarse en el mundo empresarial y empezar su crecimiento sostenido; la formación inicial de redes estratégicas (complementándose con las redes sociales) para mejorar su productividad, competitividad, eficiencia y ampliar sus mercados tanto a nivel nacional como internacional, en las cuales intervienen además de lazos de solidaridad y confianza, la eficiencia mutua para conseguir beneficios compartidos entre todos los miembros de la red.

También se observa como una expresión de lo anterior una necesidad de mayor racionalización en diferentes áreas claves para la empresa; el desarrollo paralelo, a los grupos de eficiencia, de otras formas de solidaridad grupal como los consorcios de exportación, que expresan la necesidad de potenciar el desarrollo empresarial; la necesidad de ampliación de las relaciones de mercado, comerciales y financieras.

En suma, la existencia de serias dificultades de las pequeñas empresas confeccionistas -para continuar con sus mismos ritmos de crecimiento- principalmente en los siguientes aspectos: conocimiento técnico, gestión, financiamiento, mercados e información, conjuntamente con la búsqueda de nuevas formas de organización e interacción social que les permitan continuar expandiéndose como empresas.

En relación a los capítulos del presente trabajo, en el primer capítulo se presentan los principales enfoques de desarrollo planteados y promovidos en América Latina y en el Perú; en el segundo, se refiere a la situación e importancia de la pequeña empresa en el Perú y en la ciudad de Lima, señalándose las principales corrientes, dentro de las cuales se ha desenvuelto el sector de la pequeña empresa; en el tercero, se menciona de manera específica la situación del sector

confecciones, en especial lo relacionado con la pequeña empresa, y las potencialidades y dificultades para su crecimiento y aumento de su competitividad.

En el cuarto capítulo, se señalan los aspectos teóricos de las Redes Sociales y las Redes Estratégicas, así como una descripción de su evolución en diversos contextos, países y regiones; en el último capítulo, se señala la evidencia empírica encontrada sobre las redes sociales y estratégicas, la cual se divide en tres grupos: la pequeña empresa en Gamarra, la pequeña empresa en otros lugares de Lima y otras experiencias explícitas de pequeñas empresas y entidades públicas y privadas de conformación de redes estratégicas.

Deseo agradecer al Dr. Pedro Gibaja, mi asesor, quien me asesoró cuidadosa y pacientemente en la elaboración de la Tesis, a la Dra. Carmen Rosa Balbi por su orientación y asesoría para el desarrollo base de la tesis y sus valiosos aportes tanto en los Seminarios de Investigación del postgrado como en el Taller de Sociología Urbana en los que tuve la oportunidad de participar bajo su conducción. También deseo agradecer a los profesores Denis Sulmont, Luis Soberón y Rafael Tapia por sus orientaciones relacionadas con la sociología de la empresa, como a los profesores del postgrado de sociología quienes me apoyaron para el desarrollo del trabajo de investigación.

Asimismo, manifiesto mi agradecimiento a mis amigos y compañeros de la maestría de sociología como del Taller de Sociología Urbana quienes de manera constante me dieron sus comentarios y sugerencias.

Del mismo modo, expreso mi agradecimiento a los profesores de la Universidad del Pacífico: Jurgen Schuldt, quien me permitió conocer el Perú desde adentro a través del programa de prácticas pre-profesionales en provincias, Enrique Vásquez por sus aportes en grupos empresariales, David Wong por sus orientaciones en gestión y finanzas empresariales y Felipe

Portocarrero S., por sus comentarios en sociología de la empresa.

Agradezco, también, a Víctor Bustamante -mi asistente en la parte inicial del trabajo-; Alfredo Coronel-Zegarra por sus comentarios y orientaciones sobre el texto; Juan Carlos Tafur, director de la revista Exito; Guido Sánchez Y., por sus comentarios sobre la gestión y dinámica inicial de las pequeñas empresas; Juan Infante, director de la revista Gamarra; Jacinta Hamann y José Becerra de COFIDE; a los pequeños empresarios entrevistados y a muchos otros que me ayudaron con la transmisión de sus valiosas experiencias; y a los dirigentes, funcionarios y profesionales relacionados al sector de la pequeña empresa quienes me apoyaron con sus conocimientos y experiencias.



ASPECTOS METODOLOGICOS

Dada la amplitud y diferenciación del mundo de la pequeña empresa, se ha escogido el sector confección de prendas de vestir en la ciudad de Lima Metropolitana, para el período 1980-95³.

Se escogió las confecciones de prendas de vestir, dado que es una de las principales actividades de la pequeña empresa, tanto por el número de establecimientos, trabajadores y aporte en la producción. Para 1994, el número de pequeñas empresas confeccionistas ha estado entre 10,000 a 13,000 Aprox., con 80,000 a 100,000 trabajadores.

Se ha considerado dos grupos: el primero en Gamarra y el segundo como grupo de comparación en otros lugares de Lima básicamente en zonas urbano populares. La diferencia considerada para estos dos grupos es que los miembros del segundo grupo no se desenvuelven en un conglomerado.

Se consideró el "conglomerado industrial y comercial" de Gamarra porque es el lugar de mayor dinamismo de las pequeñas y microempresas de confección de prendas de vestir de la ciudad de Lima⁴; y un grupo de comparación "Urbano-Popular" que teniendo características similares de inicio y conformación social se diferencia por no pertenecer a un conglomerado.

Para indagar cuáles han sido los factores que explican el dinamismo de las empresas que denominamos exitosas se trabajó con un conjunto de entrevistas realizadas a ocho pequeños

³ La definición de pequeña empresa es variable: Villarán (1992: 132) señala como características de la pequeñas empresas industriales tener entre 5 a 19 trabajadores y una densidad promedio de capital por trabajador de US\$3,000; COFIDE (1996) a las que cuentan con activos hasta por US\$300,000 y realizan ventas anuales hasta los US\$750,000. En el presente trabajo se considera pequeñas empresas a las que venden anualmente hasta US\$750,000 y cuentan entre 5 y 19 trabajadores.

⁴ En esta zona se mueven alrededor de US\$600,000,000 de dólares anuales, se da empleo a cerca de 40,000 personas y existen alrededor de 7,000 establecimientos (Ponce 1994:104).

empresarios agrupados en el Consorcio de Exportación de polos GAPOOL S.A. en Gamarra⁵ y a catorce pequeños empresarios de otras zonas urbanas populares de la ciudad de Lima. Las entrevistas se realizaron a los dueños y conductores de estas empresas. Además, se cuenta con la experiencia por la asesoría dada en COFIDE a 400 pequeñas empresas confeccionistas de Lima Aprox.

Se eligió Lima por el peso relativo, singularmente elevado, que tiene en la producción industrial. En 1987 concentraba, el 72.4% del número de empresas industriales, el 74.4% del empleo industrial y el 71.1% del Producto Industrial Bruto. Información más reciente, sugiere que, en terminos generales, el grado de concentración en la industria peruana no ha cambiado de manera significativa en las dos últimas décadas. Sin embargo, tanto la literatura sobre concentración industrial como algunos estudios sobre ramas específicas revelan una tendencia inequívoca a la desconcentración en industrias como confecciones y calzado de cuero, entre otras (Távora 1994: 64-81).

Esta tendencia marcó, en el período 1980-95, para vastos sectores de la población urbana de Lima y de otras ciudades del país, gran expectativa de crecimiento sostenido del sector de confección de prendas de vestir, por su potencial de generación de empleo e ingresos, sin embargo, a lo largo de este período la producción del sector confecciones ha decrecido constantemente.

Según Ponce (1994), el espacio territorial denominado Gamarra ha pasado por tres fases de desarrollo. La primera, que podemos llamar fase germinal, es anterior a 1972. Después de superar

⁵ Inicialmente el consorcio Gapool, hoy bastante debilitado, logró exportar pequeñas cantidades (16,000 a 20,000 polos por envío); en la actualidad estas exportaciones se han paralizado. Algunos de los principales problemas que se le presentaron al consorcio (como al resto de pequeñas y medianas empresas exportadoras) son los costos de producción, la calidad, el volumen de producción, la homogeneidad del producto y la información oportuna y especializada.

los obstáculos de organización y municipales, la segunda fase de formación del complejo consistió en un crecimiento físico de la zona y en una expansión nacional de la oferta de confecciones producidas en Gamarra. El tercer momento corresponde al desarrollo de las pequeñas empresas confeccionistas, verificado nítidamente durante la década de los ochenta. Estas pequeñas empresas, alrededor de medio millar, son el "producto estrella" de Gamarra. En relación a la década del '80 donde el crecimiento de las empresas fue explosivo, en la actualidad, el ritmo es un poco menor pero sigue siendo positivo⁶.

En el caso de GAPOOL, éste es uno de los primeros consorcios de exportación de confecciones de prendas de vestir en Gamarra, que a su vez pertenece a la Sociedad de Consorcios de Exportaciones de Gamarra (SCG). El consorcio GAPOOL está integrado por 8 pequeñas empresas y ha sido el primer consorcio de la sociedad que ha exportado (casi, se diría, de manera experimental) a los EEUU a principios del '95.

⁶ Actualmente, el complejo cubre las 75 manzanas comprendidas entre las avenidas México, 28 de Julio, Aviación y Prolongación Parinacochas. 10 de las 37 galerías que se ubican en el Jr. Gamarra pueden ser consideradas grandes, concentrando cada una de 90 a 140 tiendas o tiendas-talleres. Lo más común en las galerías antiguas son los locales de unos 40 m², que comprenden una tienda y un ámbito productivo.

I. ENFOQUES DE DESARROLLO EN LATINOAMERICA Y EL PERU

1.1 Desarrollo en Latinoamérica

Desde inicios de la década del '50, en la bibliografía sobre el desarrollo latinoamericano, por lo general, se ha distinguido entre dos etapas una es la denominada "desarrollo hacia adentro", de inspiración Cepalina, la otra es el "desarrollo hacia afuera" que se inspira en el neoliberalismo. También, aunque, en menor medida se han mencionado los enfoques neoestructuralista, del desarrollo "desde dentro", transformación productiva con equidad, bloques regionales, la promoción del sector de la pequeña empresa y la promoción de exportaciones no tradicionales.

1.1.1 Desarrollo hacia Adentro

El iniciador de este enfoque, Prebisch, postulaba que el desarrollo económico de los países de la periferia exigía reformas estructurales e institucionales y, en particular, la industrialización como opción para superar aquellas deficiencias y lograr transferir a éstos una capacidad propia de generación y difusión del progreso técnico con sus correspondientes incrementos de productividad, beneficios, retención de excedentes y reinversión local (Sunkel 1991: 39).

La estrategia de desarrollo estructuralista que promovió la industrialización por sustitución de importaciones estuvo centrada en la expansión del mercado interno; en el fomento de la producción interna de bienes industriales, con un fuerte proteccionismo; y una política de fomento del consumo mediante precios controlados y créditos al consumo. El capital era el recurso escaso, pero este se generaría con el propio empleo de los factores disponibles. Existía gran disponibilidad de factores (humanos y naturales sobre todo), pero faltaba capital.

Durante los años sesenta, los principales países de América Latina avanzaron considerablemente en la industrialización basada en la sustitución de importaciones. Sin embargo, se mantenían los

problemas de vulnerabilidad frente a las perturbaciones económicas.

Los regímenes desarrollistas y reformistas de los años 50 y 60 siguieron en parte el modelo de los países centrales en cuanto a tecnología, organización del trabajo, patrones de consumo, institucionalización de las relaciones laborales, etc. Pero lo hicieron en contextos nacionales diferentes.

La lógica de los modelos desarrollistas entró en crisis junto con las dificultades del proceso de industrialización para enfrentar el salto a una etapa más avanzada de producción y para superar las limitaciones de los mercados internos. Surgieron una serie de trastornos sociales y políticos, que provocaron la ruptura de los compromisos desarrollistas y la instauración de algunos regímenes autoritarios.

1.1.2 El Neoestructuralismo

En sus inicios el neoestructuralismo surgió como otra vertiente teórica distinta del enfoque neoliberal, intentando aportar soluciones menos recesivas a problemas inflacionarios y de desequilibrio comercial por la vía de los programas de estabilización y de ajuste heterodoxos de los años ochenta.

El neoestructuralismo afirma, en lo fundamental, que la condición de subdesarrollo que persiste en los países latinoamericanos no se debe tanto a distorsiones inducidas por la política económica, sino que es de índole endógena y estructural. Una muestra palpable de esta realidad subyace en tres características decisivas en la economía latinoamericana de fines de los ochenta: a) la vigencia de un modelo de inserción comercial que, dadas las tendencias del comercio internacional, conduce a una especialización empobrecedora; b) el predominio de un modelo productivo desarticulado, vulnerable y altamente heterogéneo, incapaz de absorber productivamente el aumento de la fuerza de trabajo; y c) la persistencia de una distribución del

ingreso altamente concentrada, que evidencia la poca capacidad del sistema para disminuir la pobreza (Sunkel 1991: 17).

En la medida que muchos de los planes de ajuste de una y otra característica fracasaban y la crisis persistía, el neoestructuralismo comenzó a perder credibilidad en el ámbito latinoamericano.

1.1.3 Desarrollo hacia Afuera

Desde la perspectiva liberal, el estado tiene tres argumentos para justificar su intervención política en la actividad económica. El primero es el deseo de proteger o reestablecer el régimen de libre mercado en las áreas en las que no se regula automáticamente. El segundo argumento es el atemperamiento de la eficiencia del sistema a cambio de una mayor equidad, el tercer argumento de la intervención del estado es la mala gestión (Piore y Sabel 1990: 16-17).

Del mismo modo, el enfoque neoliberal en América Latina se caracteriza no sólo por buscar el tradicional ajuste macroeconómico de corto plazo, sino también por impulsar cambios fundamentales de política económica y de carácter estructural. Estos requieren una gran apertura externa y otorgan al sector exportador un papel clave en el rendimiento económico, promueven la reducción del rol del Estado en la economía mediante la privatización de las empresas y servicios públicos, la desregulación y liberalización de los mercados y los precios, y en general depositan su confianza en los mecanismos del mercado y en la empresa privada.

El agotamiento de las posibilidades de sustitución de importaciones en mercados reducidos dio origen a que en los primeros años de la década de los ochenta, la mayoría de los países latinoamericanos adoptaran políticas de ajuste y de estabilización que buscan adecuar las economías nacionales a las nuevas condiciones de la economía mundial, orientándose crecientemente hacia la exportación, en un marco de apertura con mayor importancia de los

mercados y con menor regulación.

1.1.4 Transformación Productiva con Equidad

A la década del '80, se le acuñó el término de "década perdida" para ilustrar la magnitud del retroceso en materia de desarrollo. Si se aplica tan solo el indicador global de la evolución del producto interno bruto por habitante, dicho término incluso se queda corto. En consecuencia, los países de la región inician el decenio de 1990 con el peso de la inercia recesiva de los años ochenta, con el pasivo que significa su deuda externa, y la presencia de una fundamental inadecuación entre las estructuras de la demanda internacional y la composición de las exportaciones latinoamericanas y caribeñas.

Además, se arrastra una serie de insuficiencias importantes, entre las cuales se destacan los desequilibrios macroeconómicos no resueltos -tales desajustes se dieron, además, en forma simultánea en los planos externo, fiscal y productivo-, la creciente obsolescencia de la planta de capital e infraestructura física (asociada a niveles de inversión deprimidos), una distancia cada vez mayor entre los intensos cambios tecnológicos que se están dando en el mundo y su aplicación en la región, el desgaste de la capacidad financiera y de gestión de los gobiernos, el mal aprovechamiento de los recursos naturales y la depredación de éstos y del medio ambiente (CEPAL 1990: 11).

En los años '90, ante la inaplicabilidad de las propuestas de los neoestructuralistas, la CEPAL propuso, para la recuperación y consolidación del desarrollo, la "Transformación Productiva con Equidad" para la región latinoamericana.

Este enfoque subraya que para ser eficiente y competitivo es fundamental incorporar el progreso técnico y, con este propósito, promover fuertemente la educación, la formación profesional y la

investigación, campo en el cual América Latina tiene un grave atraso. También llama la atención sobre el problema de las crecientes brechas sociales, señalando que no es posible un esfuerzo cohesionado de la sociedad para el desarrollo sin una política destinada a reducir las desigualdades (de promoción al desarrollo rural, apoyo a la pequeña empresa, y programas de compensación social). A diferencia del enfoque neoliberal, la CEPAL considera que la Transformación Productiva con Equidad requiere una intervención activa del Estado, sin desprestigiar el rol del mercado ni descuidar los equilibrios macro-económicos (Sulmont 1993: 13).

La transformación productiva con equidad ha de lograrse en el contexto de una mayor competitividad internacional. Las transformaciones productivas deben ser compatibles con la conservación del medio ambiente físico, y, en consecuencia, la dimensión ambiental y geográfico-espacial debe incorporarse plenamente al proceso de desarrollo (CEPAL 1990).

1.1.5 El Desarrollo Desde Dentro

Según Oswaldo Sunkel, la diferencia entre el desarrollo hacia adentro y el desarrollo desde dentro, es que esta última forma de concebir el proceso de desarrollo significa, en lo esencial, retomar y superar el desafío industrializador original de Prebisch en torno a generar un mecanismo endógeno de acumulación y generación de progreso técnico que permita una capacidad propia para crecer con dinamismo y productividad. Se trata, de un esfuerzo creativo interno por tener una estructura productiva que esté acorde a las carencias y posibilidades particulares nacionales.

Respondiendo a esta lógica se comienza por establecer las industrias consideradas pilares fundamentales para crear lo que hoy llamaríamos un núcleo endógeno básico para el proceso de industrialización, acumulación, generación y difusión del progreso técnico e incremento de la productividad.

Se advierte también que dicha concepción estratégica no está orientada, a priori, en favor de la sustitución de importaciones, lo cual llevaría a las mismas dificultades que las experiencias anteriores. Por el contrario, en esta propuesta se dejan abiertas las opciones para orientar esa industrialización "desde dentro" hacia determinados mercados internos y externos, prioritarios en la estrategia de desarrollo de largo plazo, en los cuales nuestros países posean o puedan adquirir niveles de excelencia relativa que les garanticen una sólida inserción en la economía mundial.

Es decir, se enfatiza sobre la oferta: calidad, flexibilidad, combinación y utilización eficiente de los recursos productivos, la incorporación del progreso técnico, el esfuerzo innovador y la creatividad, la capacidad organizativa y la disciplina social, el acento en el ahorro, así como la adquisición de la capacidad para insertarse dinámicamente en la economía mundial. En suma, el esfuerzo propio "desde dentro" para un desarrollo autosostenido (Sunkel 1991: 19). Sin embargo, la debilidad de este enfoque está en los mecanismos operativos para llevarlo efectivamente a la práctica.

1.1.6 Bloques Regionales

Este enfoque considera que los bloques regionales son un primer paso hacia la participación total en la economía mundial: el funcionamiento de los tratados de libre comercio será determinado por el grado que los países tienen en cuanto a intereses comunes de productores y ciudadanos. Tal comunidad de intereses es más amplia entre países que son geográficamente cercanos (Van Dijk 1993: 4).

Se menciona que en un mundo cada vez más interdependiente, los países en vías de desarrollo no pueden simplemente dar la espalda a la dinámica global para seguir un camino aislado. Al contrario, se ven forzados a negociar su incorporación dentro de la economía internacional y su

relación con los países desarrollados.

1.1.7 La Pequeña Empresa

Según la ONUDI existen seis opciones de estrategias de industrialización que han sido aplicadas por los diversos países del mundo en diferentes momentos y con diferentes énfasis. Estas estrategias se pueden resumir así: industrias básicas, sustitución de importaciones, promoción de exportaciones industriales, valor agregado a los recursos naturales, economías de escala, y pequeña y microempresa.

La estrategia de pequeña y microempresa es la más reciente y debe su origen a la persistencia de problemas agudos de desempleo y subempleo en la mayoría de países del tercer mundo así como graves desigualdades sociales y regionales. Su impulso está asociado a la utilización de tecnologías intensivas en mano de obra, a su capacidad de procesar recursos locales, no necesitan mercados grandes, son bajos sus niveles de inversión, requieren menor infraestructura y se ubican en regiones rurales o urbanas. La promoción de este sector no es contradictoria con el desarrollo de otras opciones y de otros estratos empresariales (Villarán 1992: 15-17).

Por otro lado, el enfoque de pequeña empresa es reforzado por las nuevas tendencias de la economía internacional, que enfatizan sobre la flexibilización de los procesos productivos, que trae consecuencias sumamente importantes para la organización empresarial. Las empresas que mantienen rígidas estructuras de producción se vuelven muy vulnerables, en cambio, las que incorporan sistemas flexibles pueden resultar más eficientes y competitivas.

La adecuación de las empresas al nuevo modelo de organización sigue dos grandes caminos: (1) uno es el que adoptan las empresas grandes que mantienen un control centralizado sobre un conjunto de actividades, pero al mismo tiempo, adoptan una estrategia de diversificación y

subcontratación de las mismas. (2) Otro es el camino de la llamada especialización flexible, seguido por las pequeñas y medianas empresas, organizadas en redes locales, que se especializan en determinados procesos productivos de tecnología moderna (Piore y Sabel, 1990).

La promoción del enfoque de la pequeña empresa, permitiría a estas unidades productivas incrementar su productividad, eficiencia, competitividad internacional y realizar exportaciones. Al respecto Irigoyen (1992) señala que: es real que por las características implícitas de la micro empresa, es muy difícil, que ellas puedan exportar de manera directa; por lo menos ahora, en que su nivel y estructura organizativa no es muy adecuada. Esta situación es similar en diversos países latinoamericanos.

"... el microempresario, microproductor latino-americano, no es capaz obviamente de costear un viaje a EEUU para comercializar, buscar representantes o cliente comercial a quien pueda, más tarde, exportar su producción desde Bahía (Brasil), Cobija (Bolivia) o Panimávida (Chile)".

1.2 Desarrollo en el Perú

En el Perú, se han aplicado tres modelos principalmente: el modelo primario exportador, el modelo de sustitución de importaciones y el modelo de las exportaciones no tradicionales.

1.2.1 Modelo Primario Exportador

En la década del cincuenta, la articulación de la economía peruana a la economía mundial se dio a través del modelo primario exportador. En el transcurso de su aplicación, éste modelo muestra su vulnerabilidad e insuficiencias para solucionar los problemas recurrentes de la balanza comercial y de la balanza de pagos y la consecuente falta de divisas para financiar el crecimiento

del país.

Las debilidades de la vía primario exportadora son que dependen de las fluctuaciones de la demanda externa, de los precios internacionales, y del peligro que los productos primarios puedan ser sustituidos. Por otro lado, en los '50 se observa importantes cambios sociales como el incremento de la tasa de migración de las zonas rurales (sobre todo andinas) hacia las ciudades de la costa -en especial a la ciudad de Lima- y la aparición de las clases medias urbanas.

1.2.2 Sustitución de Importaciones

A partir de la década del '60, se difunden en el ámbito peruano las ideas desarrollistas promovidas por la Cepal y Prebisch, que observan las tendencias desfavorables de los términos de intercambio, la necesidad del desarrollo industrial para revertir esta tendencia y la concepción del estado como un agente fundamental para el desarrollo económico, el cual debería brindar la protección necesaria a las industrias.

El desarrollo industrial se daría a través de la sustitución de importaciones, primero de bienes de consumo no duraderos, luego de bienes de consumo duradero y bienes intermedios, y en una última etapa los bienes de capital. Sin embargo, esta vía presentó serias dificultades: el reducido mercado interno, la incertidumbre en la expansión en el mercado externo, la tecnología incorporada no correspondía necesariamente a la dotación de factores del país, la sustitución de los bienes finales importados por insumos importados no creaba una industrialización eficiente ni con altos encadenamientos.

Es por estas razones que la aplicación de la vía sustitutiva de importaciones entró en decadencia ya que había producido menores beneficios que los esperados y no había solucionado el problema de la restricción de divisas.

En el primer gobierno de Belaúnde, los bienes que más se sustituyeron fueron los bienes de consumo duradero (vehículos, electrodomésticos) y algunos bienes de capital constituyéndose industrias de ensamblaje.

En el gobierno de corte radical del general Velasco se enfatizó en la intervención estatal en la economía (minería, petróleo, banca, química básica, siderurgia, papel, etc.), con protecciones totales en muchos productos y aumentos en los subsidios. En general, se observa el constante aumento de la protección a la industria durante la década del sesenta, acentuándose en los '70 hasta 1975, a pesar de esto, la industria permanecía muy vulnerable a la competencia internacional.

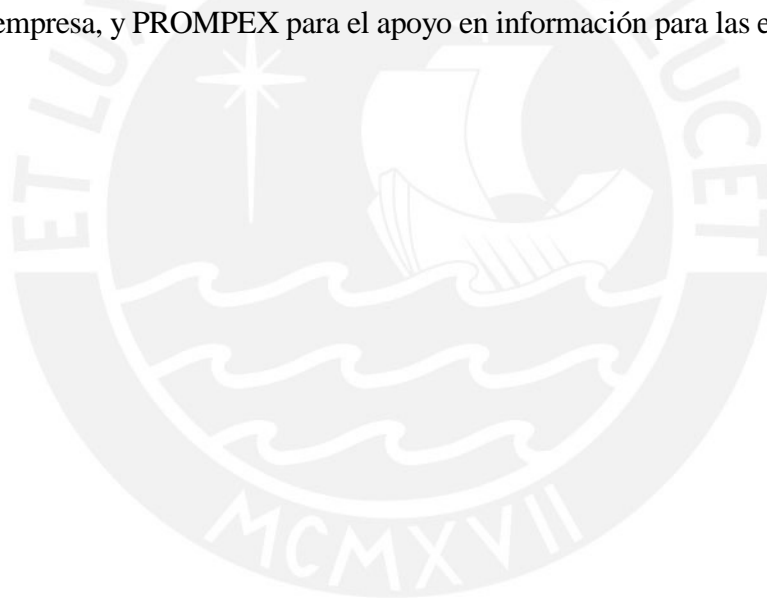
En el caso del gobierno aprista, éste trató de reactivar el sector industrial en base a la capacidad ociosa existente y a la expansión de la demanda interna. De 1985 a 1987, la producción industrial creció en 33%, sin embargo, el modelo no pudo sostenerse por el agotamiento de las reservas internacionales.

1.2.3 Exportaciones No Tradicionales

Como alternativa a la sustitución de importaciones, se planteó el desarrollo de las exportaciones no tradicionales, la finalidad era vincular la producción industrial con el mercado externo sobre la base de ciertas ventajas comparativas (recursos naturales, mano de obra, etc.). Aquí, el apoyo del estado es necesario para que las industrias puedan competir. Por este motivo el estado debe dar incentivos a la exportación industrial como la exoneración de impuestos por insumos importados, reintegros por aranceles pagados, créditos baratos, la existencia de un mercado laboral flexible, la creación de infraestructura de apoyo a las exportaciones, etc.

La aplicación de esta alternativa iba a traer saldos favorables en la balanza comercial y mayores niveles de eficiencia debido a la competencia en los mercados externos. Sin embargo, entre los más serios problemas a esta vía son las dificultades para lograr una articulación intrasectorial efectiva que permita una real competitividad internacional y las medidas proteccionistas que aplican los países desarrollados.

Por otro lado, cabe señalar, que recientemente, dada la evolución y creciente importancia de la pequeña empresa en el país, se la está teniendo en cuenta, para la promoción del desarrollo. Prueba de ello es el funcionamiento del Centro COFIDE, la reciente creación por parte del estado de PROMPYME, entidad encargada de la difusión de información y promoción de mercados para la pequeña empresa, y PROMPEX para el apoyo en información para las exportaciones.



II. LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERU Y EN LIMA

La evolución de los estratos empresariales en el período 1971-1987, muestra un dinamismo muy grande en el crecimiento de la pequeña industria y la gran industria, principalmente en el crecimiento de su contribución al valor agregado. Sin embargo, la mediana industria no crece en el período, generándose un fenómeno de polarización de la industria.

2.1 Antecedentes: El Sector Informal

En los años '80 se difundió ampliamente en el Perú el término de la informalidad. El tema fue abordado desde diferentes enfoques, entre los principales están el de heterogeneidad tecnológica (Tokman, Carbonetto, Carazo) y el de los costos de la legalidad (De Soto).

2.1.1 La Heterogeneidad Tecnológica

Entre las causas de la heterogeneidad tecnológica se señalaban la existencia en la mayoría de las economías heterogéneas de un excedente laboral "originario" respecto al inicio del proceso de industrialización; y que desde la década del '50 había un desajuste entre el exceso de oferta de mano de obra -que se incrementaba cada año- y la capacidad de absorción del sector moderno de la economía, que caracterizó el crecimiento sustitutivo.

La consecuencia de tal desarrollo ha sido, el establecimiento de una estructura productiva esencialmente heterogénea (ver Cuadro No 1), sea en la productividad del trabajo e ingresos, sea en los tipos de tecnología usada y en las condiciones materiales e intelectuales en las que se desempeña la fuerza laboral. En este sentido, las personas que no podían acceder al sector formal se autoempleaban, lo que daba lugar a un sector de tecnologías de baja productividad, lo que se denominó para el área urbana "Sector Informal Urbano" o SIU. (Carbonetto 1986: 92-93).

Cuadro 1

Heterogeneidad tecnológica en la industria peruana

Según Tamaño, Tecnología y VA., 1987)

ESTRATO	TAMAÑO (personal ocupado)	DENSIDAD DE CAPITAL K/L (\$)	VALOR AGREG. (millones de US\$ dólar de 79)	%
Artesa.	1-8	300	226.1	5.0
Micr.	1-4	600	361.8	8.0
Peq.	5-19	3,000	587.9	13.0
Med.	20-199	12,000	1,266.3	28.0
Gran.	+200	40,000	2,080.4	46.0
Total			4,522.5	100.0

(Villarán 1992: 132).

Cabe señalar que este enfoque enfatiza la obtención del autoempleo como una forma de refugio a la carencia de empleo en el sector formal de la economía. En este sentido, se los ve como empleos sin mayor capacidad de crecimiento, al ser éstos básicamente de subsistencia. No se consideraba la posibilidad que a partir de esta situación se formen pequeñas y microempresas que por los mecanismos del mercado y en base al trabajo, la solidaridad, las relaciones recíprocas y la eficiencia puedan acumular y crecer.

Otro aspecto de este enfoque es que incide en la creación de puestos en el sector formal como forma de elevar los ingresos, considerando poco que a partir de las pequeñas empresas y con una mayor interrelación e integración con empresas de mayor tamaño y tecnología, también, se podría incrementar los ingresos y el empleo.

2.1.2 Los Costos de la Legalidad

El enfoque de los costos de la legalidad, menciona que los migrantes, para subsistir, se convirtieron en informales debido a que el costo de cumplir las leyes excede a sus beneficios. En el caso de las actividades laborales, como el comercio -ambuladorio, en mercados, etc.-, la manufactura y el transporte, los nuevos habitantes de la ciudad tuvieron que recurrir a la ilegalidad. Pero no, con fines antisociales, como en el caso del narcotráfico o el robo, sino para satisfacer objetivos como construir una casa, prestar un servicio o desarrollar una industria (De Soto 1987: 12).

Una ampliación de este enfoque es cuando las personas realizan su análisis beneficio-costos para determinar su permanencia como formales o informales considerando, además de los beneficios respectivos, los costos de la formalidad (de acceso y permanencia -exceso de disposiciones que regulan la actividad económica, complejidad de procedimientos administrativos, etc.) y los costos de la informalidad (que derivan de la falta de protección y dificultades resultantes de ponerse fuera del marco de las instituciones legales). Como se observa, este análisis le da mucha importancia al derecho en el proceso de decisión.

En el caso del sector informal, se constituye un conjunto de normas extralegales, para regular en alguna medida las relaciones sociales y conseguir seguridad para los derechos adquiridos. A estas reglas se les denomina "normatividad extralegal". Compuesta básicamente por costumbres de origen informal y por algunas reglas propias del derecho oficial. Sin embargo, los que se encuentran en la informalidad se perjudican debido a la disminución de la inversión, la baja de la productividad y las limitaciones al progreso tecnológico.

En el caso de los Costos de la Legalidad, se puede señalar, de acuerdo a la experiencia registrada, que si bien la disminución de estos costos promueve la formalización de las empresas; muchas de

las pequeñas unidades productivas o de servicios que se han formalizado se mantienen en situaciones similares a las que estaban antes, es decir, su cambio de situación jurídica ha contribuido poco a la promoción y el crecimiento de éstas.

2.2 El Enfoque de la Pequeña Empresa

Un problema con el enfoque del sector informal (tanto en su versión estructuralista como legalista) es que mezcla dentro de un mismo concepto a todas las empresas del sector, sin diferenciar artesanía, pequeñas empresas, trabajo individual, actividades de sobrevivencia.

Por ello los programas de promoción, en la práctica, se han orientado hacia las actividades mayoritarias, de menores ingresos, que son las que generalmente representan menores posibilidades de crecimiento económico.

De otro lado, como el concepto de informalidad, tanto en el enfoque de heterogeneidad tecnológica como el de Costos de la Legalidad, no explicaba ni tampoco ayudaba a la comprensión y apoyo de una gran número de unidades productivas y de servicios -que comenzando con escasos recursos y procedentes del sector "informal" tenían la capacidad de ahorrar, reinvertir e ir creciendo- a fines de los '80 y principios de la década de los '90 se reimpulsó el enfoque de la pequeña empresa.

Este enfoque es importante, puesto que en la actualidad, se estima que el sector de la micro y pequeña empresa está constituido por 3 millones de unidades económicas: 1.5 millones de unidades agrícolas (menos de 20 Has.), y 1.5 millones de micro y pequeñas empresas en las ciudades. Ellas constituyen el 99% del universo empresarial peruano, dan empleo al 75 % de la fuerza laboral y generan el 40 % del Producto Bruto Interno (Villarán 1995: 15).

Se mencionó la existencia de cuatro razones básicas para el tratamiento diferenciado a la pequeña empresa como son los problemas estructurales de la industria peruana, el desenvolvimiento de las estrategias de desarrollo, la heterogeneidad tecnológica de las empresas y el nuevo paradigma de especialización flexible.

En relación a los problemas estructurales de la industria peruana se señaló como los más importantes: el alto grado de dependencia de insumos, maquinaria y tecnología importada, la desarticulación inter e intrasectorial, la falta de competitividad internacional de la industria, la gran centralización del desarrollo empresarial en la ciudad de Lima, el elevado desempleo y subempleo existentes y la concentración de la producción en pocas empresas. Estas características indicaban la relevancia de diferenciar al sector de pequeña empresa para el establecimiento de estudios, políticas e instrumentos de promoción que contribuyan a su desarrollo.

De otro lado, las estrategias de desarrollo más importantes que se han aplicado en el país como las de sustitución de importaciones, fomento de las exportaciones y promoción de exportaciones no tradicionales habían considerado poco al sector de la pequeña empresa para su dinamización. Esto en parte, debido a que el desarrollo teórico en los países de latinoamerica que consideraba que el desarrollo nacional principalmente se basaría en empresas grandes o medianas, captando éstas una gran parte del empleo. Sin embargo, ya en la década del ochenta en el Perú, fue incrementándose notablemente la presencia de pequeñas unidades productivas independientes como formas de autoempleo, subsistencia o independencia laboral, lo que aumentaba su significación, también, en el ámbito del empleo.

En relación a las nuevas tendencias tecnológicas internacionales para el mundo empresarial, estas

favorecían el surgimiento de pequeñas empresas, entre sus características principales se encuentran: la reducción de las escalas de producción, la flexibilidad en la producción en sus diferentes niveles, la mayor horizontalidad y participación de los trabajadores, énfasis en la capacitación y el valor agregado intelectual de los recursos humanos, la segmentación y personalización de los productos en función de las preferencias de los clientes.

Como ya se mencionó, la heterogeneidad tecnológica, también es un elemento de diferenciación, en cuanto a bases tecnológicas, productividad, ingresos, grupos sociales y empleo. De esta manera, la heterogeneidad tecnológica se puede expresar en términos del tamaño empresarial, esto es de la pequeña (hasta 19 trabajadores), mediana (20 y 199 trabajadores) y gran empresa (200 o más trabajadores).

En el caso de la pequeña empresa, se combina las tecnologías modernas, con las tecnologías propias, adaptándolas al entorno local; en la medida que las pequeñas empresas tengan mayor capacidad de acumulación y reinversión hay mayor tendencia al uso de tecnologías modernas, puesto que les permite aumentar su productividad. En el caso de las medianas y grandes empresas, éstas usan tecnologías modernas de acuerdo a sus demandas y presupuestos, con una tendencia de la mediana empresa a ubicarse en mercados más competitivos.

Entre las principales actividades de pequeña empresa están la confección de prendas de vestir, panadería, imprentas, fabricación de muebles de madera, confecciones de calzado, restaurantes, hotelería, agencias de viajes, artesanía, servicios de entretenimiento, salud, informática, educación, metalmecánica, talleres automotrices, transporte de pasajeros y de carga, actividades de construcción y las diferentes modalidades de comercio al por menor.

Los pequeños empresarios de todo este tipo de diferentes actividades, tanto los más chicos como

los más grandes, tienen como objetivos la eficiencia, la competitividad interna como externa - para el caso de los bienes y servicios comerciables en el exterior-, y el desarrollo permanente de sus capacidades tecnológicas. En este sentido, en la medida que estos empresarios se acerquen a estos objetivos y haya una cooperación interinstitucional, las posibilidades de promoción y apoyo para el crecimiento aumentarían en gran medida.

2.2.1 Estrategias de Desarrollo

En el Perú, Villarán (1992) ha planteado cinco estrategias de desarrollo para el sector de pequeña empresa:

a) Estabilización, Crecimiento y Modernización

Tiene por objeto trabajar con las pequeñas empresas, apoyándolas a mejorar su producción y productividad, de manera que les permita no sólo incrementar su participación en el empleo y producción industrial, como lo han venido haciendo sin apoyo externo, sino encabezar la modernización del conjunto del sector industrial y configurar uno de los componentes básicos de un nuevo estilo de desarrollo en el que se conjuguen el crecimiento económico con la equidad.

Las líneas de acción que sustentan esta estrategia son las siguientes: crédito y garantías, asistencia técnica (como las ONG`s), capacitación, comercialización (ferias locales, viajes de promoción, rueda de negocios, etc.), información escrita y por internet, y la organización gremial.

b) Articulación Interestratos Empresariales

Promover la relación entre las grandes empresas y las pequeñas, asumiendo las primeras un rol articulador, permitiendo a su vez la transferencia de tecnología. Cabe señalar que varios países con alto nivel de desarrollo como Japón, Alemania, EEUU., Italia, y Corea del Sur usan esta

estrategia con muy buenos resultados para ambas partes, tanto las pequeñas empresas como las grandes empresas.

Entre los mecanismos que se pueden utilizar están las bolsas de subcontratación, las compras estatales y la política de adquisición de materias primas e insumos.

Para ello se requiere desarrollar, en el caso de las pequeñas empresas programas de control de calidad y de información sobre su desenvolvimiento; en el caso de las grandes empresas programas de fortalecimiento del liderazgo empresarial.

c) Exportaciones de la Pequeña Industria

Se trata de aprovechar la capacidad instalada y la experiencia que ha estado orientado básicamente al mercado interno, para reorientarlos al mercado exterior, compatibilizándolo con la atención al mercado nacional.

Debido a las características de las pequeñas empresas, una vez ubicada una demanda externa, éstas requieren de asistencia técnica especializada para cumplir con las condiciones tecnológicas de los pedidos. También, se debe fortalecer el control de calidad sobre los productos de las empresas, así como la capacitación a los trabajadores en las modalidades y exigencias de la exportación.

Otro de los factores importantes para la exportación es el financiamiento, y aquí se encuentra el problema de acceso al mismo. Compete jugar un rol importante a las entidades financieras para adecuar los requisitos de las líneas a las características de las pequeñas empresas. Asimismo, se tiene que considerar (tal como ya lo ha iniciado PROMPYME) el otorgamiento de información sobre mercados, requisitos y condiciones de exportación.

El aspecto más específico de las exportaciones es el referido a las formas de organización apropiadas para que la pequeña empresa pueda afrontar el reto con éxito. Dentro de ellas tenemos: consorcios de exportación, liderazgos de grandes empresas y empresas comercializadoras o tradings.

En este sentido nuestra propuesta de redes estratégicas considera no sólo la participación de las pequeñas empresas -tal como se ha hecho sin mayores resultados, por ejemplo, en el caso de los consorcios de exportación- sino la participación asociada de manera estratégica de pequeñas empresas previamente capacitadas con grandes empresas, con la colaboración de entidades privadas, estatales y entidades no gubernamentales. Esto, a su vez, implica, el establecimiento mediante un proceso gradual, muchas veces construido a lo largo de años, de sólidas relaciones de confianza, entre todas las partes involucradas.

d) Desarrollo tecnológico endógeno

La pequeña industria ha probado tener una capacidad de desarrollo tecnológico endógeno que la convierte en sector clave para alcanzar esta meta nacional. La inversión en investigación y desarrollo tecnológico para estos estratos adquiere un carácter muy importante.

Sin embargo, el esfuerzo de desarrollo de tecnología endógena no debe hacernos olvidar la necesaria adquisición y adaptación tecnológica del exterior, fuente muy importante de conocimiento científico y tecnológico.

De este modo, los programas de entrenamiento y capacitación en administración y gestión de la tecnología adquieren especial interés. Donde adquiere una dimensión especial la participación de las universidades e institutos tecnológicos superiores en programas con pequeñas empresas. Otra

forma de impulso es la realización de concursos de innovaciones tecnológicas dirigidas al sector.

e) Desarrollo Local y Regional

Se necesita que los gobiernos locales pongan a la pequeña empresa dentro de sus prioridades, comprometiéndose a destinar recursos financieros, humanos y materiales para su promoción.

Entre los elementos que pueden ayudar al desarrollo local se encuentra el establecimiento de una base de datos sobre oportunidades de inversión en pequeña empresa, a ser promovidos en la región y fuera de ella; el diseño de programas de capacitación para los empresarios de la región; en relación a las obras de infraestructura, como los parques industriales, redimensionar los lotes, servicios y los sistemas de apoyo.

Con el desarrollo de estas estrategias disminuiría el problema del empleo en el Perú, puesto que el Perú debe crear 226,900 puestos anuales que corresponden al crecimiento de la oferta; mientras que, para reducir el desempleo a la mitad para el año 2,000 se debe crear 41,000 empleos anuales, así como mejorar 257,000 empleos anuales para reducir el subempleo en un 50% (Villarán 1993: 71). Por lo que, la promoción de la pequeña empresa se muestra como una alternativa factible para la creación de nuevos puestos de trabajo, en la medida que, requiere un menor monto de inversión por trabajador.

2.2.2 Servicios Requeridos por la PYME

Entre los servicios más demandados por la pequeña empresa, en el que se requiere la participación de diversas entidades, se encuentran: financiamiento (créditos), fondos de garantías, leasing, capital de riesgo; capacitación (técnica y en gestión organizacional), asistencia técnica, control de calidad, información para la comercialización (interna como externa), información de

mercados, de oportunidades de negocios, servicios de subcontratación, infraestructura (energía, vías de comunicación), adquisición de tecnología y asesoría legal.

2.2.3 Aspectos Legales

a) Ley de la Pequeña Empresa Industrial Vigente hasta Diciembre de 1991

En enero de 1985, se promulga la Ley de la Pequeña Empresa Industrial, Ley 24062, habiéndose aprobado su reglamento en junio de 1985; creándose el Fondo de Promoción de la Pequeña Empresa Industrial (FOPEI) con el aporte del 1% de las ventas mensuales de los pequeños industriales. Esta ley, vigente hasta 1991, fue criticada por casi todas las organizaciones representativas de la pequeña industria, principalmente FENAPI y la SNI, por lo que tuvo escasa aplicación.

Como complemento y corrección a las críticas a la ley, el gobierno de García dictó algunas normas legales a favor del sector de la pequeña industria. De este modo, se dio el dispositivo que modifica el reglamento de la ley 24062 permitiendo que el 1% de aporte al FOPEI pueda ser deducido del impuesto a la renta.

b) Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas D.L. 705 de Noviembre de 1991

En esta Ley se define como microempresa aquella que no excede de 10 personas empleadas y 12 UIT (Unidades Impositivas Tributarias) de ventas anuales (aproximadamente 23,000 dólares). Define como pequeña empresa a la que no excede de 20 personas empleadas y 25 UIT de ventas anuales (aproximadamente 49,000 dólares).

El énfasis de este dispositivo está dado en el aspecto legal; es decir, brinda muchas facilidades para que las micro y pequeñas empresas puedan formalizarse, cumpliendo con diversos requisitos como licencias municipales y registros ministeriales. (Villarán 1992: 60-61)

2.2.4 El Desarrollo de la Pequeña Empresa y las Exportaciones

Los diversos sectores económicos, en el Perú, coinciden en señalar que para desarrollar un adecuado comercio internacional son necesarias ciertas condiciones que permitan su viabilidad: tipo de cambio realista, financiamiento oportuno a tasas internacionales, impuestos convenientes y una adecuada política de promoción de inversiones y exportaciones. También coinciden que las pequeñas empresas pueden ser un elemento muy dinámico para el desarrollo del sector exportador del país (Irigoyen 1992: 28-29).

Sin embargo, existen diferentes elementos que -en el corto plazo- quedan prácticamente fuera del alcance de estas empresas como la necesidad de uniformizar productos, el financiamiento, la elevación de la calidad, la puntualidad de los plazos, los altos costos de producción (relacionados a la baja productividad), el transporte de los productos, los seguros de transporte, la falta de información de innovaciones productivas, etc.

También desconocen el tipo de envases y embalajes necesarios para hacer más atractivo el producto además de conservarlo en buenas condiciones. Tampoco se cuenta con conocimiento de las normas internacionales de calidad -caso ISO 9000- que deben cumplir estrictamente para ingresar a algún mercado extranjero, sobre todo el europeo (Irigoyen 1992: 38-39).

Otro elemento que disminuye la competitividad internacional es la falta de integración y vinculación adecuada con los demás eslabonamientos de la cadena productiva del sector, lo cual genera ineficiencias externas, que pone en desventaja a las pequeñas empresas del país.

En el caso de la cooperación de un conjunto de pequeñas empresas -por ejemplo, un consorcio de exportaciones- existen algunas desventajas como la falta de coordinación para concertar y realizar algunas actividades; no está resuelto el problema del uso más eficiente de los procesos

productivos, la producción en línea y la especialización por procesos. Estas dificultades, los ha llevado a que las experiencias de producción conjunta, de las pequeñas empresas, para exportar sean poca duraderas y efectivas.

Para poder superar estas limitantes, la pequeña empresa, en particular la que está en crecimiento, tiene que desarrollar nuevas formas creativas y de carácter estratégico que les permita elevar su productividad y alcanzar estándares internacionales de calidad y competitividad. Como la tarea es sumamente compleja, las formas de alianza de tipo estratégico deben estar diseñadas para crear tipos de colaboración que sean mutuamente beneficiosos a lo largo del tiempo.

La incorporación de la pequeña empresa a la exportación se ha dado a través de la subcontratación, principalmente. Los productos en los que la subcontratación se ha hecho más notoria han sido polos, chompas y jeans, siendo la más destacada la de polos y chompas, que ha logrado incorporar una gran cantidad de mano de obra. De otro lado, la artesanía de confección tiene una importante aceptación en los mercados externos. Destacan entre las líneas artesanales del Perú, los tejidos de punto y de telar.

2.2.5 Elementos a Considerar en la Promoción de Exportaciones

Según Irigoyen (1992), la estrategia de promoción de exportaciones debiera considerar los siguientes elementos importantes: canales de distribución, promoción de las exportaciones en el exterior, financiamiento, seguros y capacitación en cultura empresarial.

2.2.5.1 Canales de Distribución

El cómo manejar los canales de distribución es un trabajo cada vez más complejo, sea que se realice exportando directamente, indirectamente o vía comercializadora (trading).

a) La Exportación directa

Al parecer, son muy pocos casos en América Latina en que las pequeñas empresas exportan directamente como proveedoras habituales de piezas y componentes. Más bien proveen a otras industrias armadoras que son propiamente las exportadoras (p.e. grandes exportadoras como Samsung con 10 mil proveedores).

b) La exportación indirecta

Se realiza a través de terceros, como por ejemplo, a través del mecanismo de subcontratación o por empresas cooperativas, comercios de actividad mixta (compra y venta en el mercado interno para la exportación o importación), etc.

c) La trading o empresa comercial de exportación

Una de las características más saltantes que presentan las tradings en el Perú, es la diversificación de los productos que exportan. En general, la mayoría exporta productos como frutas frescas, pescado congelado y menestras, productos con un mínimo de valor agregado; y otras aprovechan muy bien las ventajas y calidad del algodón peruano por lo que se dedican a la exportación de artículos de prendas de vestir y polos de algodón. Los artículos de bisutería y joyería de plata también son un rubro de cierta importancia.

Dada la diversidad de productos que comercializan. las tradings peruanas presentan como característica general un escaso nivel de especialización.

2.2.5.2 Promoción de las Exportaciones en el Exterior

a) Participación en ferias internacionales

Las ferias internacionales han devenido en un mecanismo estratégico para la negociación especializada, en un sistema de relacionamiento que corre al ritmo del cambio tecnológico.

Asimismo, estos eventos imprimen a las empresas participantes una señal de dinamismo y de iniciativa.

El desarrollo de consorcios de empresarios, en una misma rama productiva, constituyen una alternativa para participar en las ferias de manera conjunta, con el consecuente abaratamiento de costos y la mejor posición para negociar.

b) Participación en la Rueda de Negocios

Los objetivos básicos de esta dinámica son:

- Facilitar el contacto de los empresarios con proveedores, compradores y otros agentes económicos internacionales.
- Promover exportaciones e importaciones de productos (materias primas, partes y piezas, bienes finales).
- Ampliar el mercado de franquicias, licencias de marca y transferencias de tecnología.
- Captar inversiones, líneas de financiamiento y promover joint ventures.
- Desarrollar nuevas formas de asociación, empresas mixtas con industrias afines o complementarias.
- Impulsar la subcontratación.
- Propiciar el mejor conocimiento sobre mercados actuales y potenciales a nivel internacional.

En el Perú, una importante Rueda de Negocios a nivel latinoamericano se realizó en noviembre de 1991, en el marco del Simposio Latinoamericano de la Pequeña y Mediana Empresa, SLAMP XIV, promovido por la consultora RECURSOS, MICTI, FENAP, Sociedad Nacional de Industrias, entre otros.

2.2.5.3 Cultura Empresarial

a) Mentalidad Exportadora

En relación a las pequeñas empresas de exportación es importante que formen una mentalidad exportadora. Es decir, el querer aprender, amoldarse y responder a los requerimientos del mercado; así como generarlo. El querer aprender y cumplir con tiempos y calidades, al mismo tiempo que tener la flexibilidad para ubicarse en diferentes situaciones, lugares o países. En este sentido, la experiencia con los productores de pequeña empresa ha mostrado la necesidad de reforzar la cultura empresarial. Es en este contexto, que los institutos especializados y las universidades, entre otras entidades, pueden ser canales de acercamiento que contribuyan a formar una cultura empresarial de excelencia.

b) Perspectiva Exportadora

Una de las principales condiciones que debe reunir el empresariado interesado en exportar - también a nivel de la pequeña empresa- es el tener una lógica de mediano plazo, planear, proyectarse, tener perspectiva.

Lo primero que una Pequeña Empresa debe tener muy en claro es que las exportaciones no dependen de algún contrato aislado sino de la capacidad de mantener una corriente de negocios continua, con calidad y cantidad en forma permanente. Al plantearse una estrategia exportadora las pequeñas empresas deben evitar en lo posible la búsqueda de una rentabilidad inmediata, deben demostrar flexibilidad a los cambios técnicos productivos y administrativos que la competencia internacional demande.

III. EL SECTOR CONFECCIONES Y LA PEQUEÑA EMPRESA⁷

3.1 Contexto Internacional

Las principales tendencias de la industria mundial de confecciones son:

- El proceso de globalización de las economías nacionales y la evolución de los bloques comerciales han incrementado el comercio mundial.
- Ello ha incrementado, a su vez, la competencia en el comercio de confecciones, obligando a los productores y abastecedores a reorientar la producción hacia países de bajos costos.
- En el caso de Estados Unidos, que es el mayor importador a nivel mundial, la importación de confecciones ha sido orientada en gran medida por el sistema de cuotas del acuerdo de multifibras (como mecanismo restrictivo de las importaciones).
- Los acuerdos del GATT obligan a la eliminación gradual de las cuotas textiles en diez años y a su eliminación total para el año 2005. Sin embargo, debido a medidas proteccionistas, se prevé que en el 2005 el 89% de las cuotas para confecciones seguirá vigente en la práctica.
- La competitividad en los plazos ha cobrado creciente importancia en la fórmula de aprovisionamiento debido a la fuerte competencia y a la progresiva reducción de los ciclos de la moda.
- Estas tendencias se han conjugado de tal manera que el aprovisionamiento a partir de América

⁷ Los puntos 1 y 2 de este capítulo están realizados en base al estudio de la consultora Monitor, editado por PROMPERU, en julio de 1995.

Latina resulta extremadamente atractivo para los importadores de los Estados Unidos, lo cual tiene como consecuencia el rápido crecimiento de las importaciones procedentes de América Latina y, por lo tanto, la aparición de oportunidades para los exportadores peruanos.

3.2 El Sector Confecciones en el Perú

3.2.1 Importancia del Sector Confecciones

El sector confecciones da empleo entre 80,000 a 100,000 trabajadores (1.4% de la población económicamente activa). Consta de aproximadamente de 13,000 empresas, diferenciados en tres segmentos: los grandes e integrados, los medianos y los pequeños.

En 1993, de los tres grandes grupos de empresas, el número de grandes empresas (de integración vertical) llegaba a los 20 con 8,000 trabajadores; el número de medianas 200, con 12,000 trabajadores; y el número de pequeñas entre 10,000 a 13,000, con 80,000 a 100,000 trabajadores. En este sentido, las confecciones de prendas de vestir es una de las principales actividades de la pequeña empresa, tanto por el número de establecimientos como de trabajadores.

A pesar de su importancia para la pequeña empresa, por el potencial de empleo e ingresos, a lo largo del período 1980-1995, la producción del sector confecciones ha decrecido constantemente. Si consideramos por quinquenios, durante estos tres quinquenios la producción de confecciones ha disminuido -3.5% entre 1980-85, -0.2% en 1985-1990 y -0.1% en 1990-95.

Visto de otro modo, podemos mencionar que a lo largo de este período la producción ha tenido un comportamiento oscilante: crecimiento entre los años '84-'87, decrecimiento entre el '88 y '92

y nuevamente crecimiento entre el '93 y '95 aunque en menor medida que el primer subperíodo (Ver Cuadro No 2).

Las variaciones cíclicas de estas etapas señalan la significativa relación que hay entre la evolución de las políticas económicas del país y el sector de confecciones.

Al respecto Visser (1994: 16-17) señala que ha existido un comportamiento errático en los sectores de textiles y confecciones, con un crecimiento acelerado que tiene su punto máximo en 1986-87, influenciado, por las medidas económicas de expansión de la demanda y de las exportaciones del gobierno de García, para luego decrecer continuamente, primero por la hiperinflación y, luego, por el programa de ajuste y la recesión en la economía.

Cuadro 2
Crecimiento Real Anual de la Producción
de Prendas de Vestir, 1980-95 (%)

AÑO	(%)	AÑO	(%)
1980	8.13	1988	-0.54
1981	-11.94	1989	-5.22
1982	2.71	1990	-15.64
1983	-16.74	1991	-2.40
1984	5.77	1992	-6.00
1985	4.86	1993	0.90
1986	11.87	1994	1.40
1987	11.18	1995	6.21

Fuente: Compendios estadísticos INEI, 1989-1997

En relación al año '97, fecha del presente trabajo, las opiniones de los confeccionistas en especial de la pequeña empresa es que se encuentran en una situación de estancamiento o incluso de recesión. Esto coincide con la encuesta de opinión (INEI, 1997) sobre la tendencia del sector industrial, en la que el 72.1% opina que la producción no variará entre setiembre y noviembre del '97; el 9.2% cree que disminuirá, y sólo el 18.7% opina que aumentará la producción.

Respecto al futuro, los pequeños confeccionistas a pesar de la confianza en su trabajo,

habilidades y capacidades empresariales lo ven con cierta incertidumbre, no solo por el enfriamiento y desaceleración de la economía, sino por la fuerte competencia interna con los productos importados (legales o de contrabando) y por los estándares de calidad, precio, costo y puntualidad en las entregas a los que tienen que llegar para ser competitivos internacionalmente.

Sin embargo, la evolución de las exportaciones de confecciones ha sido positiva: en 1978 el valor de las exportaciones llegó a medio millón de dólares, en 1985 a US\$27 millones, en 1990 a US\$107 millones, y en 1994 a US\$172 millones. Asimismo, entre 1985 y 1994, la participación de las exportaciones de confecciones en las exportaciones no tradicionales aumentó de 3.3% a 17.2% y de 0.8% a 4.4% sobre las exportaciones totales.

En este contexto, cabe señalar que una de las características del sector confecciones es que la mayor parte de la producción de las empresas grandes se exporta (90% del total), mientras que la mayor parte de la producción de las empresas pequeñas se destina al mercado local (98.6%).

3.2.2 Características del Sector Confecciones

El sector de confecciones peruano presenta las siguientes características:

- La mayoría de las empresas son pequeñas, siendo Aprox. el 98% del total.
- A pesar de representar sólo el 2% de las unidades productivas, las medianas y grandes empresas participan Aprox. con el 60% de la producción.
- Aproximadamente el 85% de las exportaciones proviene de unas 15 grandes empresas, limitando el impacto del crecimiento sectorial sobre el conjunto de la economía.

- Existencia de un gran conglomerado de pequeñas empresas, en la ciudad de Lima, "Gamarra" que abastece al mercado local.
- Hay una gran adaptabilidad y flexibilidad por parte de los pequeños empresarios.
- Los servicios de soporte cuentan con poca capacidad tecnológica (teñido y otros).
- Hay pocos centros de modas y diseño.
- El contrabando reduce los precios de las confecciones en el mercado local.
- La infraestructura en caminos, puertos y aeropuertos está poco desarrollada.
- Hay elevados costos portuarios.
- Los sistemas de telecomunicaciones e información están poco desarrollados.
- Los elevados costos financieros encarecen los costos de producción.
- Las exportaciones del sector están concentradas en un 95% por tejidos de algodón, y las de éstos últimos están conformadas en un 80% por tejidos de punto.
- El principal destino de las exportaciones peruanas de confecciones es los Estados Unidos, recibiendo Aprox. el 60% del total.
- 60% de las exportaciones hacia el mercado de los Estados Unidos se dirige a alrededor de 10

compradores, a pesar de que dicho mercado está compuesto por más de 6,000 compradores.

- Aproximadamente el 90% de las exportaciones a los Estados Unidos está comprendido exclusivamente en dos categorías de productos: los "knit tops" para hombre y para mujer (polos básicos, de poco valor agregado).
- El costo de las telas peruanas es mucho más bajo que las norteamericanas, pero más caro en comparación con las producidas en Asia (China, India, Hong Kong).

3.2.3 Posibilidades de Exportación

De manera constante se menciona la promoción y fomento de las exportaciones de confecciones peruanas en los mercados internacionales. Esto es importante, puesto que dados los límites y capacidad reducida del mercado interno, las exportaciones de confecciones aparecen como un posibilidad para el desarrollo del sector, la generación de puestos de trabajo, de nuevas pequeñas empresas relacionadas, el fomento de eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante, verticales y horizontales, y en general para la dinamización de la economía en su conjunto.

Con el objeto de observar las potencialidades de exportación que tiene el Perú, se pueden mencionar las principales ventajas y desventajas que el país tiene en relación al contexto internacional:

3.2.3.1 Ventajas

- Las recientes tendencias del sector hacia la respuesta rápida y períodos de espera más cortos son una fuente de ventaja para el Perú, por su proximidad a los mercados norteamericanos.
- La reorientación del mercado norteamericano en favor de América Latina, por menores períodos de espera (respuesta rápida).
- Incremento del aprovisionamiento internacional por internacionalización de las economías y progresos tecnológicos en comunicaciones.
- El modelo italiano de "Empresas Madre" y las experiencias peruanas de colaboración (conglomerado de Gamarra, los consorcios de exportación, entre otros) muestran que este tipo de esfuerzos tiene buenas posibilidades de éxito.
- Se dispone de algodón de alta calidad como el Pima y el Tanguis.
- Los empresarios locales se adaptan y aprenden rápidamente.
- Las cuotas y otras restricciones en el mercado de EEUU contra proveedores del Lejano Oriente (ventaja temporal).

3.2.3.2 Desventajas

- El costo de mano de obra y el costo de telas asiáticas son menores que los costos peruanos.
- A pesar de la alta calidad de las variedades peruanas de algodón, los algodones peruanos enfrentan varios sustitutos en el mercado a menores precios y, por consiguiente, no

pueden ser la única fuente de ventaja.

- En general, la competitividad de los productos básicos peruanos se basa en los bajos costos, en la cual se tiene una fuerte competencia de las empresas asiáticas.
- La falta de telas peruanas para ciertas prendas y el uso de telas importadas aumentan los plazos de espera, disminuyendo la competitividad de las firmas peruanas.
- La carencia de instrumentos financieros adecuados, disminuyendo la eficiencia empresarial.
- La elevada concentración de los agentes de comercio exterior y la poca variedad de productos exportados (polos principalmente).

3.2.3.3 Diferenciación Competitiva

Debido a lo mencionado anteriormente, es una necesidad que las empresas busquen su ventaja en la diferenciación, de lo contrario perderán su ventaja competitiva de costos a medida que disminuyan las barreras comerciales internacionales. Según la propuesta de Monitor, las tres principales alternativas de diferenciación se basan en las telas, la logística y la moda.

- La diferenciación basada en la tela permite:
 - a) Asegurar la calidad de la prenda con la calidad de la tela.
 - b) Facilitar la producción de productos de alto valor gracias a la disponibilidad de tela.
 - c) Aprovechar factores básicos de alta calidad como el algodón Pima y Tanguis.
 - d) Aumentar la celeridad del sistema de confecciones.
 - e) Dar a los compradores la posibilidad de abastecerse de varias confecciones en un solo lugar.
 - f) Asegurar una reserva para épocas de escasez.

Para esto se requiere una industria textil fuerte, para tener una oferta de telas sólida en términos de calidad, cantidad y variedad, que mejore el flujo de aprovisionamiento de telas.

- Diferenciación basada en la logística:

- a) Permite proporcionar servicios de Respuesta Rápida.
- b) Vender a diferentes tipos de intermediarios como agentes, distribuidores de marca en EEUU y minoristas.

Para lograr la diferenciación en logística, se requiere inversión en tecnología de comunicaciones, cooperación (entre los participantes de la cadena productiva) y agilizar todos los componentes del sistema de valor. Aunque, este tipo de diferenciación, requiere una gran inversión, es uno de los medios más realistas de crear una ventaja competitiva sostenible.

- Diferenciación basada en la moda:

- a) Da elevados retornos.

En este componente, se requiere inversiones muy fuertes (en centros de diseño, capacitación y aprendizaje, y publicidad en la etiqueta "Made in Perú"), por lo que la posibilidad de su concreción es a mediano y largo plazo.

3.2.3.4 El Comercio de Confecciones en EEUU

Dada la importancia del mercado norteamericano, para las exportaciones peruanas de confecciones, se mencionan algunas de sus principales tendencias:

- EEUU importa cada vez más confecciones, siendo las importaciones latinoamericanas las que han crecido más rápido que las de otras regiones.

- El consumo de prendas de algodón en EEUU ha crecido más que cualquier otra categoría. La demanda de prendas de punto de algodón ha aumentado considerablemente por la tendencia a vestir informalmente.

- Se han reducido los Plazos de Espera:

1970 = 9 meses

1989 = 30 - 50 días

1990 = 21 días

Por lo que el sistema de respuesta rápida es una estrategia destinada a enlazar las operaciones de venta minorista de confecciones con las de fabricación para crear una flexibilidad que permita responder eficientemente a los cambios de los mercados, permitiendo disminuir costos de inventario y aumentar la rotación.

3.2.3.5 Las "Empresas Madre" y la Promoción de las Exportaciones

La iniciativa para el sector confecciones peruano, planteado por Monitor, es un plan basado en la experiencia de la industria textil italiana en crear "Empresas Madre" y propone un diseño de integración del conjunto del sector confecciones (empresas privadas, gremios y gobierno), con el fin, de que el Perú sea el líder latinoamericano de respuesta rápida en el suministro de prendas de calidad.

Este plan plantea que la base exportadora se puede ampliar creando una red integrada en que las empresas grandes que exportan se unen a las pequeñas que cuentan con capacidad productiva flexible.

La idea italiana de las "Empresas Madre" brinda un marco para la integración. Cada pequeña empresa se especializa en determinada actividad, mientras que las Empresas Madre capacitan y

dan un cierto marco de protección a sus asociados. Entre las ventajas de este sistema está la asistencia técnica, el riesgo y beneficio compartidos y el acceso a importantes mercados internacionales.

En este esquema, los consorcios pueden participar, siendo un medio por el cual los pequeños productores se integran entre si y, a su vez, formen parte de la red de exportación al conectarse con la Empresa Madre.

Para promover la expansión rápida de la red propuesta se debe comprender los beneficios de la integración (acceso a mercados, capacidad ampliada, especialización, riesgo compartido) como los obstáculos existentes (falta de confianza, rivalidad, ausencia de precedentes). También, es importante para el desarrollo de esta red, la formación de una visión compartida que potencie las capacidades del sector de confecciones.

3.3 Características de los Confeccionistas en Lima

3.3.1 Organización de los Talleres

La mayoría de las pequeñas empresas están organizadas sobre la base familiar, ocupando los miembros de la familia, los principales puestos como el de gerente, jefe de ventas, jefe de producción y de finanzas. En el caso de los cargos de menor responsabilidad, como el de los operarios, éstos pueden estar ocupados por parientes o trabajadores externos al entorno familiar. La propiedad de las máquinas, instalaciones, infraestructura y otros activos es familiar.

El control de los procesos de trabajo es ejercido por algún miembro principal de la familia; así como las principales decisiones de mercado en relación al tipo de productos a producir, los precios de venta, las formas de distribución y los lugares de venta de los productos.

Estas características les permite a las pequeñas empresas que tienen márgenes de ahorro orientar sus ganancias hacia la reinversión en capital de trabajo (hilos, telas, insumos), equipos y mejora de la infraestructura e instalaciones existentes. La prioridad por la reinversión de los excedentes en la empresa no permite un adecuado movimiento financiero con los bancos que les permita conseguir posteriores créditos para financiar su crecimiento. Es posible que con una mayor capacitación empresarial tengan un manejo más adecuado de sus movimientos bancarios. Esto, junto con otras condiciones financieras que tienen que considerar, les permitiría tener mayores posibilidades de acceso al crédito.

3.3.2 El Mercado

En general es un mercado dirigido al segmento medio y sectores populares, de precios bajos. No se prioriza la calidad. Una de las estrategias más importantes que utilizan es la de rotación al costo. La rentabilidad unitaria es baja, siendo la alta rotación la que explica las utilidades.

En la mayoría de casos el producto es "aumentado" (posee marca, aunque, en muchos casos no registrada), aunque, en lo que se refiere a promoción, la más importante es la que hacen a los mismos clientes. La distribución se realiza a través de comerciantes minoristas, ambulantes, tiendas comerciales, comerciantes de provincias, subcontratistas, venta directa, etc.

Para satisfacer las necesidades de los consumidores y de los mercados, los empresarios utilizan los elementos centrales del marketing (aunque mayormente de manera intuitiva) como el precio, el producto, la plaza y la promoción. La forma como realizan la mezcla mercadotécnica es en base al conocimiento logrado por su experiencia de las necesidades, deseos y demandas de los productos en los mercados en los cuales se desenvuelven (Dumler 1992).

3.3.3 Productividad

A medida que las pequeñas empresa crecen y conforme se va dividiendo y especializando el trabajo la productividad del trabajo y del capital aumenta. Entre los mecanismos bastante utilizados para aumentar la productividad del trabajador está el destajo, pagándosele de acuerdo a su rendimiento. Otra forma de aumentar la productividad de la empresa, que tiene muchas potencialidades, es la subcontratación de los servicios de otra empresa; mediante esta forma, la pequeña empresa subcontratista puede concentrarse en determinadas labores especializadas que considera claves para la confección de sus productos.

Otro aspecto que es considerado importante es el talento empresarial (Wong 1995, Machacuay 1993), convirtiéndose en un recurso crítico para las pequeñas empresas; en este sentido, el factor capital que parece insuperable, puede ser compensado por el empresario -además, de su gran voluntad-, por la capacidad de coordinación.

En cuanto a dificultades, se puede mencionar que entre los principales cuellos de botella están la elaboración de los diseños y el proceso de los acabados. Es decir al inicio y al final del proceso de producción. En relación a los diseños, esto está muy relacionado con con la moda, la originalidad y la innovación que es característico de este sector; una de las formas para mejorar este aspecto puede ser por medio de esfuerzos conjuntos de las pequeñas empresas (como ya se están dando últimamente en Gamarra con la organización de desfiles de moda). Respecto a los acabados, la mejora de métodos de especialización es muy importante.

3.3.4 Trabajo de la Esposa

La mujer del propietario reparte su trabajo tanto en las actividades del hogar como en la empresa. En ésta participa en diferentes funciones y tareas, principalmente en ventas, aspectos contables y supervisión de la producción. Cuando el empresario sale a realizar alguna gestión, ella supervisa

los trabajos y controla a los operarios para evitar disminución en su productividad o robos. En temporadas en que la demanda se eleva, cuando hay pedidos grandes y el tiempo apremia, la mujer colabora remallando, cosiendo, entregando, es decir, en todo lo que esté a su alcance para la buena marcha de la empresa.

3.3.5 Desarrollo de Aglomeraciones

La existencia de estas aglomeraciones en distintas zonas de la ciudad (San Juan de Lurigancho, La Victoria, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, etc.), siendo Gamarra la más importante, no se debe a la previsión y planificación de quienes han determinado el desarrollo urbano de la ciudad.

En el caso de Gamarra, las causas de su desarrollo se debe más bien a aspectos ligados a las características comerciales, industriales y culturales del distrito de La Victoria, creándose de forma espontánea condiciones favorables para el desarrollo de actividades comerciales, y posteriormente de actividades industriales, financieras y de servicios. Una constatación de esto es que la zona de Gamarra por los años sesenta se encuentra vinculada con el comercio de La Parada y del Mercado Mayorista, comenzando con el comercio ambulatorio, luego la confección y la construcción de locales, talleres y galerías.

Dado el crecimiento positivo de la zona, sobre todo en las décadas de los '70 y los '80 la aglomeración de pequeños comerciantes y fabricantes confeccionistas fue creciendo paulatinamente, revalorizándose considerablemente los predios, los locales comerciales, las galerías y los talleres de producción hasta convertirse en una de las zonas más caras de Lima.

3.3.6 Sistema de Crédito

Una de las formas principales como los confeccionistas empiezan una nueva temporada es recurriendo a las textileras para que le entreguen la mercadería a crédito. Se trabajará con las telas así conseguidas con créditos de una semana a 15 días.

Las textileras no otorgan el crédito bajo la mismas condiciones en todos los casos. Las condiciones de éstos están en consideración a las referencias comerciales del cliente, la puntualidad de los pagos en créditos anteriores, los volúmenes de crédito solicitados y la situación económica de la empresa.

Por otro lado, en la actualidad, hay una serie de tiendas comerciales que ofrecen máquinas a crédito a plazos que están entre los doce a veinticuatro meses, sin embargo las tasas de interés que se cobran por éstos siguen siendo bastantes altas, por lo que con frecuencia éstas sobrepasan el 5% mensual, por lo que estas tasas disminuyen la competitividad de las empresas. En relación a las garantías que tienen que dejar, además, de las propias máquinas adquiridas, las garantías, en algunos casos, son complementadas con pagarés y máquinas propias de los talleres. En algunas ocasiones, también, los fabricantes más grandes prestan a los pequeños establecimientos para la adquisición de las maquinarias, a condición de descontar en el momento del pago por prendas remalladas, cosidas u otros servicios realizados.

En términos generales, los pequeños créditos para capital de trabajo o maquinarias son más accesibles. En cambio, los créditos que requieren montos mayores para maquinarias, infraestructura o exportaciones son difíciles de conseguir, constituyéndose en uno de los problemas que afectan la liquidez o el crecimiento de las empresas.

3.3.7 Espíritu Empresarial de Migrantes

Gran parte de los que son propietarios de pequeñas empresas confeccionistas en la ciudad de Lima son migrantes externos e internos. En cuanto migrantes internos, muchos de éstos proceden de las zonas andinas del país, aunque, en los últimos años se han incorporado gran cantidad de migrantes de otras regiones del país, así como descendientes de segunda generación nacidos en Lima; mientras que en el caso de los migrantes externos, cuya presencia se encuentra desde las primeras décadas de este siglo, hay de procedencia italiana, árabe y judía, entre otros.

En cuanto a su cultura empresarial, según Carruitero (1991), el conductor de la pequeña empresa racionaliza -en el ámbito de sus posibilidades- su unidad productiva. Cree en el progreso, en base al trabajo esforzado y a la racionalización de las técnicas que le están disponibles para aumentar la eficiencia. Valoran el tiempo (enaltece la prisa y la rapidez) y la perfección. Todo esto entendido como una mejora en sus condiciones de vida.

El proceso de individuación que se da en el pequeño empresario es sui generis en el sentido que está acompañado de redes sociales, las cuales involucran relaciones de parentesco, familiares o espirituales.

Una de los valores personales más importantes como conducta empresarial diaria es la la honradez, en cuanto es percibida como una herramienta o base para el progreso. La honradez es vista como un elemento que genera confianza entre los agentes involucrados en la operación crediticia; por ejemplo, para acceder al crédito informal, de proveedores, maquinarias el comportamiento honesto del empresario es un elemento que es muy importante al momento de tomar la decisión de aprobación.

Asimismo, el espíritu de logro, el alcanzar las metas empresariales propuestas es una constante de su actitud personal, que trata de ser inculcada a todos los trabajadores; es así que hay un ánimo permanente de acumular y capitalizar la empresa reinvertiendo los beneficios conseguidos. Aunque para las nuevas inversiones, hay una actitud de riesgo calculado, midiendo los costos y beneficios probables de cada una de las alternativas disponibles.



IV. REDES SOCIALES Y REDES ESTRATEGICAS

4.1 Conglomerados y Grupos de Eficiencia

El concepto de conglomerados proviene del concepto acuñado por Alfred Marshall denominado "distrito industrial". Entre las principales características de los distritos industriales están: el dinamismo tecnológico; la combinación de competencia y cooperación; la existencia de redes económicas y sociales. También en los distritos industriales es relativamente homogéneo la cultura y el sistema de valores de los grupos.

En el Perú fue Castro (1991) -estudiando las formas de interrelación entre pequeñas empresas en un espacio delimitado-, quien introdujo los conceptos de Conglomerado y Grupos de Eficiencia. El conglomerado viene a ser un conjunto de productores y comerciantes que desempeñan actividades relacionadas a un sector específico, es decir, se cuentan con los proveedores y servicios que permiten una mayor articulación intrasectorial. La competencia entre las empresas dentro de un conglomerado se da intensamente pues cuentan, en principio, con los mismos factores. Las eficiencias logradas por los conglomerados se muestran superiores al del promedio de empresas que teniendo el mismo o mayor tamaño se encuentran relativamente dispersas. La cercanía con proveedores, clientes y con la competencia así lo explican.

Castro muestra cómo al interior de los conglomerados se establecen vínculos de cooperación preferencial entre empresas, conformando grupos con desempeños aún mayores que el del promedio del conglomerado. Los grupos son pequeñas escuadrillas compactas en los que se logra división del trabajo, cierta especialización y hasta desplazamientos estacionales de liquidez entre empresas. En los grupos de eficiencia los miembros generan la confianza necesaria y crean los mecanismos de sanción⁸.

⁸ Según Castro, experiencias peruanas indican que es posible desarrollar competitividad en las pequeñas empresas a partir de grupos y conglomerados que cooperan en las diferentes etapas de la

Entre los rasgos comunes de los grupos de eficiencia económica se encuentran la reducción de la inversión duplicada, el uso difundido de la subcontratación, la reducción de tiempos de producción y ventas, la relativa especialización, la adaptabilidad y transmisión de innovaciones o adquisiciones tecnológicas, la captación de clientes, la coordinación para la búsqueda y el abaratamiento de los insumos.

Como ejemplos de grupos de eficiencia conocidos hasta el momento en el país se pueden mencionar: complejo de Gamarra de prendas de vestir; consorcio promotor de bienes de capital (CBK); fabricantes de calzado de Trujillo; asociación regional de agroindustria de la Región Inca-Cuzco (ARAISO); empresas metal-mecánicas de la Av. Aviación y anexos; asociación peruana de fabricantes de calzado (APEMEFAC); asociación peruana de industriales confeccionistas (APIC); empresas comercializadoras de insumos de calzado de Caquetá; complejo de fabricación y reparación de equipos eléctricos y electrónicos de Paruro (Villarán 1991: 25).

Por otro lado, en el distrito industrial se incluye no sólo la industria específica sino también las industrias subsidiarias que se desarrollan en el mismo territorio. José Távara (1994: 36-37), siguiendo a Marshall, ha desarrollado la aproximación de los "distritos industriales" para analizar el conglomerado de Gamarra. Este autor destaca tres dimensiones fundamentales para que un distrito industrial pueda potencialmente -en el nuevo contexto pautado por la llamada especialización flexible ⁹- eclipsar las ventajas de la gran industria: costos de transacción,

producción y la comercialización. Las eficiencias se alcanzan en base a la división del trabajo o especialización, modalidad que además de facilitar la obtención de escalas óptimas puede atender con flexibilidad la demanda de mercados cada vez más versátiles. La cooperación lograda al interior de grupos de empresas no elimina la competencia entre ellas, sino que crea un sistema conglomerado que en conjunto es más competitivo. Tampoco afecta el carácter privado o familiar de las empresas involucradas.

⁹ La especialización flexible de las unidades productivas se presenta de diferentes maneras: la aglomeración de pequeñas empresas que comparten tareas y servicios; la subdivisión de las grandes empresas

acumulación de destrezas y generación de innovaciones¹⁰.

En este sentido el conglomerado de Gamarra como distrito industrial es el área principal de operaciones industriales y comerciales en confecciones de prendas de vestir en Lima, existiendo en esta zona un gran dinamismo financiero, de servicios, comercialización, transportes, provisión de insumos, máquinas y equipos y todo lo necesario para producir grandes cantidades de prendas de vestir diariamente. Todo esto posibilita la operatividad de gran cantidad de micro y pequeñas empresas.

4.2 Redes Sociales y Crecimiento

Otros trabajos han señalado a su vez una dimensión fundamental en los conglomerados y grupos de eficiencia, el de las redes sociales. En las redes las personas tienen obligaciones y derechos, también el grado de confianza (el cual es relativamente alto, frente a otros individuos que no pertenecen a la misma red) juega un rol muy importante. Estas redes sociales no son simples referentes de un pasado rural cercano, sino la base social que sirve de soporte al individuo para con el resto de la sociedad urbana (Adams y Valdivia 1991: 40).

En ese sentido León (1995) precisa una red social como un conjunto de lazos entre un grupo

que establecen unidades relativamente autónomas más pequeñas, enlazadas por algún sistema de información; la combinación entre grandes y pequeñas empresas a través de diversos mecanismos como la subcontratación, proveduría y prestación de servicios; siendo el rasgo central de las nuevas formas de organización, la descentralización del sistema productivo (León 1995, Villarán 1991).

¹⁰ Los principales rasgos estilizados de los distritos industriales, principalmente de las regiones norcentral y nororiental de Italia conocidas como la "Tercera Italia", son: la estructura institucional constituida por instituciones cuasi-públicas o "intermedias" que promueven relaciones estables de cooperación y canalizan la competencia al terreno de la innovación; la coordinación de diversas entidades públicas y privadas; y la naturaleza complementaria de las capacidades productivas desarrolladas por cada una de las firmas especializadas (Távora 1994: 42-44).

definido de personas que interpretan el comportamiento social de las personas envueltas. En este marco se desarrolla la cooperación interempresarial -algo impensable en un esquema económico y social impersonal-, que es posible gracias a un conjunto de redes sociales que crean y recrean valores y normas sociales.

Según este autor, recientes investigaciones en el Perú han señalado la importancia de las redes para la conformación de los grupos de eficiencia. Los estudios sobre redes sociales se han llevado a cabo a partir del fenómeno de la migración rural-urbana, destacándose la incidencia que el parentesco, el compadrazgo y el paisanaje tienen sobre las formas de inserción urbana de los migrantes andinos en Lima.

La existencia de vínculos familiares y de paisanos ha posibilitado el logro de una mayor eficiencia, sobre todo en una primera etapa de formación de la empresa. A través de estas redes el migrante no sólo consigue información, capital y conocimientos del mercado sino que obtiene importantes ahorros de costos en el proceso productivo, facilitando a la vez un uso racional de los escasos recursos con que cuenta (Adams y Valdivia 1991: 28-29).

En una etapa inicial de la empresa, señalan los autores, resulta muy significativa la utilización de la organización parental, para luego tender a utilizar de manera predominante, a medida que crece la empresa, las reglas del mercado abierto en su construcción. Todo indica que a medida que la empresa acumula se perfila más nítidamente una división entre empresario por un lado y trabajadores por el otro.

En los inicios, las empresas tienen carácter predominantemente 'familiar', lo que les da una identidad muy particular. En ellas participan no sólo la familia nuclear sino también la extensa (hermanos, tíos, cuñados, primos). Ligada al carácter familiar de la organización del trabajo es

importante destacar la fuerte participación femenina, explicable por su mayor compatibilidad con la responsabilidad de amas de casa: horarios flexibles, trabajos realizados en el hogar o en lugares donde pueden llevar a los hijos menores (Matos Mar 1988: 61).

Asimismo señalan que cuando las empresas empiezan a desarrollarse de manera sostenida entran en lo que se denominaría crisis de crecimiento. Según Adams y Valdivia (1991: 105) se pueden reconocer en esta situación tres patrones: a) crisis de conocimiento técnico; b) crisis de gestión y c) crisis de organización del espacio. Es en este ámbito donde nuestra investigación se inserta. Buscamos cuáles son los obstáculos que tienen que superar las pequeñas empresas para que puedan seguir creciendo de manera sostenida, y qué factores contribuyen a que algunas pequeñas empresas puedan tener altos ritmos de crecimiento.

4.3 Redes Estratégicas y Consolidación

4.3.1 El Inicio

Cuando la empresa empieza a crecer, surgen dificultades porque entre el cumplimiento de las reglas de reciprocidades entre paisanos por un lado y el desarrollo de su empresa por otro, se va abriendo una brecha. Cuanto más se avanza en los conocimientos necesarios para la producción tanto más se acelera la independización de la fuerza de trabajo. (Adams y Valdivia 1991: 99-100). De ahí se entiende que ya como empresario empiece a construir una nueva red social, sea entre empresarios del mismo ramo o entre personas proveedoras o clientes que sean funcionales al ejercicio empresarial. Trata de obtener los conocimientos que le permiten ampliar su negocio a través de estas redes.

4.3.2 Establecimiento de Redes Estratégicas

Las compañías también están descubriendo que la estrategia más efectiva quizá requiera encontrar socios estratégicos. Aún las compañías en extremo grandes como AT&T, IBM, Philips, Siemens no suelen convertirse en líderes a nivel de un sólo país, o bien a nivel global, a menos que formen alianzas estratégicas con empresas nacionales o multinacionales que complementen o apuntalen sus capacidades y recursos. El resultado es que las compañías están estructurando redes estratégicas con rapidez. Y el éxito corresponderá a aquellas que estructuren la mejor red (Kotler 1996: 86).

Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren por irónico que parezca a cooperar más. En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y, a veces, hasta como adversarios. Sin embargo, en la actualidad, seleccionan con cuidado a sus socios e intentan colaborar para discernir estrategias rentables para ambas partes. Al estructurar sistemas para entregar valor a los consumidores, la nueva competencia ya no se da entre competidores individuales sino entre la eficiencia relativa de los sistemas para entregar valor que organizan estos competidores. Por consecuencia, si Levi ha estructurado un sistema de entrega de valor al consumidor más potente que el de su competidor, captará más participación y utilidades en este mercado.

Sin embargo, aun cuando los contratos y el interés personal pueden ser fuentes importantes para la asociación, las organizaciones más eficientes se hallan establecidas en comunidades que comparten valores éticos. En esas comunidades no se requieren extensos contratos ni una regulación legal de sus relaciones, porque el consenso previo provee a los miembros del grupo de una base de confianza mutua (Fukuyama 1996: 45).

4.3.3 Experiencia de Redes Estratégicas en Países y Regiones

4.3.3.1 Redes Estratégicas en EEUU

Las empresas estadounidenses no sólo se abastecen cada vez más de componentes, mercancías y bienes en el extranjero; también tratan de vender en el exterior la mayor cantidad de bienes producidos. Asimismo, reconocen que para hacerlo bien, no pueden hacerlo solos. Por consiguiente están formando alianzas estratégicas con empresas extranjeras que sirven como proveedores, distribuidores, socios tecnológicos, socios en proyectos conjuntos y hasta entre competidores. En este último caso, se observan alianzas asombrosas entre competidores como Ford y Mazda, General Electric y Matsushita, y AT&T y Olivetti. Aún las empresas más grandes de Estados Unidos en vez de competir por sí solas, en el mercado mundial, están formando redes de empresas globales muy extensas para ampliar su alcance a nivel mundial. Las empresas exitosas en los años noventa serán las que logren establecer las redes de empresas globales más eficientes (Kotler 1996: 3).

Ejemplo de Red Estratégica: Caso LEVTS

Un ejemplo excelente de un sistema de entrega de valor es el que conecta a Levi Strauss, el afamado fabricante de pantalones de mezclilla, con sus proveedores y distribuidores. Uno de los principales distribuidores de Levi es Sears. Todas las noches, gracias al intercambio electrónico de datos (EDI: Electronic Data Interchange), Levi tiene noticias acerca de las tallas y estilos de pantalones que se venden en las tiendas de Sears y otros comercios importantes. Después, Levi pide por medios electrónicos más tela a Milliken Company, su proveedor de tela, para que la entregue al día siguiente. Milliken, a su vez, pide más fibra a Du Pont, el proveedor de este producto. De esta manera, los socios en la cadena de oferta utilizan la información de ventas actualizada para fabricar lo que se está vendiendo, en lugar de fabricar de acuerdo con una proyección que es susceptible de variar en función de la demanda en ese momento. Por

consiguiente, el desempeño de Levi, en comparación con otros fabricantes de pantalones de mezclilla como Wrangler, dependerá de la calidad del trabajo en equipo de la red estratégica de Levi contra la red estratégica de Wrangler, ya no son las compañías las que compiten, ahora lo hacen las redes estratégicas.

a) Sistemas de Distribución

Un sistema de distribución es un recurso externo clave. Por lo regular, se necesitan años para construirlo y no se cambia con facilidad. Su importancia varía de acuerdo con los recursos internos claves como fabricación, investigación, ingeniería y personal de ventas de campo. Representa un compromiso corporativo importante con grandes cantidades de compañías independientes cuyo negocio es la distribución, así como con los mercados a los que sirven. Representa también un compromiso con una serie de políticas y prácticas, que constituyen la base sobre la cual entretiene un extenso grupo de relaciones a largo plazo (Kotler 1996: 525).

Las compañías más sofisticadas tratan de establecer un compañerismo a largo plazo con sus distribuidores. El fabricante desarrolla un sentido muy claro de lo que desea de sus distribuidores en forma de cobertura del mercado, niveles de inventario, desarrollo de mercadeo, solicitud de contabilidad, servicios y asesoría técnicos e información de mercadeo. El fabricante busca el acuerdo del distribuidor con estas políticas y puede introducir un plan de compensación funcional para adherirse a las políticas.

b) Estrategias de Integración: De Distribuidores a Socios

Aquí se muestra diversos mecanismos que los fabricantes utilizan para convertir a sus distribuidores en socios. Con este fin, Narus y Anderson entrevistaron a varios fabricantes que gozaban de excelentes relaciones de trabajo con sus distribuidores a fin de descubrir las actitudes en los canales y las prácticas que contribuían a las relaciones exitosas. Aquí presentamos algunas

de las prácticas de creación de una sociedad sólida:

b.1) Timken Corporation (cojinetes de rodillos) hizo que sus representantes de ventas hicieran a sus distribuidores llamadas a niveles múltiples, incluyendo a sus gerentes generales, gerentes de compras y personal de ventas.

b.2) Square D (interruptores automáticos, tableros de distribución) hizo que sus representantes de ventas pasaran un día con cada distribuidor "trabajando en el mostrador" a fin de comprender el negocio del distribuidor.

b.3) Du Pont estableció un Comité Directivo del Mercadeo de los Distribuidores, que se reúne en forma regular para analizar problemas y tendencias.

b.4) Dayco Corporation (plásticos para la construcción y productos de goma) un retiro anual de una semana con 20 ejecutivos jóvenes de los distribuidores y 20 ejecutivos jóvenes de Dayco que interactúan en seminarios y excursiones.

b.5) Parker Hannitin Corporation (productos líquidos de energía) envía un estudio anual por correo pidiendo a sus distribuidores que califiquen el desempeño de la corporación en dimensiones clave. Además, informa a sus distribuidores sobre nuevos productos y sus aplicaciones por medio de periódicos y cintas de video. Recopila y analiza fotocopias de las facturas de los distribuidores y los aconseja sobre cómo mejorar sus ventas.

b.6) Cherry Electrical Products (interruptores eléctricos y tableros electrónicos) eligió a un gerente de mercadotecnia para los distribuidores, el cual trabaja con éstos a fin de crear planes formales de mercadeo del distribuidor. La compañía también cuenta con un sistema de respuesta

rápida para las llamadas de los distribuidores asignando dos vendedores internos a cada distribuidor.

Hay diversas estrategias a las que los fabricantes progresistas recurren para convertir a sus distribuidores en socios de trabajo. En general, se puede decir, contacto directo, comprensión de los problemas de manera directa, tiempo para pensar en soluciones para sus problemas, mejora sustancial en los sistemas de información y comunicación, interés por sus problemas y por sus soluciones. El desafío es crear una mayor apertura del sistema mediante la cual los miembros de los grupos intercambien más información entre sí. Las comunicaciones verbales fluyen con mayor facilidad en los grupos y el problema es facilitar la comunicación entre grupos y crear una red de difusión (Kotler 1996: 596).

c) Sistemas de Mercadotecnia Vertical:

Uno de los desarrollos de canales recientes más significativos consiste en los sistemas de mercadotecnia vertical, que surgieron como un desafío para los canales de mercadeo convencionales. Un canal de mercadeo convencional comprende un productor independiente, mayoristas y detallistas.

Cada uno es una entidad de negocios separada que busca aumentar al máximo sus propias ganancias, aún si esto disminuye la ganancia del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene un control completo o sustancial sobre los otros miembros. McCammon describe los canales convencionales como "redes muy fragmentadas en las cuales los fabricantes, mayoristas, y detallistas unidos regatean entre sí, negocian en forma agresiva sobre los términos de las ventas y, de otra manera, se comportan de modo autónomo (Kotler 1996: 543).

Un sistema de mercadotecnia vertical (SMV), por el contrario, comprende al productor,

mayoristas y detallistas que actúan como un sistema unificado. McCammon describe estos sistemas como "redes que se administran en forma profesional y se programan de manera centralizada, se construyen previamente para alcanzar el impacto máximo del mercado" (Kotler 1996: 543).

Los SMV eliminan el conflicto que surge cuando los miembros independientes del canal buscan sus propios objetivos. Alcanzan impacto económico por medio de su tamaño, poder de regateo y eliminación de los servicios duplicados. Los SMV se han convertido en las modas dominantes de distribución en el mercado de consumidores de Estados Unidos, cubriendo de 70% a 80% del mercado total. Es así que la nueva competencia en la venta al detalle ya no es entre las unidades de negocio independientes sino entre los sistemas completos de redes programadas de manera centralizada que compiten entre sí para alcanzar los mejores sistemas económicos y la respuesta de los clientes.

Los tres tipos principales de SMV son corporativo, administrado y contractual.

c.1) Sistema de Mercadotecnia Vertical Corporativos

Un SMV corporativo combina las etapas sucesivas de producción y distribución bajo una sola propiedad. La integración vertical se ve favorecida por las compañías que desean un alto nivel de control sobre los canales. La integración vertical se puede lograr por medio de la integración hacia adelante o hacia atrás. Considere algunos ejemplos, Sears obtiene más del 50% de los bienes que vende de compañías de las que tiene la propiedad total o parcial. Sherwin-Williams fabrica pinturas pero también es propietaria y maneja 2,000 tiendas de ventas al detalle. Giant Food Stores maneja una instalación de elaboración de hielo, una embotelladora de refrescos, una planta de elaboración de helado y una pastelería que provee a las tiendas de Giant productos desde pan blanco hasta pasteles de cumpleaños.

c.2) Sistema de Mercadotecnia Vertical Administrados

Un SMV administrado coordina las etapas sucesivas de producción y distribución no por medio de la propiedad común sino a través del tamaño y poder de una de las partes. Los fabricantes de una marca dominante son capaces de asegurar la cooperación y el respaldo por parte de sus revendedores. De esta forma, Kodak, Gillete, Procter & Gamble y Campbell'_ Soup pueden dirigir una cooperación poco común por parte de sus revendedores en conjunto con anuncios, espacio en los anaqueles, promociones y políticas de precios.

c.3) Sistemas de Mercadotecnia Vertical Contractuales

Un SMV contractual consiste en empresas independientes en diferentes niveles de producción y distribución que integran sus programas sobre una base contractual a fin de obtener más sistemas económicos y/o impacto de ventas de los que podrían obtener solas. Johnston y Lawrence las llaman "sociedades de valor agregado" (VAP). Los VMS contractuales se han extendido en mayor medida en años recientes y constituyen uno de los desarrollos más significativos de la economía. Los VMS contractuales son de tres tipos:

c.3.1) Cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas: Los mayoristas organizan cadenas voluntarias de detallistas independientes para ayudarles a competir con grandes organizaciones de cadenas. El mayorista desarrolla un programa en el cual los detallistas independientes estandarizan sus prácticas de ventas y llegan a economías de compra que permiten al grupo competir en forma efectiva con las organizaciones de cadenas.

c.3.2) Cooperativas de detallistas: Los detallistas deben tomar la iniciativa y organizar una nueva entidad de negocio a fin de llevar a cabo el mayoreo y quizá alguna producción. Los miembros concentran sus compras a través de la cooperativa de detallistas y planean su publicidad en conjunto. Las ganancias se distribuyen entre los miembros en proporción con sus compras. Los

detallistas que no son miembros también pueden comprar a través de la cooperativa pero no compartir las ganancias.

c.3.3) Organizaciones de franquicias: Un miembro del canal que es un franquiciador puede unir varias etapas sucesivas en el proceso de producción y distribución. Las franquicias constituyen el desarrollo de la venta al detalle más interesante y con un crecimiento más rápido de años recientes. A pesar de que la idea básica es muy antigua, algunas formas de franquicia son nuevas. Podemos distinguir tres formas principales: franquicias de venta al detalle patrocinado por el fabricante, franquicias de mayoreo patrocinadas por el fabricante y franquicias de venta al detalle patrocinadas por la empresa de servicio.

4.3.3.2 Organizaciones en Red de Japón

El keiretsu japonés (que antes de la Segunda Guerra Mundial era conocido con el nombre de zaibatsu), como los grupos Sumitomo y Mitsubishi: están constituidos por una alianza de empresas, a menudo agrupadas alrededor de un banco, donde todas son propietarias de acciones de las demás y las negocian, de preferencia, entre sí.

A pesar que la cantidad de pequeñas empresas manufactureras japonesas es considerable, muchas no son en realidad firmas por completo independientes, sino que se hallan unidas a empresas más grandes, a través de las keiretsu.

La keiretsu implica un relación mucho más estrecha y permanente que las redes de pequeñas empresas que se encuentran en ciertos distritos industriales estadounidenses como Silicon Valley. Los proveedores y subcontratistas de las grandes empresas dependen, en gran medida, de éstas, no sólo en lo que se refiere a las compras sino a menudo en lo relacionado con el personal, la tecnología y el asesoramiento organizativo (Fukuyama 1996: 188).

Existen dos grandes categorías de keiretsu: la keiretsu vertical, como la de Toyota Motor Corporation, que consiste en una empresa manufacturera, la cual constituye el núcleo central; el segundo tipo de organización en red, además el más frecuente, es la keiretsu horizontal o intermercado, que incluye diversos tipos de empresa, similar a los conglomerados estadounidenses como la ITT.

Una keiretsu intermercado típica se concentra alrededor de un gran Banco u otra institución financiera y por lo general también incluye una empresa de comercialización, una compañía de seguros, una empresa de industria pesada, una empresa electrónica, una compañía química y una petrolera, varios productores de commodities y una empresa transportadora, entre otras.

El grado de acercamiento que existe entre los socios de las keiretsu es, a menudo, muy grande y refleja un alto grado de confianza. Los contratantes japoneses, a menudo, exigen conocer y visualizar todos los aspectos de las operaciones del subcontratista o proveedor, a fin de lograr una mayor eficiencia, una exigencia que éste acepta porque confía en que el primero no utilizará esa información de manera indebida.

En el caso japonés, el estado desempeña un papel importante en la promoción de industrias y Keiretsu de gran escala, sin embargo la determinación de objetivos, metas y estrategias empresariales ha sido realizada por las propias empresas.

Al igual que en los Estados Unidos, la sociedad japonesa apoya una densa red de organizaciones voluntarias. También, Japón comparte con los Estados Unidos la capacidad de generar, en forma espontánea, grupos sociales muy fuertes en el sector medio del espectro, es decir, en la zona ubicada entre la familia por un lado y el Estado por el otro; en cambio, muchos países latinoamericanos, presentan una distribución en forma de "silla de montar" en cuanto a sus

organizaciones, con familias fuertemente unidas por un lado, un Estado muy fuerte por el otro, y casi nada en medio (Fukuyama 1996: 76-77).

El Caso de Toyota

Mientras que General Motors (GM) es una empresa integrada en forma vertical, propietaria de muchos de los proveedores de partes para sus vehículos; Toyota es la empresa líder de una keiretsu vertical, y sus funciones se limitan al diseño y al armado final. Sin embargo, está interconectada con cientos de subcontratistas y autopartistas independientes, mediante una red informal pero perdurable. A través de sus socios dentro de la keiretsu, Toyota es capaz de lograr el efecto de una economía de gran escala en diseño, producción y marketing, con una organización que, en tamaño, es la mitad de GM pero además sólo cuenta con menos de una décima parte de operarios.

4.3.3.3 Chaebol: Red Organizativa Coreana

La versión coreana de la organización en red es conocida como chaebol, entre las que encontramos nombres tan conocidos como Samsung y Hyundai. Prácticamente todo el sector de la gran industria coreana forma parte de una red chaebol: en 1988, cuarenta y tres chaebol aglomeraban 672 empresas. Si medimos la concentración industrial por chaebol en lugar de hacerlo por empresas individuales, la cifras resultan en verdad sorprendentes: en 1984, sólo las tres chaebol más grandes (Samsung, Hyundai y Lucky-Goldstar) producían el 36 por ciento del producto bruto interno coreano; mientras que la tasa de crecimiento de la chaebol ha venido superando, en forma sustancial, la tasa de crecimiento total de la economía. (Fukuyama 1996: 150-151).

Tal como sucede con la keiretsu japonesa, las empresas afiliadas a una chaebol coreana poseen

acciones unas de otras y suelen colaborar entre sí, colaboración ésta que se realiza sin cargo para ninguna. Sin embargo, hay una serie de aspectos que diferencian a la chaebol coreana de la keiretsu japonesa.

La primera, y quizá la más importante, de esas diferencias es que las redes coreanas no fueron creadas alrededor de un banco privado o de otra institución financiera, como es el caso de la Keiretsu japonesa. En cambio, las chaebol coreana eran controladas por el gobierno de una forma mucho más directa, ya que este último era el dueño de todo el sistema bancario. Es así como las redes, que surgieron de forma más o menos espontánea en Japón, fueron creadas de manera mucho más deliberada en Corea, como consecuencia de la política gubernamental de ese país.

La segunda diferencia es que las chaebol coreanas se parecen más a las keiretsu horizontales de intermercado que a las verticales. Es decir que cada uno de los grandes grupos chaebol tiene holdings en sectores muy diversos, desde la industria pesada y la electrónica, hasta la industria textil, el negocio de seguros y el comercio minorista.

Por último, las chaebol coreanas tienden a estar considerablemente más centralizadas que las keiretsu japonesas. Esa dirección central es responsable de planificar la distribución de los recursos en toda la organización. El resultado de estas diferencias es que los límites en las chaebol coreanas son más nítidos que los que existen entre las keiretsu japonesas.

Hoy en día las empresas coreanas compiten, en el nivel mundial, con las estadounidenses y las japonesas, en sectores de capital intensivo como el de los semiconductores, la industria aeroespacial, de consumo electrónicos y el automotriz.

En el caso coreano (a diferencia de otras experiencias como la japonesa o la norteamericana), las

grandes redes Chaebol no estarían tan concentradas como lo están hoy en día sin una participación activa tan prolongada por parte del Estado a partir del año 1961.

4.3.3.4 Organizaciones en Red en Taiwán

Taiwán también tiene redes organizativas, pero de un tipo muy diferente. En primer lugar, son mucho más pequeñas que sus pares japonesas o coreanas: las seis mayores keiretsu japonesas abarcan un promedio de treinta y una empresas por grupo; las chaebol cuentan con once, y las organizaciones en red taiwanesas están formadas por sólo siete firmas cada una. La dimensión promedio de cada empresa de un grupo empresarial taiwanés es menor que sus similares de Japón y Corea, y su importancia en la economía del país es mucho menor.

4.3.3.5 Italia: Redes de Pequeñas Empresas

Este país, que se industrializó tardíamente, y cuya economía en general ha sido considerada una de las más atrasadas de Europa Occidental, acusó una explosión económica en determinadas regiones durante las décadas de 1970 y 1980, con la aparición de redes de pequeñas empresas que fabricaban todo tipo de productos, desde textiles y ropa de marca hasta máquinas-herramientas y robots industriales (Fukuyama 1996: 119).

La parte de Italia ("Tercera Italia") que ha demostrado ser la más dinámica, desde el punto de vista económico, durante la última generación ha tenido su base en la empresa familiar que resultó ser innovadora, orientada hacia la exportación y, en muchos casos de alta tecnología (Fukuyama 1996: 122-124).

Es así que en los últimos quince años, los analistas de Italia hablan no sólo de dos sino de tres Italias: el empobrecido sur, que incluye las islas de Sicilia y Cerdeña; el triángulo industrial

formado por Milán, Génova y Turín, en el norte; y lo que se denomina Terza Italia o "Tercera Italia", ubicada entre las dos anteriores, que comprende las regiones centrales de la Emilia Romagna, Toscana, Umbría y la región de los Apeninos de las Marcas y, hacia el nordeste, las regiones de Venecia, del Friul y de Trento.

Las redes de empresas familiares de la Emilia-Romagna o de la región de las Marcas son, por lo tanto, una escala intermedia entre los minúsculos propietarios campesinos del sur y las grandes corporaciones con conducción profesional del norte: no están ni totalmente atomizadas ni totalmente integradas como grandes organizaciones (Fukuyama 1996: 131).

Aun cuando "más grande" no significa necesariamente "mejor", para algunas ramas de la industria y del comercio la mayor dimensión constituye una ventaja. Es así como la naturaleza de esas pequeñas empresas les impide ingresar en nuevos mercados o beneficiarse con las ventajas que ofrece la mayor escala. Al igual que en Taiwan y en Hong Kong, la orientación familiar de las empresas, además de una ventaja, puede resultar una limitación para la capacidad de Italia de ingresar en ciertos sectores de la economía global que requieren mayor escala en sus empresas.

En ese aspecto, las redes que han surgido entre las pequeñas empresas de la Tercera Italia -al igual que muchas pequeñas empresas de Taiwan- se han especializado en máquinas-herramienta, cerámicas, vestimenta, diseño industrial y otras actividades que no requieren grandes capitales, inversiones en tecnología e infraestructura.

4.3.3.6 Grupos Empresariales en Alemania

Los alemanes pasaron muy rápidamente de la empresa familiar a una conducción empresarial profesional, diseñando jerarquías administrativas organizadas en forma racional, que se convirtieron en instituciones perdurables.

En la actualidad, los grupos empresariales organizados alrededor de un Banco (al igual que su equivalente japonés) obtienen financiaciones, que les permite un grado de estabilidad importante y asumir una perspectiva de largo plazo para sus inversiones, mucho mayor de la que le es posible a una empresa estadounidense, financiada por capitales propios (Fukuyama 1996: 236).

Un ejemplo de apoyo y solidaridad grupal fue durante la crisis petrolera que se produjo a principios de la década de los 70, en la que la fábrica de automóviles Daimler-Benz (fabricante de los automóviles de lujo Mercedes-Benz), sufrió una dramática caída en sus ventas, que la puso al borde de la bancarrota. En este caso, la empresa fue rescatada por una coalición de compañías con las cuales tradicionalmente mantenía relaciones comerciales, encabezada por un banco importante, el Deutsche Bank. Se sacrificó la rentabilidad inmediata a fin de salvar la empresa y, además, para evitar que la empresa fuera comprada por un grupo de inversores árabes.

De otro lado, cabe señalar que, en economías maduras las nuevas empresas también comienzan, en general, como pequeñas empresas familiares que sólo con el tiempo van adoptando una estructura empresarial más impersonal. Pero la empresa familiar es sólo el punto de partida del desarrollo de las organizaciones económicas.

Esto se observa en la evolución de algunas economías que comenzaron a encarar, desde muy temprano, otras formas de sociabilidad que iban más allá de la familia. Por ejemplo, a partir del siglo XVI Inglaterra y Holanda establecieron acuerdos legales que permitían la cesión de la

propiedad a grupos más amplios, como las sociedades conjuntas, las empresas por acciones o las sociedades de responsabilidad limitada. Las sociedades anónimas en particular permitieron que las empresas crecieran en una escala mucho mayor de lo que hubiesen logrado las posibilidades de una sola familia, aunando los recursos de un gran número de inversores.

4.3.3.7 Redes y Grupos de Poder en América Latina

La mayoría de los Grupos de Poder Económico (GPE) se ha formado a lo largo de varias décadas, a través de un intenso proceso de acumulación de capital en torno a una empresa altamente rentable que se agranda y consolida en un nicho económico. Luego ocurre un segundo momento, donde la gran empresa se diversifica, y la familia propietaria controla el conjunto de unidades a través de un holding y una o dos empresas insignia.

La característica central de los GPE es que son unidades multiempresariales. En el caso de América Latina, los GPE articulan diversas empresas, formalmente autónomas, a través de mecanismos de control de la propiedad y la dirección. Los GPE son, por tanto, empresas jurídicamente distintas pero económica y administrativamente vinculadas entre sí. (Durand 1996: 59).

En diversos casos, su campo de operación no se limita al mercado nacional sino que se proyecta al mercado internacional. Se trata de una telaraña de unidades económicas que, por diversas vías, se vincula con su centro de operaciones: la empresa insignia liderada por el jefe del grupo familiar.

Por otro lado, los jefes y ejecutivos interactúan directa o indirectamente en los directorios de las asociaciones empresariales, fundaciones, estudios de abogados y empresas consultoras. Tanto en el mundo de las empresas como en el de organizaciones civiles se cuenta con una serie de lazos

sociales y económicos que les permite un manejo más adecuado del contexto.

Cerveceras: Ejemplo de Integración Vertical

Un ejemplo típico de integración vertical en muchos países de América Latina, incluidos aquellos de menor tamaño, son las grandes empresas cerveceras, muchas de las cuales son la empresa insignia de varios GPE: Backus en Perú, Pacea en Bolivia, Cuahutemoc en México, Brahma en Brasil, Polar en Venezuela, Quilmes en Argentina, Bavaria en Colombia, entre otras.

En los GPE, en general, se ha mantenido la tendencia al familismo en la dirección, sin embargo, ciertos proyectos o actividades pueden requerir una alianza con otro Grupo. Bajo esta modalidad, los GPE pueden compartir los riesgos y combinar fuerzas aportando cada uno su know how y su know whom, para así ubicarse firmemente en el mercado.

También en los grupos los procesos de recomposición -fusión y venta de empresas no estratégicas-, búsqueda de socios extranjeros estratégicos o formación de consorcios de inversionistas los ha obligado a incorporar más gerentes, sin cuyo concurso estos cambios no se hubieran realizado con éxito.

A modo de resumen sobre las organizaciones en red, se puede mencionar que las redes empresariales existen en diferentes tipos de culturas: en Japón están las Keiretzu horizontales o verticales; en Corea las Chaebol; las pequeñas empresas de la Italia central están unidas por una compleja telaraña de interdependencias; los Estados Unidos, a través de la formación de alianzas a largo plazo, con consejos de dirección interconectados; dentro de la economía alemana existen muchos grupos industriales concentrados alrededor de un banco.

Las formas organizacionales de las redes, varían según las particularidades sociales, culturales y económicas de cada país, pero tienen como características comunes altos niveles de confianza, contruidos a lo largo de los años en base al trabajo esforzado, la honestidad, la responsabilidad en las tareas, la racionalidad técnica en las decisiones, la planeación, la coordinación, el control de los resultados y la eficiencia productiva; es decir, uno de los principales elementos para la formación de las redes empresariales es la confianza, la cual es fuertemente promovida por una cultura empresarial común.

En este marco, para la ciudad de Lima planteamos que en el crecimiento sostenido de las pequeñas empresas se presenta lo siguiente:

- a) Una necesidad de mayor racionalización en diferentes áreas claves para la empresa: finanzas, comercialización, gestión, contabilidad, producción e informática, acentuándose la división y especialización del trabajo.
- b) El desarrollo paralelo, a los grupos de eficiencia, de otras formas de solidaridad grupal como los consorcios de exportación, que expresan la necesidad de potenciar el desarrollo empresarial.
- c) La necesidad de ampliación de las relaciones de mercado, comerciales y financieras, que a su vez se tienden a volver más impersonales.
- d) La formación inicial de redes estratégicas, en base a la racionalidad y el conocimiento, pero también en base a la confianza y a la cultura empresarial, lo que permite a las pequeñas empresas promover su crecimiento.

En suma, la existencia de serias dificultades de las pequeñas empresas confeccionistas -para continuar con sus mismos ritmos de crecimiento- principalmente en los siguientes aspectos: conocimiento técnico, gestión, financiamiento, mercados e información, conjuntamente con la búsqueda de nuevas formas de organización e interacción social que les permitan continuar expandiéndose como empresas.



V. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y OTRAS EXPERIENCIAS

5.1 La Pequeña Empresa en Gamarra

Los pequeños empresarios, de la muestra, que denominamos exitosos, tienen una edad promedio de 35 a 40 años; casi todos tienen sus viviendas en la zona de Gamarra, lo que les permite estar cerca a su centro de producción y ventas. En cuanto a su procedencia, éstos son migrantes andinos, principalmente de la zona sur y central del país, que han salido de sus lugares de origen entre los 10 a 20 años de edad. Asimismo, casi todos son casados. Viven con sus esposas, hijos y eventualmente con familiares, parientes y paisanos.

La ocupación principal de los empresarios es la confección de prendas de vestir: polos, buzos, bodys, camisas, pantalones, shorts, pantalonetas para damas, caballeros y niños, etc. El grado de instrucción promedio de ellos se encuentra entre la secundaria completa y la universitaria incompleta, por lo general, las esposas también son migrantes y tienen un nivel de educación similar.

Muchos han estudiado la primaria y la secundaria en sus pueblos de origen, todos en colegios estatales. Asimismo consideran que la educación que han recibido les es muy útil para la actividad que desarrollan en la actualidad.

La mayoría de estas empresas están formadas de manera unipersonal en la que participan ambos cónyuges. Se inscriben principalmente como personas naturales o sociedades de responsabilidad limitada y sólo de manera muy reducida como sociedades anónimas. Algunos de ellos, si bien tienen una vasta experiencia en las confecciones, sólo tienen pocos años como empresas

constituidas.

El promedio de funcionamiento de estas empresas es de 14 años, sin embargo hay empresas que están por debajo de los 7 años y otras que están por encima de los 15 años, teniendo las más antiguas 20 años. Entre las de mayor acumulación casi todas están por encima del tiempo promedio de funcionamiento. Las de nivel intermedio, también se encuentran por encima del promedio. En el caso de las empresas de menor acumulación éstas se encuentran por debajo del tiempo promedio. Es decir, el tiempo de funcionamiento, la continuidad de las empresas, es uno de los factores que influyen en sus niveles de acumulación y crecimiento.

Por otro lado, el número de personas que trabajan considerando al cónyuge está entre 8 a 10 personas. La mayoría de estos trabajadores dominan su trabajo a través de la práctica. Son trabajadores contratados, que tienen una alta rotación por los cambios de trabajo. Los trabajadores laboran a tiempo completo.

Cabe mencionar que en el grupo entrevistado, se pueden diferenciar 3 niveles de crecimiento. En el nivel de mayor crecimiento, se han visto favorecidos, según el caso, por motivos tales como el apoyo inicial de sus padres, el trabajo conjunto con familiares, hermanos, cónyuges, y por el mejor manejo de las relaciones comerciales y financieras. En el caso de las de menor crecimiento han sido perjudicadas por menores niveles educativos, la falta de continuidad, menores tiempos de trabajo diario dedicados a la empresa, objetivos diferenciados acerca de la empresa entre los cónyuges, entre otros.

5.1.1 El Inicio

La casi totalidad de estos empresarios de Gamarra se han iniciado en la actividad como comerciantes ambulantes, aprendiendo a confeccionar de manera práctica en los talleres donde previamente habían trabajado como operarios o aprendiendo de proveedores, amigos confeccionistas, parientes o familiares.

Yo hice varios trabajos. Por ejemplo, cuando estaba de primero a segundo de secundaria repartía leche en una camioneta, bueno, íbamos con un amigo mío que le gustaba, y siempre escogía trabajos que me dieran tiempo para estudiar. Nunca me metí así, por ejemplo, para dependiente porque me decían un horario y eso no me gustaba. De tercero a cuarto, pues, trabajo de fotógrafo ambulante, luego quinto y sexto continuo haciendo fotografías. Termine sexto y más bien en ese lapso encuentro un trabajo en una ensambladora de Carsa, Manufacturas Industriales del Sur, así que allí trabajo tres años, junto un poco de capital ahí.

Antes de repartir leche, vendía medias, vendía periódicos, vendía caramelos, marcianos, pero siempre mi trabajo era con el comercio. Y me gustaba trabajar en el comercio porque siempre, a veces, sacaba un poco de sobrecosto o sino ahí me daban por decirte como se dice a destajo. Si hoy día vendes tanto, pues, tu porcentaje es tanto. (Benedicto).

Comenzaron con sus propios recursos, que equivalían a cantidades muy reducidas, mínimas, provenientes de los ahorros que realizaban en trabajos anteriores. Inicialmente decidieron producir en lo que habían aprendido por la práctica. Posteriormente han perfeccionado y diversificado las líneas de producción iniciales, de acuerdo a la demanda, cambios en las modas y en la rentabilidad de los productos. En el caso de los de mayor crecimiento esta diversificación es más notoria.

La adquisición gradual de maquinarias, en la mayoría de las empresas, se ha realizado sin recurrir a las entidades financieras y bancarias, lo han hecho a través de sus propios ahorros, créditos de proveedores, créditos de prestamistas particulares y créditos de familiares, parientes y amigos. Muchos de ellos han intentado financiamiento ante las entidades financieras, pero no lo han logrado por no cumplir con los requisitos requeridos por los bancos, falta de documentación de la empresa, etc.

En cuanto a las ventas, inicialmente la mayor parte de estos pequeños empresarios vendían tanto en Lima como en provincias. Ellos mismos viajaban a provincias a vender mercadería. Conforme han ido creciendo han dejado de ir y colocan en provincias sólo a través de pedidos que sus clientes les hacen cuando vienen a Lima o por medio de la vía telefónica. Es decir, inicialmente el esfuerzo de los empresarios estaba geográficamente más disperso, en la medida de su crecimiento se han concentrado en Lima. Sin embargo, a partir del año '96 se ha observado cierta reversión de esta tendencia debido al aumento de la competencia (tanto nacional como internacional) y a la disminución de las ventas.

Cuando recién se iniciaron como confeccionistas compartían sus tareas con algún familiar, amigos, socios o si estaban casados con sus esposas. En algunos casos se vieron precisados a dejar de producir cuando tenían que vender: esto debido a que necesitaban realizar las ventas para contar con el capital necesario para nuevamente reiniciar el ciclo productivo.

En el caso de estos empresarios, en la medida en que han ido mejorando la producción y las ventas, han contratado operarios, lo que les ha permitido a aquéllos dedicar más tiempo a la administración de la empresa. Incluso, en el caso de los de mayor crecimiento, han llegado a contratar personal de mando medio, los cuales se encargan de la labor de supervisión de los operarios.

Muchos de estos empresarios han empezado con local alquilado, en el cual tenían tanto su vivienda como su taller de producción. Posteriormente y en la medida de su desempeño económico, algunos de ellos han adquirido taller de producción, local de ventas y viviendas.

5.1.2 La Administración en la Pequeña Empresa

En las pequeñas empresas con menor desarrollo, los empresarios hacen de todo, se dedican a la producción, a la compra de insumos, a las ventas, a la administración del negocio. Mientras que en los que tienen mayor crecimiento, lo que avanza es una mayor división y especialización del trabajo. Una muestra de ello es la presencia de mandos intermedios (jefes de taller, de personal, asistente de administración), dedicándose los dueños más a la administración y gestión de sus empresas, así como al mercadeo y ventas de sus productos.

Si hay algún problema en la producción se consulta antes que nada con los jefes de taller. Primero hacemos la consulta entre nosotros dos (cónyuges), llevamos una propuesta a las cuatro personas encargadas (jefes) y, luego, se llama a una reunión entre todo el taller, se conversa, se opina y se solucionan los problemas... Participo en la producción con la ayuda de los jefes de taller, realmente apoyo en los cortes (Félix).

La esposa comparte las actividades del trabajo con las de la casa. Hay una tendencia a que apoye más en las ventas, aunque también lo hacen en la producción. Caso notorio es el de la empresa más joven entre las del grupo de mayor crecimiento, en la cual la participación de la esposa juega un papel fundamental.

En cuanto a los hijos cuando están en edad escolar éstos comparten sus actividades entre los estudios y el trabajo, otorgándole prioridad a las actividades escolares. Posteriormente, algunos optan por continuar en la empresa, mientras que otros prefieren otras actividades alternativas. Por parte de los padres, la mayoría de éstos manifiesta una predisposición positiva a que sus hijos continúen en la empresa, la mejoren y contribuyan a su crecimiento. Sin embargo, no se observa por parte de aquéllos una fuerte inducción a que sus hijos continúen con las actividades de la empresa; hay más bien una marcada expectativa por un desarrollo profesional de los hijos.

En el caso de todos estos empresarios no cuentan con un contador interno (al interior de la empresa) sino con contadores externos (asisten esporádicamente a la empresa). En las empresas

de mayor desarrollo existe un asistente de contabilidad y en las de menor crecimiento solamente ellos o sus cónyuges ordenan sus documentos y papeles contables.

La mayor parte de ellos lleva libros de contabilidad incompletos. Esto no les permite una información adecuada de la situación de su empresa. Del mismo modo, tampoco solicitan a su contador mayor tipo de información, ni reportes, básicamente solicitan los servicios del contador para hacer sus pagos correspondientes ante las autoridades tributarias. De la misma manera, no hay elaboración de presupuestos proyectados ni de organigramas. Esta situación no les permite tener una organización y planeación más precisa de sus actividades futuras.

El pago a los operarios es por lo general al destajo o al jornal, aproximadamente ganan entre 30 a 45 dólares a la semana. Los destajeros son trabajadores con mayor experiencia y habilidades, en cambio los jornaleros son operarios con menor experiencia en la actividad de confecciones; en promedio, los destajeros ganan entre un 20% a 40% más.

En general, las pequeñas empresas no desarrollan políticas de personal para incentivar la eficiencia de sus trabajadores, en todo caso su política de ganar al trabajador se basa en el buen trato y las relaciones amicales que desarrollan entre empleadores y empleados. La realización de fiestas, almuerzos o de reuniones son el espacio para ello y se dan básicamente en los principales feriados del año y en algunos casos en los cumpleaños. Si se presenta algún tipo de problema al interior de la empresa el empresario trata de resolverlo a través de un trato directo y horizontal con el trabajador. En general, se manifiesta que ha habido pocos conflictos en estas empresas y que las negociaciones personales son la forma más común de llegar a acuerdos sobre los distintos temas de la empresa.

Los empresarios consideran que para sus necesidades en general sus trabajadores están

adecuadamente capacitados y que solamente necesitarían aumentar el personal en caso aumente la producción y las ventas. Consideran, sin embargo, que su personal se tiene que capacitar en función de nuevas metas vinculadas a las exportaciones, dado los constantes cambios tecnológicos que existen en la actualidad. En los casos de necesitar personal más calificado, no se incorpora más personal a la empresa, sino más bien se contratan servicios externos especializados.

La forma de contratación del personal en estas pequeñas empresas, además, de aquél proveniente de lazos de parentesco y paisanaje, se da vía relaciones de mercado, a través de avisos en los paneles y puertas de las galerías, tiendas, avisos en los periódicos, entre otros. Este resultado coincide con lo señalado por Adams y Valdivia (1991) en cuanto a la independización de la fuerza de trabajo, de las empresas en crecimiento, respecto de los familiares y parientes y la contratación de trabajadores por medio de avisaje.

Contrato al personal poniendo avisos, aquí abajo, en el tablero, en la pizarra. Inmediatamente aparecen los postulantes. La mayoría, casi todos los que están contratados acá han venido por avisos. (Eugenio).

Cuando la necesidad te obliga a tener personal que realmente es necesario se tiene, pero este año ha estado un poco lento el movimiento comercial, yo prefiero realmente enseñarles a los sobrinos o a los paisanos, esto se hace así, esto se hace de esta forma y aprenden, y están decididos a superarse, no hay problema. Ellos mismos se quedan hasta más tarde. Bueno se les paga, entonces, ellos están con la voluntad de ayudarlo a uno. Pero, si hay necesidad de conseguir, no hay problema se consigue, se pone un aviso aquí en la puerta y se consigue cualquier cantidad de trabajadores. (Lino).

(Contrato a mi personal a través de) avisos en el diario ("El Comercio") y la contratación es directa, es así que ahora estamos viendo la posibilidad de hacer una empresa de contratación, de subcontratación, crear una empresa de subcontratación.

Por ejemplo, yo pongo mi empresa de servicios, yo contrato. El señor necesita 5 costureros, pongo mi aviso, necesito 5 costureros, luego hago el contrato. Ellos trabajan para mí y yo digo: "van a ir a tal taller y su sueldo va a ser tanto, su horario de salida de tal a tal hora y las condiciones de trabajo son éstas". Al señor (dueño de tal taller que contrata) no le conviene, entonces, me dice "Sabe que señor sus trabajadores no me convienen por tal, tal motivo", les mando un memorandum y les digo que acá ya no desean sus servicios. Todo eso pensamos hacer. Ya hay algunas empresas que están haciendo eso.

Ya no queremos el trato directo con los personales sino que sea por intermedio de otras empresas. (Félix).

El personal de más confianza son los familiares cercanos al dueño de la empresa, los trabajadores externos al ámbito familiar o parental no desarrollan relaciones de mayor confianza debido a la alta rotación que tienen en diferentes talleres.

La división de funciones entre las compras y los pagos no existe, puesto que son los mismos empresarios los que realizan estas actividades. De otro lado, la mayor parte de éstos manifiestan estar trabajando entre el 50% y 60% de su capacidad instalada, no existiendo medición especializada del uso de esta capacidad, lo cual no les permite conocer la magnitud de las pérdidas económicas por este concepto.

El relativamente poco grado de acceso a la tecnología moderna se refleja en que muy pocos usan programas informáticos para el desarrollo de sus actividades de gestión, también, son pocos los casos en que se manifestó el uso de servicios externos de computación para el diseño de prendas de vestir. Una diferenciación en las pequeñas empresas es que los empresarios que pertenecen al grupo de mayor crecimiento usan mayores medios de comunicación, por ejemplo los teléfonos celulares, fax y radios portátiles.

En el caso de los empresarios de mayor crecimiento, hay un mayor dinamismo en las mejoras de sus locales de ventas, esto debido a las exigencias del mercado. En los grupos de crecimiento intermedio y bajo, estas mejoras son más reducidas. De otro lado, las ganancias rápidas son ocasionales cuando hay un pedido grande o ventas inesperadas de sus propios insumos o materiales. Las ganancias aumentan de manera notoria en ciertas épocas del año como en la navidad, inicio de clases escolares, día de la madre y fiestas patrias.

En cuanto al margen de utilidades, la mayoría señala que obtienen entre un 5% a 10%, cabe precisar que no hay una medición exacta de este margen. En el caso de introducción de prendas con ciertas variantes y novedades el margen es mayor, hasta que otras empresas las copian. Una

característica nítida es que no ahorran, las cuentas bancarias están con un saldo promedio reducido debido a la permanente rotación. Las utilidades de la empresa las reinvierten, realizando principalmente ellos mismos los cálculos (de manera básica) de inversión, consultando con su cónyuge y allegados más cercanos. En el caso de algunos de los del grupo de mayor crecimiento, antes de invertir se asesoran por profesionales.

5.1.3 Educación y Capacitación

La mayoría de empresarios entrevistados consideran que la educación y la capacitación son aspectos que contribuyen al desarrollo empresarial, aunque también consideran que la práctica, la experiencia y la predisposición al estilo de vida empresarial (austeridad, esfuerzo y trabajo intenso) son elementos muy importantes para su desarrollo. Del mismo modo, se encuentra que hay una relación positiva entre el crecimiento de la empresa y el nivel educativo. Sin embargo, ésta variable es insuficiente para explicar el crecimiento de algunos empresarios que, con un nivel educativo promedio en relación a los entrevistados, se encuentran entre los que tienen los más altos niveles de crecimiento sostenido.

Gran parte de los empresarios, a lo largo de su actividad empresarial, no han llevado cursos de capacitación. Como ya se mencionó, su formación es eminentemente práctica, por medio de continuas pruebas de ensayo-error. La ausencia de la capacitación se debe no tanto a su falta de interés, sino más bien a sus obligaciones laborales, familiares, a la falta de información adecuada y a la escasez de recursos que marcaron las fases iniciales de la empresa.

Si se da la oportunidad de llevar cursos, muestran su predilección por los cursos de orientación y carácter práctico, destacando los cursos que enfatizan sobre el comercio, las ventas, el marketing y las exportaciones. En cambio, para lo que es asesoría de parte de personal especializado y profesionales señalaron los aspectos de producción y de financiamiento, aunque también

mencionaron el ámbito de las ventas y las exportaciones. En este sentido, para personal con nivel profesional antes que contratarlo de manera permanente en la empresa, se prefiere tenerlos como asesores y consultores, contratándolos para las necesidades específicas de la empresa¹¹.

En general podemos mencionar que la racionalización se desarrolla en distintas áreas claves de la empresa como son la producción, la gestión y administración, la comercialización, la contabilidad y las finanzas. Esto implica algunos aspectos básicos como son la división y especialización del trabajo, la mayor información especializada, la capacidad de incorporación tecnológica, el acceso al financiamiento y el desarrollo de mercados.

Este proceso de modernización empresarial, adoptado por estos pequeños empresarios confeccionistas, explica en parte que a pesar de entornos económicos desfavorables -como los vividos en el país y que a muchas pequeñas empresas las ha afectado reduciendo drásticamente sus actividades productivas- algunas pequeñas empresas del sector confecciones hayan crecido e incluso tenido altas tasas positivas de crecimiento.

De otro lado, los empresarios para explicar situaciones favorables o desfavorables señalan diversos factores como: en el caso de empresas con buenos desempeños, el arduo trabajo, la buena administración en la empresa, la habilidad y conocimientos, la experiencia, el mayor capital inicial, la ubicación comercial, la comprensión y unión entre los familiares, la ayuda de la esposa, el buen trato al cliente y el factor suerte. En el caso contrario, el decrecimiento y la descapitalización de la empresa la atribuyen a la distracción, al conformismo, por no dedicarse a tiempo completo, a la mala administración y mal manejo del crédito.

¹¹ Adams y Valdivia (1991: 106-107) mencionan que cuando el empresario tiene un nivel de educación mayor es más factible incorporar personal especializado a la empresa.

5.1.4 Mercados y Exportaciones

Para la comercialización y ventas de las confecciones de prendas de vestir, casi todos tienen tienda o local de ventas, lo que les permite promocionar de manera más efectiva sus productos e incrementar las ventas. Asimismo manifiestan no tener agentes vendedores; algunos de ellos manifestaron haber tenido problemas con los agentes vendedores para el cobro de la mercadería entregada, en todo caso no han desarrollado este sistema de ventas para ofrecer la mercadería tanto en otros distritos de Lima como en provincias. Además de las ventas en las tiendas, también venden en sus talleres. Ellos mismos o sus cónyuges se encargan de las ventas ayudados de algún trabajador que han contratado para este fin.

Estos empresarios venden a todo tipo de público: clientes de los distintos distritos de Lima que compran al detalle, a comerciantes de provincias, a ambulantes, a tiendas comerciales, a empresas de producción y de servicios, etc. Venden al por mayor y al por menor; cuando las ventas son al por mayor venden al contado y al crédito. Las ventas al crédito son a muy corto plazo (entre 8 a 15 días).

La publicidad está muy poco desarrollada, tampoco utilizan estrategias de marketing empresarial, por lo general se promocionan los productos a través de almanaques, calendarios en épocas navideñas y muy eventualmente algún tipo de aviso hablado o escrito. Prácticamente no existe difusión de sus mercaderías a través de los medios de comunicación. Tampoco promocionan sus ventas a través de descuentos que estén desarrollados explícitamente, cuando lo hacen es de manera ocasional y de manera verbal a clientes conocidos.

La mayoría señaló no haber tenido experiencias previas directas de exportación. Las empresas más consolidadas, a lo más, han podido colocar sus productos a través de comerciantes en las zonas fronterizas de Bolivia a través de Desaguadero. Del mismo modo, los empresarios más adelantados en este campo solamente han llegado a visitar los países vecinos de Bolivia, Ecuador y Chile para conocer los mercados potenciales para sus mercaderías, sin embargo, esto

ha sido de manera eventual, sin continuidad.

Generalmente estos empresarios sólo dominan el idioma castellano y entienden en algunos casos de manera parcial o total el quechua. Ninguno domina el inglés. Esto último, representa una seria desventaja para lograr exportar de manera continua y creciente sus productos, especialmente a los países desarrollados.

Los empresarios manifestaron haber llegado a Gamarra por su interés como una buena zona comercial para vender sus productos. Muchos de ellos llegaron como ambulantes y al ver la actividad que se desarrollaba en el lugar fueron progresivamente instalando sus talleres, viviendas y locales de ventas en la zona. Esta intuición comercial, les ha permitido a muchos de ellos ser propietarios de locales y departamentos en una de las zonas más caras de Lima actualmente.

5.1.5 Financiamiento

Todos los empresarios entrevistados señalaron mantener cuentas corrientes o de ahorros, en soles o en dólares. Por otro lado, más de la mitad ha desistido de sus solicitudes de crédito o no les han sido aceptadas. Esto debido en muchos casos a que carecen de los requisitos solicitados por las entidades bancarias, no poseen las garantías requeridas o por la gran cantidad de trámites que hay que realizar para acceder a dichos créditos.

La fuente más importante de financiamiento encontrada es la de los créditos de proveedores de insumos como tejidos e hilados, los cuales proporcionan crédito a un plazo que fluctúa por lo general entre los 5 y 15 días. Como consecuencia de este mecanismo de crédito, los empresarios manifiestan una tendencia a la estabilidad en la relación con sus proveedores de insumos, sin embargo, se observa una actitud de alerta ante los posibles cambios en precios y en calidades de los distintos proveedores. De igual manera, las empresas utilizan el crédito de proveedores de

máquinas.

Por otro lado, casi ninguno de ellos manifestó pertenecer a asociaciones de crédito vecinal, de trabajo o cooperativas. En cambio muchos de ellos manifestaron la importancia del uso de créditos de familiares, conocidos o prestamistas informales.

En el caso de éstos últimos, las tasas de interés son mucho más altas que las bancarias, llegando incluso a pagar tasas por préstamos para capital de trabajo de corto plazo (que pueden ser sólo de días o semanas), que superan fácilmente 7 u 8 veces las tasas ordinarias de los bancos. En este sentido, los empresarios manifiestan que desean créditos de entidades financieras para capital de trabajo, con lo cual atender los aumentos de demanda de los clientes y poder dar uso a la capacidad ociosa de sus máquinas.

Como una alternativa de financiamiento, algunos de los empresarios ha mantenido relaciones con Organismos No Gubernamentales de Desarrollo, ONGs, obteniendo créditos por montos relativamente pequeños, por lo general menos de US\$5,000. Sin embargo, éstos han manifestado su deseo de obtener créditos bancarios por montos mayores que les permitan sustantivas mejoras en sus maquinarias, infraestructura y locales de ventas. Es decir, los empresarios recurren a diferentes fuentes de financiamiento para poder ampliar sus volúmenes de producción, aumentar el tamaño de los talleres y mejorar las instalaciones.

(Solicité créditos) en bancos, mutuales, con resultado negativo. Los créditos directos de proveedores con resultado positivo. Antes de este gobierno (en el gobierno de García) nosotros solicitábamos crédito, los intereses eran demasiado altos, quien se iba a atrever así. Es decir, no he recibido créditos bancarios en ningún momento. El financiamiento siempre ha sido con recursos propios, proveedores. También, claro ha habido ayudas momentáneas, sumas pequeñas de mi padre. (Juan).

Solamente cuando hubo el Banco Industrial presentamos solicitud, pero como nunca fuimos atendidos, por esa mala experiencia nunca he pedido tampoco a otros bancos.

Generalmente trabajamos con finanzas, pero las finanzas consiste en que los proveedores nos den crédito a unos días con cheques, a 8 días, 10 días, entre 5 a 10 días nos dan crédito y para cumplir con ellos nosotros tenemos que estar seguros que nuestros clientes no nos van a

fallar. (Félix).

Debo US\$12,000. A prestamistas, agiotistas les debo US\$8,000 y al proveedor US\$4,000 que me ha suministrado telas de polyester para hacer las enaguas a 8 días. (Alejandro).

Un caso interesante de desarrollo de relaciones bancarias es el de Lino, un empresario que se encuentra entre el grupo de los de mayor crecimiento; aunque cabe mencionar que los créditos obtenidos han sido a corto plazo, para capital de trabajo. En la actualidad, está intentando obtener un crédito de US\$70,000, pero a largo plazo, manifestando que los trámites son engorrosos y las condiciones de interés para el plazo otorgado no muy atractivas.

Mi primer crédito fue de US\$2,000, US\$3,000, US\$5,000, US\$10,000, luego saqué US\$20,000, US\$30,000. El año pasado, en el mes de agosto, en el Banco de Crédito me han aprobado crédito por US\$40,000 a pagar en 8 meses. He comprado hilado, he sacado la tela (por servicios de subcontratación) y también para procesar la misma tela. Ya cancelé el crédito. Todos los créditos los he sacado con el mismo banco, en forma de sobregiro, pagaré, descuento de letras. Trabajo con el Banco de Crédito desde el '88.

Actualmente debo a Rayon Industrial (US\$30,000), sobregiro con el Banco de Crédito (US\$1,000). Tengo con la tintorería US\$2,000, con servicios de tejidos US\$300 y así sucesivamente. Yo pienso que de todas maneras un comerciante debe de estar en constante movimiento, porque si una persona no debe, no es comerciante, me parece, o industrial. (Lino).

A diferencia de lo que señala Ponce (1994), pensamos que el financiamiento es uno de los problemas centrales; gran parte de la demanda de crédito a corto plazo no es cubierta, todavía, a intereses competitivos (en nuestro medio, según lo manifestado por los empresarios, menos del 20% anual) por el sistema financiero formal; y la banca informal cobra intereses significativamente más altos que el sector formal. Esto le resta competitividad nacional e internacional a los productores de Gamarra. El problema del financiamiento a largo plazo es aún más acentuado, puesto que debido, entre otros, a los problemas ya mencionados, no es cubierto por la banca formal ni informal, lo cual les impide realizar inversiones relativamente grandes para renovar sus tecnologías y maquinarias, ampliar su infraestructura o invertir en el desarrollo de nuevos productos y mercados.

En cuanto a las deudas actuales que mantienen, la mayor parte de ellos no tiene deudas bancarias, pero si deudas con proveedores de insumos y/o máquinas. Se observa que gran parte del financiamiento de su crecimiento es a través de sus propios ahorros y créditos de proveedores. En menor medida, de informales, familiares y ONGs. En general, los créditos bancarios han influido de manera poco significativa; sin embargo, para aumentar sus volúmenes de operaciones y pasar a ser mediana o gran empresa los créditos bancarios sobre todo los de mediano y largo plazo tendrán vital importancia.

5.1.6 Producción, Innovación y Moda

Para el mantenimiento de su maquinaria, la mayoría recurre al técnico sólo cuando las máquinas están fallando o se encuentran malogradas, en caso contrario, el mantenimiento de las máquinas lo realizan los empresarios, los cuales manifiestan haber obtenido un conocimiento empírico de cómo arreglarlas. Del mismo modo los operarios tienen, también, un conocimiento empírico del mantenimiento de máquinas. Una limitante señalada, sobre todo por el grupo de menor crecimiento, para mejorar la capacidad y calidad de la producción -además del conocimiento técnico- es la falta de capital para la adquisición de los aditamentos que requieren las máquinas. Si bien hay una disposición al cambio periódico de las máquinas ante los cambios tecnológicos, de diseños o de modas, la renovación de las máquinas no se da con tanta rapidez. El promedio de antigüedad de las máquinas es de 6 años y por lo general se las cambia cuando están muy usadas, tienen fallas o cuando el aumento de la producción lo justifica. El principal obstáculo para renovar la maquinaria es atribuido a la falta de capital.

Las mejoras de los productos que fabrican se realizan de manera frecuente, sobre todo en el grupo de mayor crecimiento. Para esto incluyen nuevos accesorios a las máquinas, recurren a consultoría técnica especializada o son los propios conductores los que las llevan a cabo. Para el cambio de los modelos de acuerdo a los cambios de las tendencias y las modas, los empresarios recurren a diversas fuentes de información: a través de los clientes, proveedores, consejos de

amigos confeccionistas, copias de otras tiendas de Gamarra o de otras zonas comerciales de Lima, revistas especializadas, a la televisión, etc.

Para la obtención de información -en diseños, modas y tendencias internacionales, mercados, precios, proyectos de inversión, alternativas de financiamiento, líneas de crédito, cursos de capacitación, etc.- sólo hay un centro de información especializado en el sector confecciones "MICENTRO", el cual cubre una pequeña parte de la demanda total de estos servicios. También, se publica la revista mensual "Gamarra", que trata de complementar la demanda de información. En general, el principal medio como consiguen la información sigue siendo a través de pequeños productores conocidos, clientes, proveedores, familiares y parientes que se encuentran en el conglomerado.

Es importante encontrar que los servicios de subcontratación son utilizados intensamente, en distintas partes del proceso como: tejidos, costura, remallado, estampados, teñidos, botoneras, bordados, diseños, etc. También se observa que, entre las pequeñas empresas, hay una mayor propensión a la demanda que a la oferta de servicios. Señalan que prefieren vender sus propios productos porque les deja mayor margen de rentabilidad que ofertar servicios. El uso intenso de servicios de subcontratación nos indica tanto la complementariedad entre empresas como la división y especialización de los procesos productivos, lo cual facilita y optimiza las labores productivas.

La demanda de servicios se da de diversas formas: en el caso de las empresas que recién empiezan, cuando no pueden cubrir distintas partes del proceso por falta de maquinaria o de capacidad instalada; en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento, la demanda de servicios se da en procesos específicos que no realizan o cuando existen pedidos grandes que no pueden cubrir; también hacen requerimientos las empresas de servicios como las publicitarias. La demanda de servicios se hace principalmente a empresas conocidas o con referencias

comerciales, de diverso tamaño.

Los que mandan servicios, bueno, compran su tela, preparan su tela y, luego, mandan procesar la confección. Son comerciantes, empresas proveedoras, publicitarias, promocionistas, entonces, ellos toman un contrato y mandan a servicios, toman un contrato de pedido. También hay productores en ciertos casos, o sea, que cuando falta capacidad mandan a hacer servicios, me mandan a hacer, también todo el polo, desde el corte hasta el acabado, como también hay ciertos casos que mandan a hacer cuellos recubiertos, por algún acabado no más.

Por otro lado, en ciertos momentos, en ciertas circunstancias, por ejemplo, cuando falta capacidad he tenido que utilizar a terceros. (Marino).

Sólo uno de los ocho entrevistados manifestó que su actividad principal es la oferta de servicios de confección de prendas de vestir. Cabe señalar que este empresario parece presentar desventajas tanto en lo que se refiere a su nivel educativo, sólo tiene primaria como, también, en sus relaciones familiares, perdió a sus padres y a su familia más cercana en el terremoto de Huaraz en 1970. Un hecho resaltante es que este año tuvo un pedido de servicios tan grande que igualó en movimiento comercial a las empresas de mayor crecimiento y acumulación, sin embargo, este tipo de pedidos no es continuo, lo que no le asegura estabilidad a la empresa.

A pesar de lo difundido de la subcontratación, las pequeñas empresas de mayor crecimiento han realizado una mayor integración vertical de sus actividades. Esto lo han sobrepuesto a invertir en otros giros o actividades industriales o de servicios. Aducen que de esta manera obtienen mayores márgenes de ganancia. Por lo que además de las confecciones, tratan de integrar los tejidos, el estampado y el teñido entre otras actividades afines.

5.1.7 Grupos de Eficiencia y Nuevas Formas de Colaboración

En cuanto a la relación con la familia más cercana (padres y hermanos) se ha visto -en los casos de mayor crecimiento- que ha existido una fluida colaboración, tanto en lo que respecta al traslado de capitales, materias primas, mano de obra, insumos, máquinas, conocimientos y

experiencia, entre otras cosas. Sin embargo, es interesante observar que ninguno de ellos ha mantenido una base económica común. No se ha encontrado empresas en que haya una participación difundida de capitales familiares, menos aún de personas extrañas al ámbito familiar o parental.

A nivel de trabajo conjunto entre los familiares, inicialmente hay colaboración constante, incluso producen en un mismo taller, forman una sola empresa. Una vez que se consigue cierto grado de acumulación, habilidad y experiencia, superando los niveles de sobrevivencia, la familia se disgrega, cada cual prefiere desarrollarse de manera independiente, con su cónyuge. A pesar de esto si bien se nota la tendencia a la individuación e independencia, los empresarios de mayor crecimiento mantienen cercanas relaciones y lazos de colaboración con su entorno familiar más cercano.

De otro lado, como una nueva forma de cooperación grupal, los miembros del consorcio de exportación de polos GAPOOL manifestaron muchas expectativas favorables acerca de su nueva organización. Mencionaron entre los rasgos comunes que los caracterizan el origen provinciano y bastante modesto, la proximidad de las edades, el afán de superación, las ganas de hacer las cosas bien, el trabajo esforzado, el ánimo de cooperación, la amistad con sus compañeros, la cohesión interna, el afán de un crecimiento acelerado, la intención de aperturar nuevos mercados en el exterior y el compartir ideas comunes respecto a su desarrollo empresarial¹².

Antes de constituirse el consorcio GAPOOL, hubo reuniones previas a las que asistieron un mayor número de participantes, al final se quedaron los que mostraron cierta compatibilidad tanto en los aspectos de amistad, regularidad en la asistencia, objetivos, actitudes y valores

¹² En el caso de GAPOOL, esta asociación ha servido como un primer intento de exportar sus productos a los mercados internacionales, en especial a los Estados Unidos, sin haber logrado consolidarse en este propósito.

comunes. Otro rasgo es que a pesar que entre ellos hay diferencias en sus niveles de acumulación de riqueza, activos y tamaño de la empresa; se observa cierta homogeneidad en sus actitudes hacia el trabajo y la empresa como la honradez, el esfuerzo, el afán de superación, la valoración por el logro, la ambición, y la búsqueda de métodos para aumentar la eficiencia y la calidad.

El grupo GAPOOL a la fecha de la entrevista venía trabajando aproximadamente seis meses, algunos de sus miembros se conocían entre ellos desde hace algunos años, pero otros recién se conocieron en las reuniones previas a la conformación del consorcio. La mayoría del consorcio manifestó ser la primera vez que participaba en algún grupo de empresarios. GAPOOL, así como los demás consorcios de la Sociedad de Consorcios fue apoyada en su organización por distintos profesionales, que mantienen vínculos laborales y de amistad con los confeccionistas de la zona de Gamarra.

Es interesante notar que la experiencia del consorcio sirvió para agrupar parte de su maquinaria, relacionarse con exportadores y tradings, solicitar créditos a los bancos, buscar empresas más grandes que los capaciten, lo que redundó en beneficio no sólo del grupo sino de cada uno de ellos, aprendiendo técnicas más modernas en las distintas áreas de la empresa sobre todo para la exportación. Al debilitarse el consorcio y paralizar las actividades comunes, la experiencia en común es aprovechada por cada empresario en diferentes formas; tanto la debilitación del consorcio como la trayectoria posterior de cada uno de los empresarios ameritan estudios posteriores.

Aunque hubo una intensa participación en el consorcio GAPOOL, ninguno de ellos manifestó estar ligado a algún gremio empresarial, sin embargo, señalaron tener un cierto grado de relación con la Sociedad Nacional de Industrias, SNI, especialmente con Ricardo Márquez, actual primer vice-presidente de la república y presidente de PROMPEX, entidad estatal destinada a la promoción de las exportaciones. En general las relaciones con la SNI son de carácter informal.

Asimismo, casi todos manifestaron que no tenían convenios con entidades o instituciones privadas o públicas. Algunos manifestaron cierto tipo de acercamiento con los organismos no gubernamentales de desarrollo, ONGs. Este acercamiento se dio principalmente a través de pequeños créditos, los cuales a su vez, según los empresarios son insuficientes para permitirles un crecimiento sostenido considerando los niveles de competitividad en la zona de Gamarra y la creciente competencia de productos provenientes del exterior.

Respecto a instituciones con las que les interesa establecer convenios, indicaron su predilección por las instituciones de carácter práctico que estén vinculadas a los mercados externos, para que los apoyen en la exportación de sus productos, como ADEX y la SNI. También mencionaron de manera significativa a entidades de educación y capacitación como universidades, SENATI e IPAE.

En relación al futuro de mediano y largo plazo, existe confianza y optimismo, piensan que la situación va a mejorar, aunque señalan que también depende de la evolución favorable del desempeño del gobierno.

Para el desarrollo de la pequeña empresa consideran como los aspectos más importantes en orden de prioridad la implementación de marcos tributarios adecuados (se incide sobre la rebaja de los impuestos como el IGV, rentas), el financiamiento que sea más efectivo, rápido, con mayores montos y plazos; la búsqueda y captación de nuevos mercados de exportación; la rapidez y eficiencia en los trámites; y otros como corrupción, competencia ilegal (contrabando), ambulantes informales y orden. Todos desean que sus empresas crezcan, se conviertan en medianas empresas, y realizar procesos de integración vertical o crear nuevos negocios en otros sectores.

En cuanto a la esperanza de recibir apoyo, se muestran escépticos al apoyo del estado o lo ven como algo muy difícil o alejado. En cambio, hay una inclinación por confiar más en el apoyo del sistema bancario privado. Por otro lado, desearían un fomento más directo, créditos más blandos, que no haya muchas trabas y exista una mayor confianza. No esperan créditos subsidiados, al contrario, esperan obtener créditos en relación a su eficiencia. Es decir, consideran como criterio prioritario para la obtención de los créditos la eficiencia económica dentro de marcos adecuados para el fomento de su actividad.

5.2 La Pequeña Empresa en Otras Zonas de Lima

Como grupo de comparación, en relación a los pequeños empresarios entrevistados en la zona de Gamarra, se realizaron entrevistas a profundidad a catorce pequeños empresarios ubicados en otras zonas urbano populares de Lima. La característica común que diferencia a estos empresarios, de los de Gamarra, es que no trabajan en un conglomerado. Se señalara en esta sección las principales semejanzas y sobre todo las diferencias en relación a las pequeñas empresas que trabajan en Gamarra.

La mayoría de estos pequeños empresarios, ubicados en zonas urbano populares de Lima, son migrantes andinos, con edades promedio similares a los de Gamarra; casados, viviendo con sus esposas, hijos y eventualmente con familiares y paisanos. Su ocupación principal es la confección de prendas de vestir: polos, buzos, camisas, shorts, entre otros.

El grado de instrucción promedio se encuentra, también, entre la secundaria completa y la universitaria incompleta, considerando que la educación recibida es muy importante para la actividad que desarrollan actualmente.

La totalidad de estas empresas están formadas de manera unipersonal o sociedades de

responsabilidad limitada. No consideran las sociedades anónimas, siendo esta característica una limitante fuerte, si es que no modifican su forma de constitución, para su futuro crecimiento. De otro lado, el tiempo de funcionamiento, también influye de manera positiva para sus niveles de acumulación y crecimiento. En relación, al número de personas que trabajan, éste es menor que en la zona de Gamarra. En estos lugares el promedio está entre 5 a 8 personas.

Al igual que en Gamarra, comenzaron con sus propios recursos, que equivalían a cantidades muy reducidas, mínimas, provenientes de los ahorros de diferentes actividades o de préstamos familiares. Asimismo, la adquisición de maquinarias, se ha realizado sin recurrir a las entidades bancarias, lo han hecho a través de sus propios ahorros, créditos de proveedores, prestamistas y créditos de familiares.

5.2.1 La Administración

En relación a la zona de Gamarra, se observa una menor presencia de mandos intermedios (jefes de taller, de personal, asistente de administración), teniendo la mayoría de los dueños que dedicarse a las distintas actividades de la empresa. Del mismo modo, estos empresarios no cuentan con contadores internos sino con contadores externos. También, la mayor parte de ellos lleva libros de contabilidad incompletos.

El pago a los operarios es por lo general al destajo o al jornal, ganando aproximadamente un 10 a 15% menos que en Gamarra. En general, estas pequeñas empresas, tampoco, desarrollan políticas de personal para incentivar la eficiencia de sus trabajadores. El personal de mayor confianza son los familiares cercanos al dueño, los trabajadores externos al ámbito familiar no desarrollan mayores relaciones de confianza debido a su alta rotación.

De otro lado, la mayor parte de éstos manifiesta tener una alta capacidad instalada ociosa, de 40 a 60% Aprox., así como poco uso de tecnología moderna, por ejemplo poco uso de programas

informáticos. En cuanto al margen de utilidades, la mayoría señala que obtienen entre un 5% a 10%, sin embargo, en promedio sus ventas son menores que en Gamarra, por lo que sus utilidades totales tienden a ser menores.

Una característica compartida con los pequeños productores de Gamarra es que no ahorran, sus cuentas bancarias están con un saldo promedio reducido debido a la permanente rotación de los excedentes. Las utilidades de la empresa son reinvertidas en insumos, mercadería o en nueva maquinaria.

Se encuentra que hay una relación positiva entre el crecimiento de la empresa y el nivel educativo. Sin embargo, ésta variable no explica completamente el crecimiento de algunos empresarios que, con un nivel educativo promedio están entre los que tienen los más altos niveles de crecimiento.

5.2.2 Mercados y Exportaciones

Para la comercialización y ventas de las confecciones, alrededor de la mitad no tienen tienda o local de ventas, no permitiendo para los que no cuentan con tienda promocionar de manera más adecuada sus productos.

También, estos empresarios venden a todo tipo de público: clientes de los distintos distritos de Lima que compran al detalle, a comerciantes de provincias, a ambulantes, a empresas de producción y de servicios, etc. Sin embargo, en relación a Gamarra, se observa una menor oferta a provincias y a locales comerciales establecidos. Ninguno de ellos ha tenido experiencias de exportación, tampoco, dominan el inglés.

Al preguntarles sobre cómo llegaron a esa zona, las respuestas han sido por circunstancias familiares, de vivienda o trabajos anteriores. No mencionaron que haya sido una decisión en la

cual haya sido considerado el potencial de mercado y comercial de cada una de estas zonas.

5.2.3 Financiamiento

La mayoría de los empresarios señalaron mantener cuentas corrientes o de ahorros. Asimismo, los que han solicitado crédito no les ha sido aceptado. Esto debido en muchos casos a que no cuentan con los requisitos solicitados por las entidades bancarias. La fuente más importante de financiamiento encontrada es la de los créditos de proveedores de insumos como tejidos e hilados, a plazos entre 5 y 15 días.

De otro lado, muy pocos de ellos manifestó pertenecer a asociaciones de crédito vecinal o cooperativas. En cambio sí manifestaron la importancia del uso de créditos de familiares o prestamistas.

Como otra alternativa de financiamiento, algunos de los empresarios ha mantenido relaciones con Organismos No Gubernamentales de Desarrollo, ONGs, obteniendo créditos por montos relativamente pequeños, por lo general menos de US\$3,000. Sin embargo, éstos han manifestado su deseo de obtener créditos bancarios por montos mayores para capital de trabajo como para mejoras en sus maquinarias, infraestructura y locales.

5.2.4 Producción, Innovación y Moda

De manera similar a Gamarra, si bien hay una disposición al cambio periódico de las máquinas ante los cambios tecnológicos o de modas, la renovación de las máquinas no se da con tanta rapidez. El promedio de antigüedad de las máquinas es de 7 años, cambiándolas cuando están muy usadas o tienen fallas. También, el principal obstáculo para renovar la maquinaria es atribuido a la falta de capital.

En el caso del cambio de los modelos de acuerdo a los cambios de las tendencias y las modas, estos empresarios tienen más dificultad de información que los de Gamarra, puesto que la

comunicación con proveedores, otros confeccionistas y personal de servicios de apoyo es menos fluida debido a su menor cercanía.

5.2.5 Grupos de Eficiencia y Nuevas Formas de Colaboración

En relación con la familia más cercana (padres y hermanos) se observa -en los casos de mayor crecimiento- que ha existido una fluida colaboración, tanto en lo que respecta al traslado de capitales, materias primas, mano de obra, insumos, entre otras cosas. Sin embargo, tampoco, ninguno de ellos ha mantenido una base económica común.

Inicialmente hay colaboración constante entre los familiares cercanos (padres, hijos, hermanos), produciendo en un mismo taller. Una vez conseguido cierto grado de acumulación se separan, desarrollándose cada uno de manera independiente. Sin embargo, a pesar de este proceso de independización, mantienen cercanas relaciones de colaboración con sus familiares.

La mayoría manifestó no estar ligado a algún gremio empresarial, los que sí lo están señalaron una participación poco activa en éstos. Asimismo, ninguno señaló tener convenios con entidades o instituciones privadas o públicas.

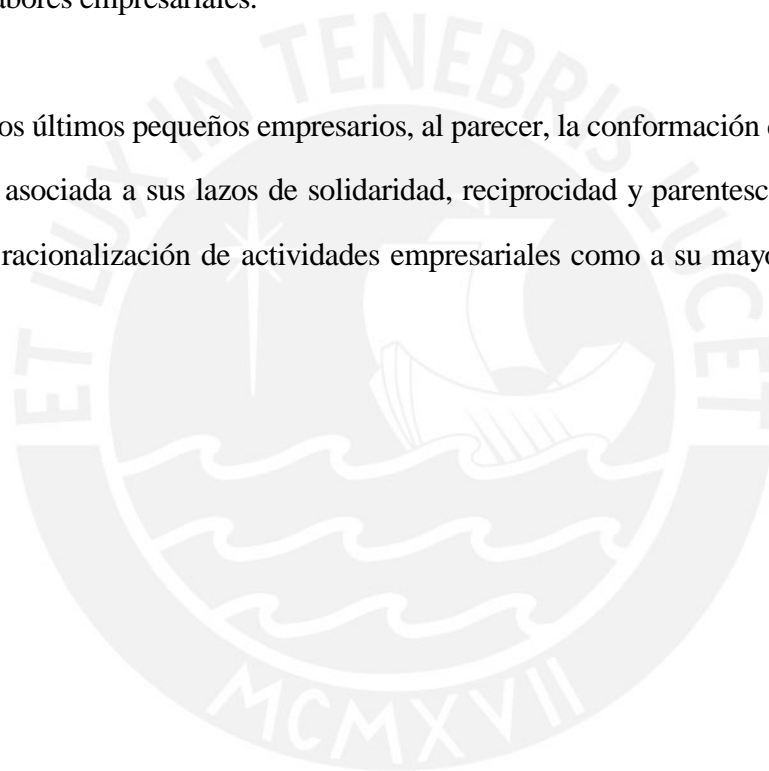
En cuanto a la esperanza de recibir apoyo, también, se muestran escépticos al apoyo del estado, viéndolo como algo muy alejado. En cambio, hay una inclinación por confiar más en el apoyo de las entidades de fomento empresarial y el sector privado.

En términos generales, se puede mencionar que el crecimiento promedio de estas empresas es menor que las de la zona de Gamarra. Sin embargo, hay algunas de estas pequeñas empresas que tienen un crecimiento tan alto como las de mayor crecimiento de Gamarra. Algunos factores importantes -aunque no explican la totalidad del comportamiento de mayor crecimiento empresarial- que influyen para que las pequeñas empresas de Gamarra tengan en promedio un mayor crecimiento son su pertenencia al conglomerado, y a partir de ahí, un mayor intercambio

de información, así como la conformación de grupos de eficiencia, consorcios, y la vinculación con entidades y empresas que de manera constante asisten a la zona.

La cercanía de las pequeñas empresas de Gamarra promueve una mayor interacción entre los pequeños empresarios que laboran ahí, conformándose distintos tipos de redes sociales y redes estratégicas, sin embargo, es importante señalar que en algunos casos de pequeños empresarios con altos niveles de crecimiento, que no están ubicados en la zona de Gamarra, la mayor distancia no ha sido impedimento para que conformen redes sociales y estratégicas que apoyen y fortalezcan sus labores empresariales.

En el caso de estos últimos pequeños empresarios, al parecer, la conformación de redes sociales y estratégicas está asociada a sus lazos de solidaridad, reciprocidad y parentesco y, también, a su mayor grado de racionalización de actividades empresariales como a su mayor visión y cultura empresarial.



5.3 Otras Experiencias de Redes Estratégicas en Lima

5.3.1 Formas de Asociación de Pequeños Empresarios

5.3.1.1 Asociaciones Gremiales de Pequeñas Empresas

Desde mediados de los '80, los pequeños productores han incrementado la organización de asociaciones y federaciones -consolidando las existentes o creando nuevas organizaciones-, según localidad, zona geográfica o rama productiva, dada la urgencia de presentar respuestas comunes a sus necesidades, estableciendo lazos de colaboración con organizaciones públicas y privadas.

A continuación se mencionan las más importantes asociaciones gremiales de pequeños empresarios -donde hay comités de confeccionistas:

a) COPEI

El comité de la pequeña industria de la Sociedad Nacional de Industrias, COPEI, creado en 1971, ha suscrito diversos convenios con distintas instituciones del sector público y privado, para desarrollar servicios a sus asociados del sector de la pequeña industria. Entre sus áreas de servicios están:

Area de articulación comercial nacional: para buscar y lograr oportunidades de mercado a través de la articulación comercial de las pequeñas industrias con las grandes y medianas empresas del sector privado y público. La articulación comercial se da con el Ministerio de Transportes, comunicaciones, vivienda y construcción, con la Telefónica del Perú, con la Southern Perú Cooper Corporation, con las empresas de la industria cervecera, entre otras.

Area de promoción de inversiones: para brindar facilidades financieras que permitan promover la

constitución de Joint Ventures entre empresas peruanas y empresas europeas. Se cuenta con la cooperación de la Unión Europea a través del European Community Investment Partners - ECIP.

Area de capacitación y asistencia técnica : Se desarrolla el programa de mejoramiento de las condiciones de trabajo, en convenio con la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Area de desarrollo y organización gremial: tienen un convenio con las Centrales Empresariales Unidas de Lima Metropolitana y Callao, CEUS, con el fin de incorporarlos a los servicios que COPEI ofrece a sus asociados. También tiene un representante en la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, CONFIEP, presidiendo su comité de la micro y pequeña empresa.

b) APEMIPE

La Asociación de Pequeños y Medianos Industriales del Perú, APEMIPE, creada en 1974, es una de las asociaciones de mayor cobertura del país. Agrupa a diversas ramas industriales, las cuales son: metalmecánica, confecciones y textiles, químicos, plásticos, agroindustria, alimentos, cueros, calzado, madera, artesanía, gráficos, cerámicas y otros.

Como gremio representativo participa permanentemente en los directorios de las siguientes instituciones: SENATI, Fondo de Garantía para la Pequeña Industria, FOGAPI, Bolsa de Subcontratación, Comisión Nacional de Zonas Francas, Panel Exportador de la Asociación de Exportadores -ADEX-, Comité de Gestión de Calidad, Núcleo Ejecutor de los Programas de Compensación Social del Estado, Consejo Consultivo de UNITEC C & T de la Universidad Nacional de Ingeniería, Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI.

Entre los servicios que APEMIPE brinda están: asesoría legal, asesoría contable y tributaria,

asesoría económica - financiera, capacitación, marketing y ventas.

La asociación tuvo un significativo crecimiento en los '80, llegando en 1990 a dos mil socios en Lima y a 15,000 pequeñas empresas afiliadas a nivel nacional. Paulatinamente fueron instalándose APEMIPES provinciales y departamentales, en Piura, Trujillo, Chiclayo, Huancayo, Cuzco, Puno, etc. Actualmente están presentes en más de 20 departamentos del país (APEMIPE: 1990).

c) FENAPI

La Federación Nacional de Pequeña Industria, FENAPI, agrupa a las 28 filiales de APEMIPES que hay en el Perú, tanto la de Lima como las de Provincias, supervisando las actividades de los diferentes comités como confecciones, calzado, carpintería y metalmecánica. Algunos dirigentes, sin embargo, manifiestan su incomodidad de que las funciones de FENAPI se superponen a las de APEMIPE generando confusión y doble función.

d) APIC

La Asociación de Pequeños Industriales Confeccionistas del Perú, APIC, cuenta con 8 filiales a nivel nacional en Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Cuzco, Huancayo, Huánuco, Huacho y Lima. A nivel nacional son más de 5,000 miembros. En Lima, Aprox. 400 participan de manera activa. Brinda los servicios de formalización de empresas, fomento del empleo por medio del programa de compras estatales (lo manejan a través de consorcios de buzos, polos, mochilas, entre otros), generación de empleo para jóvenes con el MITINCI y el Ministerio de Trabajo, servicios de información financiera y, servicios de perfiles de inversión y asistencia técnica en planta con la universidad de Lima.

e) CONAMYPE

Se creó en 1995. Actualmente, agrupa a más de 500 gremios a nivel nacional, siendo uno de las

asociaciones gremiales más representativas. En lo que respecta a los trabajos que realizan están los de:

- a) Programa de Subcontratación con la Bolsa de Subcontratación de Lima de la Primera Vicepresidencia de la República.
- b) Propuesta de marco legal sobre PYMES (pequeñas y microempresas).
- c) Desarrollo del Banco de Datos de las pequeñas empresas, de los gremios asociados, y realización de semanas tecnológicas según rubros productivos.

f) CEUS

Las Centrales Empresariales Unidas, CEUS, es la principal base de CONAMYPE. Su ámbito de desarrollo está en Lima y Callao. En la actualidad, hay seis centrales conales de Lima. Estas son:

- CALM, Central Lima Cercado
- CAMPECE, Central Cono Este
- CEUNESUR, Central Cono Sur
- CUAMYPEC, Central Callao
- CUAPEME, Central Cono Norte
- CEID Norte, Cono Norte

g) Sociedad de Consorcios de Exportación de Gamarra - SCG

Creada en 1994. Cuenta con 750 asociados y 12 consorcios según producto: dos de polos, buzos, camisas, mochilas, pantalones, casacas, jeans, ropa interior, modas, corbatas y chompas. De manera activa, hay una participación de 30 socios por consorcio. Entre los servicios que brinda están los de capacitación y asistencia técnica en planta con la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Marcos y apoyo en créditos por montos entre US\$2,500 a US\$5,000. De estos consorcios el que ha tenido experiencias de exportación, ha sido el consorcio de polos GAPOOL, cuyos miembros participaron en el presente estudio.

h) Asociación de Pequeñas Empresas de Gamarra - APEGA

La asociación APEGA cuenta con 1,000 socios. Se creó en 1995. Brinda los servicios de capacitación en confecciones por medio del CEO que han creado, servicios de información financiera para capital de trabajo especialmente. También, ofrece los "Lonches Empresariales" - conferencias semanales- para difundir la cultura empresarial y financiera en Gamarra, los cuales han tenido una gran acogida, dada la demanda de información actualizada de los empresarios de la zona.

i) UMEP

La Unión de Mujeres Empresarias del Perú, UMEP, es una asociación nacional -en que sus integrantes son sólo mujeres-, que cuenta con cinco filiales en los conos de Lima. Con un promedio de 30 a 50 miembros en cada cono. En provincias, cuenta con 15 filiales, divididas en las regiones norte, sur y oriente, sumando a nivel nacional más de mil socios.

j) ADEPYME

La asociación departamental de pequeña y microempresa de Lima y Callao, ADEPYME, se creó en 1997 para potenciar el desarrollo empresarial por medio de la cultura empresarial, el financiamiento, la asistencia técnica y la capacitación en Lima y Callao. Agrupa a distintos sectores como metalmecánica, madera, confecciones, calzado y artesanía, en 18 filiales en diferentes distritos de Lima.

Otras asociaciones y gremios empresariales de pequeña empresa que surgieron en los '80 son: la Central de Asociaciones de Pequeños y Medianos Empresarios de Villa El Salvador (APEMIVES), la Asociación de Empresas en Desarrollo de Comas (AEDESCO), la Asociación de Productores Industriales de Ate Vitarte (APIAV), la Asociación de Pequeños Industriales en Desarrollo de San Martín de Porres (APIED), entre otras. Varias de estas asociaciones cuentan para su organización con el apoyo de diversas ONGs.

5.3.1.2 Nuevas Formas de Cooperación

A fines de los '80 y comienzos de los '90 se establecen otras formas de cooperación -que benefician a las pequeñas empresas de acuerdo a los objetivos planteados- como la de las empresas agrupadas para tener locales de venta en común, caso PIVES, o para atender pedidos en común y tener una cierta división del trabajo en función de las diferentes maquinarias disponibles, caso MANVES.

a) MANVES

Una de las experiencias interesantes a mencionar es la de Manufacturas Textiles Villa El Salvador, MANVES SRL., asociación de confeccionistas de Villa El Salvador, que en 1989 agrupaba a 5 empresas. Ellas -junto con otras empresas, 22 en total- se asociaron por la necesidad de atender la demanda de subcontratación para la exportación, para potenciar el uso de la energía eléctrica y producir o dar servicios de mayor volumen y calidad. Contó con el apoyo de diversas entidades como RECURSOS S.A y PEMTEC, en el marco del Proyecto Parque Industrial del Cono Sur (Ponce 1992, Irigoyen 1992).

b) Consorcio de Exportación GAPOOL

El consorcio GAPOOL (agrupado en la Sociedad de Consorcios de Exportación) constituido por ocho pequeños empresarios, inicia sus actividades para comenzar a exportar ellos mismos sus productos, a fines de 1994. Para este fin, cuentan con el apoyo de personajes políticos y un exportador de trayectoria, quien los contacta con una importadora norteamericana importante, así como les ofrece asesoramiento técnico y comercial.

La importadora les llega a solicitar pedidos hasta por US\$70,000, que fueron colocados en el lapso de cuatro meses. Si bien es cierto que lograron exportar tuvieron algunos factores a su favor como que el importador tuvo la paciencia de recibir pedidos no entregados a tiempo. Luego de esa experiencia, el consorcio no ha podido exportar por diversos inconvenientes que se inician con

el término del apoyo del exportador local (Wong 1996: 360).

De otro lado, la implementación del consorcio presentaba ciertas ventajas efectivas como: transferencia tecnológica, mayor flujo de información, incremento de maquinaria disponible y de capital de trabajo. Esto se contrarrestó con las dificultades presentadas: falta de preparación y desarrollo logístico para exportar en los plazos y tiempos solicitados, la calidad de los productos (en el mercado local, se dirigen a mercados de mediana calidad), escaso uso de tecnología sofisticada, acceso al financiamiento, disponibilidad de garantías, la asignación de aportes de capital, de trabajos a cada socio y de distribución de responsabilidades en la dirección empresarial.

c) Ferias Internacionales

En marzo de 1997, 18 pequeños empresarios confeccionistas han asistido, de manera conjunta, a la Feria "Apparel Show of the Americas" en Miami. Para esto contaron con la colaboración de PROMPEX que convocó a los empresarios e implementó un plan de asesoría técnica para la asistencia a la feria. Esto les ha permitido ahorrar costos del transporte y de la exhibición de sus productos.

Esta feria no está hecha para vender sino para contactarse con compradores que se interesen en hacer pedidos sostenidos con las empresas. Las posibilidades de establecer contactos están sobre todo al relacionarse con tiendas pequeñas, medianas o con los dueños de pequeñas cadenas latinoamericanas (Infante 1997).

En estos casos, se requiere de compañías que fabriquen un producto específico, con valor agregado o de muy buen precio o, mejor aún, una mezcla de ambos; en esta categoría no se necesita un gran volumen sino la identificación de un buen nicho de mercado, es decir, un tipo de cliente específico, por ejemplo, en el caso de polos, se puede confeccionar polos para hombres.

Los nichos son mercados específicos que por sus características de volumen, rotación y comercialización pueden ser interesantes para una empresa de tamaño pequeño.

d) Plan Gamarra

En mayo de 1997 se dio inicio al "Plan Gamarra" promovido por empresarios de Gamarra y la Comisión para la Promoción de Exportaciones, PROMPEX, con el fin de que las pequeñas empresas participantes puedan exportar. A lo largo del año se ha capacitado en forma teórica y práctica en exportaciones a dos grupos, conformado por veinte pequeños empresarios Aprox. cada uno.

Entre las actividades planteadas para 1998 se encuentran participar en una Rueda Internacional de Negocios del Sector Confecciones a realizarse en el Perú y conformar consorcios para la comercialización de sus productos según la especialidad, tejido de punto y tejido plano.

5.3.2 Cooperación de Entidades Privadas de Apoyo al Sector

Desde inicios de los '90, dada la creciente importancia y demanda de servicios del sector de pequeña empresa, también, se han incrementado los esfuerzos de cooperación interinstitucional entre las entidades privadas que apoyan a la pequeña empresa, con el fin de ofrecer mejores servicios que satisfagan estas demandas. Entre los principales organismos de cooperación interinstitucional que se han creado están:

5.3.2.1 COPEME

El Consorcio de Organismos No Gubernamentales de Apoyo para la Pequeña Empresa, COPEME, es una institución de segundo piso conformada por ONGs que trabajan en diversas ciudades del país en apoyo de la pequeña empresa. COPEME se funda con 22 ONGs en junio de 1990. Actualmente, 65 ONGs integran el consorcio COPEME cubriendo una gama de servicios y

proyectos dirigidos a las pequeñas empresas en las áreas de financiamiento, capacitación, asistencia técnica, asesoría, apoyo a la comercialización y organización gremial, entre otros. Tienen filiales regionales constituidas en Chiclayo, Trujillo y Arequipa.

Entre los servicios que ofrece están los de sistema telemático de información, Central de riesgo, fondo editorial, prensa e informaciones, producción de materiales gráficos y audiovisuales para promoción y capacitación y, asesoría legal.

5.3.2.2 Centros de Desarrollo Empresarial¹³

Las principales características de los centros de desarrollo empresarial de DESIDE son: comportamiento como empresa de servicio, la orientación al mercado, el autofinanciamiento, montos de inversión manejables para los dueños y el crecimiento del centro. También, se busca la especialización de los servicios de los centros, la utilización de subsidios directos en forma limitada y los incentivos por resultados.

SERVICEPI

Está ubicado en el cono sur, atiende a empresarios de los rubros de confecciones y calzado, brindando los siguientes servicios: articulación comercial, asistencia técnica en planta, comercialización de productos, asesoría en desarrollo de productos.

MERCADEANDO

Brinda los siguientes servicios: asesoría en marketing y ventas, capacitación en estrategias de marketing para PYMES, capacitación en técnicas de ventas, asesoría en diseños de marcas comerciales, elaboración de planes de marketing, estudios de mercado, información especializada y contactos comerciales.

¹³ Los Centros de Desarrollo Empresarial son apoyados por Swiss Contact/Deside.

MICENTRO

Centro especializado a atender las demandas del sector de confecciones. Brinda los siguientes servicios a los empresarios del rubro de confecciones: apoyo tecnológico, asesoría financiera, asistencia contable, asistencia técnica, asistencia en la comercialización de productos y capacitación técnico productiva. Atiende la zona de la Victoria.

SENATI

El centro de atención de SENATI denominado Centro PYME Cono Norte brinda los siguientes servicios: diagnóstico empresarial, asistencia técnica y consultoría especializada, articulación comercial, información, capacitación técnico productiva y de gestión. Prioriza su atención en los sectores de metal-mecánica y confecciones. Además, de Swiss Contact/Deside, entre los socios del módulo están MITINCI y el Fondo Contravalor Perú-Suiza.

5.3.2.3 AL-INVEST

La Unión Europea ha desarrollado el programa "AL INVEST" (Inversiones en América Latina), que pretende fortalecer la cooperación empresarial entre PYMES latinoamericanas y europeas. Así, ha implementado una red conformada por 29 Eurocentros establecidos en Latinoamérica y cerca de 250 instituciones europeas orientadas al mismo fin (Mathews 1997: 43).

El Eurocentro Perú iniciado en mayo de 1994, al amparo de un convenio entre la Comisión Europea y la Cámara de Comercio de Lima, promueve el establecimiento de alianzas estratégicas con Europa, concentrando el énfasis en tres sectores: agroindustria, pesca-acuicultura y turismo.

Teniendo a PYMES como mercado objetivo ofrece:

1. Identificación de socios europeos.

2. Acceso a financiamiento para el desarrollo de estudios de factibilidad (hasta US\$280,000 por proyecto).
3. Acceso a financiamiento para la implementación del proyecto (hasta 1'100,000).
4. Acceso a fondos de capacitación y asistencia técnica para PYMES (hasta US\$280,000 por empresa).

5.3.3 Cooperación de Entidades Estatales

5.3.3.1 Módulos de Servicios¹⁴

La red de módulos de servicios tiene la finalidad de fomentar el desarrollo de la competitividad de la pequeña empresa, ofertando servicios especializados.

Los módulos de servicios son espacios de promoción para el desarrollo empresarial, conformado por un equipo de consultores-gerentes que ofrecen servicios de información, capacitación, asistencia técnica y gestión en las aglomeraciones de pequeñas empresas. El objetivo es lograr el desarrollo competitivo de las pequeñas empresas.

Entre las principales características de los módulos de servicios están su orientación al mercado, la búsqueda de autosostenibilidad, el uso intensivo de tecnología blanda, la promoción de la cooperación empresarial (horizontal y vertical) y la concurrencia de instituciones, entre otros.

ACONSUR

Tiene como objetivo brindar servicios autosostenidos que permitan incrementar la capacidad

¹⁴ Los Módulos de Servicios son promovidos por el programa de pequeña y microempresa, PPME, del Ministerio de Industria, Turismo e Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, MITINCI.

empresarial y competitiva de las pequeñas empresas del sector confecciones y del tejido a mano, a través del ofrecimiento de servicios de consultoría, asistencia técnica, productiva y comercialización. Fomentando de esta manera el desarrollo local y la promoción de las mujeres de sectores populares.

Los servicios que brinda son:

- a) Capacitación: cursos técnico-productivos, cursos de cultura empresarial, capacitación en tejido a mano, curso intermedio de tejido a mano, curso avanzado de tejido a mano, curso básico de tejido a máquina.
- b) Asistencia técnica: calificación y selección de talleres, desarrollo de productos, asistencia técnica en talleres.
- c) Organización de negocios: Aconsur cuenta con un sistema de comercialización de venta directa al cliente y a empresas comercializadoras. Las marcas que comercializa el módulo son VARESSE para la línea de confecciones y KECHCANHAND en tejido. Además del MITINCI tiene como socios al Proyecto SUD UIL (Cooperación Italiana), Universidad Católica y FOVIDA.

En Lima, el PPME del MITINCI, además de trabajar con ACONSUR, también, trabaja con el Módulo de Servicios de SENATI-CONO NORTE y el programa DESIDE de Swisscontac, ambos ya mencionados anteriormente. Cabe señalar que el PPME, también, trabaja en Tacna, Ilo, Puno, Juliaca y Arequipa.

Entre los principales problemas de los módulos de servicios están la necesidad de invertir en investigación y desarrollo en productos y servicios para las pequeñas empresas, la presión por la sostenibilidad que puede desvirtuar los objetivos de largo plazo y los limitados

recursos financieros.

Sistema de Información Empresarial

Como otro importante elemento de apoyo, el PPME promueve el sistema de información empresarial, SIE, que tiene como propósito proveer de servicios de información útil y oportuna a las pequeñas empresas contribuyendo a generar transparencia en el mercado y facilitando el acceso a las oportunidades.

El SIE provee de información a las pequeñas empresas en relación a la competencia, proveedores, clientes y mercados, disponibilidad de financiamiento, formación, tecnología y servicios en general como un mecanismo para el eficiente desempeño de la actividad empresarial.

El SIE está diseñado de manera que permita un acceso sencillo a la información contenida en bases de datos a través de búsquedas por palabras o menús. El acceso al sistema se realiza directamente o a través de la red de entidades que están interconectadas al MITINCI tales como los módulos de servicios, las asociaciones gremiales y las cámaras de comercio, entre otros.

El SIE está estructurado en cinco módulos iniciales de información organizados de acuerdo a las siguientes áreas temáticas: módulo de información registral intersectorial (MIRI), módulo de información financiera (MIFIN), módulo de información de capacitación, asistencia técnica y recursos humanos (MICAP), módulo de información tecnológica (MITEC), y módulo de información institucional (PERUPEMI).

5.3.3.2 Centro COFIDE

Creado en 1994, es un centro de información y servicios empresariales de la Corporación Financiera de Desarrollo, COFIDE. La característica principal del Centro COFIDE es la red interinstitucional de cooperación en sus mismas instalaciones para ofrecer servicios en beneficio del sector de la pequeña empresa. Esta forma de participación facilita el intercambio de información, la disminución de costos y promueve el desarrollo y la innovación de servicios.

Participan en el Centro COFIDE diferentes entidades tanto de carácter privado, estatales como asociaciones gremiales. Los servicios que ofrecen no sólo están referidos a la información financiera sino que abarcan otras áreas de interés empresarial como marketing, asesoría legal, la evaluación de proyectos de inversión, la informática y las garantías complementarias.

El Centro COFIDE cuenta principalmente con dos líneas de servicios: los servicios especializados y los productos no financieros. Los servicios especializados son ofrecidos por las entidades participantes en el Centro COFIDE. En cambio, los productos no financieros son servicios creados y ofrecidos por el propio personal del Centro.

a) Servicios Especializados

Asesoría legal: saneamiento de garantías, suscripción de contratos, aumentos de capital, asesoría y gestión de trámites documentarios, asesoría tributaria y, formalización y constitución de empresas.

Consultoría y asesoría técnica: perfiles y evaluación de proyectos, gestión de financiamiento, monitoreo y seguimiento de proyectos y, reconversión y reestructuración empresarial.

Capacitación: cursos técnico-productivos, seminarios y talleres, mejora de métodos y procesos de manufactura, desarrollo de productos, control de calidad, finanzas para pequeñas

empresas, entre otros.

Garantías complementarias: otorgamiento de cartas-fianza.

Servicios de información financiera: líneas de financiamiento de COFIDE (operaciones de corto, mediano y largo plazo) y servicios financieros de los bancos que participan en el Centro.

b) Productos No Financieros

Jueves empresariales: charlas informativas semanales con temas de interés para el empresario.

Videos empresariales: que se proyectan de acuerdo a una programación mensual, que permite una mayor orientación y actualización de los empresarios.

Internet: permite al empresario acceder, en forma gratuita, a la red internet y obtener información de todas partes del mundo.

Infocentro: servicio de información documentaria sobre temas relacionados a la pequeña empresa; así como revistas y periódicos.

Cabe señalar, que si bien hay logros importantes en la oferta de servicios, así como en los esfuerzos de cooperación interinstitucional, el Centro COFIDE tiene entre sus principales retos el del autosostenimiento (generación de ingresos por los servicios ofertados), la consolidación de la red interinstitucional (diseño y ejecución de programas conjuntos de desarrollo para la pequeña empresa) y la descentralización de los servicios en la ciudad de Lima (en diferentes zonas de la ciudad, según los flujos de demanda empresarial).

5.3.3.3 PROMPYME

La comisión de promoción de la pequeña y microempresa, PROMPYME, creada en 1997, es una institución presidida por la primera vicepresidencia de la república e integrada por la presidencia del consejo de ministros, el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, MITINCI, el Ministerio de Economía y Finanzas, MEF, un representante de la CONFIEP y un representante del sector PYME.

Su objetivo general es contribuir al desarrollo del sector de la pequeña empresa a través de la ampliación y dinamización de sus mercados. Entre sus objetivos específicos está mejorar el acceso a mercados de productos a nivel local, regional y nacional, canalizar la demanda del estado hacia las empresas del sector, buscar y promover la oferta en mercados externos, fomentar la articulación empresarial (tanto horizontal -entre PYMES-, como vertical -con grandes empresas), fortalecer las instituciones y empresas que brindan servicios al sector.

Los programas de PROMPYME que están en vigencia son:

- Compras estatales: canalizando la capacidad de compra del estado hacia las empresas del sector.
- Subcontratación: vinculando las empresas del sector con grandes y medianas empresas del sector privado.
- Exportaciones: en coordinación con PROMPEX, se propone contribuir a incrementar la oferta exportable de las empresas del sector.
- Mercados locales: a través de "Show Rooms", ferias y otros mecanismos, se va a potenciar los mercados locales, regionales y nacionales.
- Consortios: por medio de la asociatividad entre las pequeñas empresas.

5.3.3.4 PROMPEX

La Comisión para la Promoción de Exportaciones, PROMPEX, tiene el propósito de contribuir al desarrollo de las exportaciones peruanas, a través del sector privado y las diferentes instituciones públicas relacionadas con el comercio exterior del país. Entre sus servicios de apoyo está el de información y orientación a los pequeños empresarios exportadores. Para cumplir con esto, uno de sus mecanismos principales es el Prompexnet que sirve para suministrar a los empresarios información que les ayuda a identificar los mercados más adecuados a los cuales deben dirigir sus exportaciones.

5.3.3.5 Compras Estatales a las PYMES

Coordinada por el Ministerio de Industrias y Comercio, MITINCI, en el cual participan diversas asociaciones y gremios representativos de la pequeña empresa como COPEI, APEMIPE, CEUS, el comité de pequeña empresa de CAPECO y el comité de la micro y pequeña empresa de CONFIEP. El gobierno constituye núcleos ejecutores de compras estatales para las pequeñas empresas en las más importantes dependencias e instituciones del estado.

5.3.3.6 Programa Bolsa de Subcontratación PYMES

(Primera Vicepresidencia de la República)

Creado a mediados del año '96, con el fin de mejorar la competitividad y la generación de empleo de la pequeña empresa, impulsando así el eslabonamiento empresarial entre la gran empresa y pequeña empresa del país.

A la fecha, se ha promovido la subcontratación con las siguientes empresas: Telefónica del Perú, Compañía Minera Milpo, SATECI, Embotelladora Latinoamericana Coca Cola; también, con el Ministerio de Salud, entre otros. Entre los rubros que las pequeñas empresas han ofrecido

servicios se encuentran: calzado, confecciones, metal mecánica, industria gráfica, industria plástica, arte y decoración, cerámica artesanía, carpintería de madera, conductores eléctricos, servicios de mantenimiento y otros.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Algunas de las características de los empresarios entrevistados son: migrantes andinos, inicio como comerciantes ambulantes con capitales mínimos, edad promedio actual entre 35 a 40 años, fuerte afán de logro, trabajo esforzado, austeridad, actitud al cambio, deseos de hacer progresar a sus respectivas empresas. Todo esto los ha llevado a un crecimiento sostenido.

En el caso de algunos de ellos, a altos ritmos de crecimiento, 20-25% anuales, debido a múltiples factores, entre los principales se puede mencionar a los grupos de eficiencia, a las redes familiares y parentales, la cultura empresarial, la estabilidad en el funcionamiento de la empresa, la mayor racionalización de las actividades empresariales y al establecimiento inicial de redes estratégicas.

Una de las dificultades que no posibilitan un crecimiento más dinámico de las pequeñas empresas son las actuales formas de organización empresarial. La mayor parte de estas empresas están conformadas por una o dos personas, principalmente entre los cónyuges. El desarrollo de sociedades anónimas todavía es incipiente. La mayor parte están como personas naturales, empresas individuales o a lo más como sociedades de responsabilidad limitada.

La contratación de personal se da principalmente a través de dos vías: amigos, parientes y familiares; y por las relaciones de mercado (avisos en paneles, puertas de las galerías y en los periódicos). La contratación a través de las relaciones de mercado es la predominante, aunque para los cargos de confianza se prefiere a los familiares o parientes. Se aprecia también el surgimiento de pequeñas empresas de subcontratación de personal, lo que implica una mayor flexibilidad en el mercado laboral y relaciones más impersonales al interior de las pequeñas empresas.

Como se muestra a lo largo del trabajo, el aprendizaje que han desarrollado es principalmente

empírico (practicando con familiares, conocidos, proveedores, en el trabajo, etc.). Sus niveles de capacitación son muy reducidos. Al parecer, la capacitación la asocian a una rentabilidad no inmediata y, por otro lado, no hay un mayor conocimiento de la oferta de servicios de capacitación para el sector. De otro lado, se observa también que el aprendizaje por la práctica tiene su límite, por lo que la incorporación de personal más calificado (técnicos, asistentes de contabilidad, ingenieros, administradores) y la asistencia técnica especializada son requerimientos para este tipo de empresas, aunque esto tropieza con problemas de capacidad económica para contratarlos.

Los recursos propios de las pequeñas empresas son reinvertidos, prácticamente no hay ahorros. Los recursos externos provienen principalmente de proveedores, prestamistas informales, familiares y amigos. Los préstamos bancarios son reducidos, existiendo una demanda de dinero muy superior a la oferta. Esta situación se refleja en las altas tasas de interés de los proveedores y prestamistas informales. En el caso de estos últimos, muchas veces superan con facilidad 8 veces las tasas de interés bancarias.

La demanda de financiamiento se da tanto en el corto plazo como en el largo plazo. En el corto plazo para la ampliación de la producción, sobre todo en épocas de gran demanda como navidad, inicio escolar y fiestas patrias; también cuando se consiguen clientes grandes, licitaciones o para las exportaciones. En el caso del mediano y largo plazo, para la adquisición y renovación de maquinaria y equipos, ampliación de infraestructura y de planta, locales de venta y para la incorporación y adiestramiento tecnológico.

Por tales motivos, el desarrollo de tecnología bancaria para la atención de la pequeña empresa y de otras alternativas de financiamiento como las ONGs, cooperativas, Cajas Municipales y de las recientemente creadas EDPYMES son necesarias para el desarrollo de este sector.

La producción de estos empresarios es dirigida principalmente al mercado nacional, siendo gran parte de esta producción -en el caso de Gamarra- destinada a las provincias del interior del país. Sin embargo, el mercado interno presenta los problemas de saturación por su relativamente reducido tamaño y por la reducida capacidad adquisitiva de gran parte de la población, a la cual está destinada las confecciones. De otro lado, en la promoción de sus productos todavía hay un escaso uso de la publicidad y los medios de comunicación. Para Gamarra, su mejor promoción sigue siendo la estratégica ubicación comercial del conglomerado.

Como las perspectivas de desarrollo del mercado interno son limitadas en el corto plazo, algunos empresarios están realizando intensos esfuerzos para exportar. Para esto intentan crear nuevas formas de organización, tal es el caso del Consorcio de Exportación de Polos GAPOOL, actualmente paralizado.

Entre las principales razones de la paralización del consorcio están la falta de una gestión adecuada y el costo internacional de los productos. En prendas de relativamente poco valor agregado, algunos países como India, China y Corea del Sur tienen costos de producción que son más bajos que los costos de producción nacionales. Parte de este hecho se explica por las ineficiencias intrasectoriales, por lo que una mayor articulación entre las distintas etapas sectoriales (producción de algodón, hilandería, tejeduría, confecciones y comercialización) contribuiría a la disminución de estos costos.

En los procesos de producción, laboran trabajadores altamente flexibles y polivalentes, pero con limitados niveles de capacitación sobre todo para los estándares de mercados de exportación. Por otro lado, la renovación de maquinarias no es tan rápida debido a problemas de financiamiento, lo cual los rezaga de la tecnología más moderna.

Al igual que otros estudios, también se encuentra que la subcontratación de servicios en

diferentes partes del proceso (tejido, diseños, costura, remallado, estampados, tintorería, bordados) es ampliamente utilizada. En el caso de ciertos procesos como el tejido, el diseño, el estampado, la tintorería, bordados hay una tendencia a la división y especialización de éstos, aunque también hay gran flexibilidad por parte de las pequeñas empresas que pueden ofertar y demandar servicios en sus diferentes partes, según los requerimientos del mercado.

Cabe señalar que uno de los factores asociados a la acumulación y al crecimiento de las pequeñas empresas, en los entrevistados, es el tiempo de funcionamiento de éstas. La estabilidad en el mercado de confecciones les permite acrecentar sus conocimientos del sector, desarrollar destrezas y habilidades, mejorar sus procesos tecnológicos y desarrollar mayores relaciones comerciales y financieras con proveedores, prestamistas, bancos, ONGs, subcontratistas, técnicos y profesionales especializados.

Es importante destacar que la tendencia a una mayor eficiencia y racionalización en las actividades empresariales se lleva a cabo en las diferentes áreas de la empresa como son la producción, la gestión, el mercadeo y comercialización de los productos, la contabilidad y las finanzas, por lo que los empresarios tienden a un mayor uso de herramientas e instrumentos empresariales basados en la división y especialización del trabajo, los servicios de subcontratación, la información especializada oportuna, la capacidad de incorporación tecnológica, de acceso al financiamiento y el desarrollo de mercados. Por lo que, políticas que contribuyan al desarrollo del sector confecciones deben considerar estos elementos para una promoción efectiva.

El mantenimiento de los grupos de eficiencia entre los pequeños productores -en los que se encuentran involucrados familiares, parientes y paisanos- sigue coadyuvando al crecimiento de las pequeñas empresas. De otro modo, paralelamente a los grupos de eficiencia, surgen nuevas formas de organización y relación social como respuesta a sus objetivos de continuar creciendo o

incluso aumentar sus ritmos de crecimiento, tal es el caso de la formación de redes estratégicas.

En relación a los grupos entrevistados, se puede mencionar que el crecimiento promedio de las empresas de Gamarra es mayor que la de otras zonas urbano populares de Lima. Esto se debe en parte a los beneficios de la cercanía del conglomerado de Gamarra que les permite compartir con mayor fluidez información, insumos, recursos humanos y capital, entre otros.

Sin embargo, algunas de las pequeñas empresas que están ubicadas en zonas urbano populares tienen un crecimiento tan alto como las de mayor crecimiento de Gamarra. Esto se debe en gran parte, a que estas pequeñas empresas de las zonas urbano populares, también, desarrollan redes sociales y estratégicas que superan las dificultades de la distancia física, llegando a ser competitivas en los mercados locales.

Es así que, en este marco general, de acuerdo a la evidencia empírica encontrada se observa que paralelamente a la formación y consolidación de redes sociales expresadas en los grupos de familiares y de paisanos, y en los grupos de eficiencia entre otros, se está dando la formación inicial de redes estratégicas para mejorar la eficiencia de las pequeñas empresas y ampliar sus mercados, manifestándose en la formación de nuevas formas de organización como los consorcios de exportación, el Plan Gamarra (Estado - pequeñas empresas del sector privado) y los distintos tipos de relación que están empezando a construir los pequeños empresarios tanto con agentes y entidades del sector público como privado.

En este sentido, existen factores que influyen significativamente en la conformación de las redes estratégicas como el mayor grado de racionalización técnica, el conocimiento especializado y, la mayor confianza y cultura empresarial construidas a lo largo del tiempo y compartidas entre los miembros de las redes.

Para el caso de las pequeñas empresas confeccionistas de Lima, las redes estratégicas están en una etapa de formación inicial, en diferentes niveles: nuevas formas de organización empresarial, asociaciones gremiales, cooperación con entidades privadas de apoyo al sector, cooperación con entidades del estado, siendo su gran reto el ampliar sus mercados, en particular incursionar en los mercados de exportación.

Tanto para las pequeñas empresas de Gamarra como para las de otras zonas urbano populares de Lima, la consolidación de las redes estratégicas contribuirá a que puedan cumplir con sus objetivos de aumentar su competitividad e ingresar a los mercados internacionales, puesto que, de esta manera se pueden unir esfuerzos, potenciar las capacidades y fortalecer sus posiciones en los procesos, bienes o servicios que ofertan.

Un aspecto importante a considerar para el desarrollo de las redes estratégicas es la participación y trabajo conjunto entre la pequeña empresa y la mediana y gran empresa sobre todo para los mercados externos, lo que todavía es incipiente. Esto se debe entre otros factores a la falta de confianza, a los pocos antecedentes de participación conjunta y a la mejora de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por parte de la pequeña empresa.

Cabe señalar, que para el fomento de las redes estratégicas se debe considerar como aspectos principales no sólo un mayor conocimiento, especialización de las funciones y racionalización técnica sino la construcción a mediano y largo plazo de relaciones sociales de confianza, por medio de una estrecha colaboración, comunicación y una visión y cultura empresarial compartidas.

Por último, pensamos que el apoyo del estado a la pequeña empresa debe incidir sobre la provisión de información empresarial oportuna y relevante, los servicios de apoyo a la gestión y el mercadeo de los productos, la capacitación y asistencia técnica especializadas, los servicios

financieros y la promoción de las redes sociales y estratégicas, dentro de políticas macroeconómicas coherentes, de promoción sectorial y selectiva.



ANEXO I

Empresarios Confeccionistas Entrevistados

<u>Nombre</u>	<u>Edad</u>	<u>Procedencia</u>	<u>Ubicación</u>
1) Juan Condori	38	Puno	La Victoria, Gamarra
2) Félix Celis	34	Huánuco	"
3) Benedicto Carcausto	44	Puno	"
4) Alejandro Centeno	28	Apurímac	"
5) Lino Carcausto	42	Puno	"
6) Froilán Barzola	36	Junín	"
7) Eugenio Cipriano	43	Huánuco	"
8) Marino Pacosh	33	Ancash	"
9) Rufino Machaca	44	Puno	Santa Anita
10) Raúl Crisóstomo	32	Cajamarca	Villa el Salvador
11) Pedro de la Cruz	43	Huaral	Cercado de Lima
12) Francisco Yufra	29	Moquegua	San Martín de Porres
13) Miguel Ronceros	39	Lima	Rímac
14) Carlos Mendoza	32	Huancayo	San Juan de Miraflores
15) Yolanda Arias	40	Cañete	Villa el Salvador
16) Walter Campos	40	Puno	Cercado de Lima
17) Edmundo Sánchez	27	Cerro de Pasco	Villa María del Triunfo
18) Rolando Cajaleón	41	Huánuco	San Juan de Lurigancho
19) Víctor Lingán	45	Cajamarca	"
20) Porfirio Salas	38	Apurímac	Ate-Vitarte
21) Pedro Ayala	33	Lima	Surquillo
22) Florentino Díaz	31	Cuzco	San Miguel

ANEXO II

ENTORNO INSTITUCIONAL DE APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA

SEGUN TIPO DE SERVICIO Y NATURALEZA

Leyenda

- a) Ejecutor de programas
- b) Segundo piso (intermediación de recursos)
- c) Fuente de recursos

I. ORGANISMO DE COOPERACION

a) Capacitación y asesoría técnica

AECI (c)

AID (c)

ACDI (c)

GTZ (c)

Cooperación Técnica Belga (c)

Cooperación Técnica Holandesa (c)

COSUDE (c)

SWISSCONTACT (c)

JICA (c)

OIT (c)

F.C. PERU SUIZA (c)

F.C. PERU CANADA (c)

F.C. PERU ESPAÑA (c)

F.C. PERU COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA (c)

b) Crédito

BID

CAF

C.E.

F.C. PERU CANADA (c)

F.C. PERU ESPAÑA (c)

F.C. PERU SUIZA (c)

c) Información

CHD Canadá

OIT (b)

d) Mercado

JETRO

OEA

e) Tecnología

FOMI

II. GOBIERNO

a) Capacitación y Asesoría Técnica

MITINCI (a)

MINISTERIO DE TRABAJO (a)

SENATI (a)

INDECOPI (a)

CONFOTUR (a)

SENCICO (a)

UNIVERSIDADES (a)

b) Crédito

COFIDE (b)

MITINCI (b)

FONCODES (b)

c) Información

MITINCI (a)

INDECOPI (a)

INEI (a)

RELACIONES EXTERIORES (a)

INVERSIONES COFIDE (b)

d) Mercado

ADEPSA (a)

e) Tecnología

CONCYTEC (c)

Universidades (a)

III. ENTIDADES PRIVADAS

a) Capacitación y Asesoría Técnica

INSTITUTOS SUPERIORS TECNOLOGICOS (a)

CEOS (a)

ONGs (a)

UNIVERSIDADES (a)

b) Crédito

SISTEMA FINANCIERO (Bancos, Cooperativas, etc.) (b)

CAMARAS DE COMERCIO (b)

CAJAS DE AHORRO Y CREDITO (a, b)

ONGS (b)

c) Información

MEDIOS DE COMUNICACION MASIVOS (Canales de TV, Periódicos,
Revistas) (a)

ONGS (a)

d) Mercado

TRAIDINGS (a)

FERIAS (a)

e) TECNOLOGIA

TECSUP (a)

IST (a)

ONGS (a)

UNIVERSIDADES (a)

IV. GREMIOS EMPRESARIALES

a) Capacitación y Asesoría Técnica

ADEX

APEMEFAC

APEMIPE

APIC

SNI

CONFIEP

FENAPI

OTROS GREMIOS Y ASOCIACIONES

b) Crédito

ASOBANC

c) Información

ADEX

d) Mercado

ADEX

SNI

e) Tecnología

SNI

Fuente: Lineamientos básicos de política para la promoción de la pequeña y microempresa, MITINCI, diciembre, 1996.

BIBLIOGRAFIA

Adams, Norma y Néstor Valdivia

1991 Los Otros Empresarios: ética de migrantes y formación de empresas en Lima. IEP, Lima.

APEMIPE

1990 Pequeña industria e informalidad: nuevo rostro del Perú, Fondo de Cultura de Pequeña Empresa. Lima, mayo.

Balbi, Carmen Rosa

1991 Modernidad y progreso en el mundo informal. En Revista Pretextos No 2, DESCO, Lima, Febrero. pp. 121-135.

Beaumont, Martín y Carlos Mendoza.

1995 "Microempresa y Desarrollo. El rol de las ONG's en la promoción de la micro y pequeña empresa". DESCO, Lima.

Brokaw, Leslie

1993 La verdad sobre las empresas jóvenes. Mimeo. PEMTEC, Lima.

Carbonetto, Daniel, Jenny Hoyle y Mario Tueros

1988 "Lima: sector informal". CEDEP, Lima, 2 t.

Carbonetto, Daniel y M. Inés Carazo de Cabellos.

1986 "Heterogeneidad Tecnológica y Desarrollo Económico: El Sector Informal". 1ra edic., INP - Fundación Friedrich Ebert, Lima.

Carruitero L., Francisco

1991 La racionalidad empresarial en el mundo del comercio informal: el caso del distrito de La Victoria. Tesis Mag. Sociología, PUCP, Lima.

Castro Z., Fidel

1991 "Grupos de eficiencia en la nueva empresa peruana". En Baltazar Caravedo y Fernando Villarán (editores), *Pequeña Empresa. Desarrollo moderno*, PEMTEC, SASE y otros, Lima. pp. 29-41.

CEPAL.

1990 "Transformación productiva con equidad". La tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa. Naciones Unidas - CEPAL, Santiago de Chile.

COFIDE

1994 Programas y Líneas de Financiamiento. Manual operativo. Area de Crédito Bancario, Lima.

Córdova C., Daniel

1990 Corea: Liberalismo o capitalismo nacional?. Lecciones para el Perú. Editora 1/2 de Cambio, Lima.

Coronel-Zegarra, Alfredo

1994 El Complejo de confecciones de Gamarra: Presencia competitiva de la pequeña empresa. En *Revista Punto de Equilibrio*, CIUP, Universidad del Pacífico, Lima, Setiembre. pp. 13-17.

1994-95 Pequeña empresa: límites y posibilidades. En *Revista Punto de Equilibrio*, CIUP, Universidad del Pacífico, Lima, Diciembre-Enero. pp. 45-48.

De Soto, Hernando.

1987 "El Otro Sendero - La Revolución Informal". 6ta edic., Editorial Printer Colombiana, Bogotá.

Dumler C., Francisco

1992 El marketing cholo. Análisis de las estrategias mercadotécnicas en el comercio informal: el caso del distrito de La Victoria. Tesis Mag. Sociología, PUCP, Lima.

Durand, Francisco.

1996 "Incertidumbre y Soledad. Reflexiones sobre los grandes empresarios de América Latina". Fundación Friedrich Ebert, Lima.

Fukuyama, Francis.

1996 "Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad". Editorial Atlántida, Buenos Aires.

Grompone, Romeo.

1987 "El sector informal urbano en Lima. Líneas interpretativas y propuestas de investigación". En *Apuntes Cooperativos* N# 55. IDECOOP - Facultad de Derecho de la Universidad de Lima, Lima, julio.

1991 Los informales: redes, intereses y política. En *El velero en el viento. Política y sociedad en Lima*. IEP, Lima.

Grompone, Romeo y Luis Olivera.

1983 "Talleres de confecciones: una economía en la sombra". En *Revista Quehacer* N° 21, DESCO, Lima, febrero.

INEI

1989-97 Perú: Compendios Estadísticos, Lima.

1997 Perú: informe económico coyuntural, Lima, noviembre.

Infante, Juan.

1997 "La Exportación no es un sueño". En *Revista "Gamarra"*, edic. N° 42, Lima, abril.

Irigoyen, Marina y María del Carmen Bastos.

1992 Exportaciones de la Pequeña y Micro Industria. Un reto para las ONG'_. Experiencias y reflexiones. PAMIS, Lima.

Kotler, Philip.

1996 Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. 8va edic., Prentice-Hall, México.

Kritz, Ernesto

1990 Microempresas y pequeño crédito en Lima Metropolitana. En *Lecciones sobre Crédito al Sector Informal*. 1ra Edic, PREALC, OIT, Chile. pp 101- 138.

León C., Camilo

1995 Pequeñas empresas, relaciones sociales y nuevas formas de eficiencia económica. En *Debates en Sociología* No 19, PUCP, Lima. pp. 139-156.

Lindlein, Peter.

1989 Smart is Beautiful. Pequeña industria, productividad y desarrollo en el Perú. 1ra. edic., Friedrich Ebert, Lima, Octubre.

Machacuay, Samuel.

1993 "La próspera Gamarra". En *Revista Quehacer* N° 81, DESCO, Lima, enero-febrero.

Mathews Salazar, Juan Carlos

1997 "PYMES, alianzas estratégicas: oportunidad o necesidad?". En *Revista Punto de Equilibrio*, CIUP, Lima, setiembre-octubre, pp. 41-43.

Matos Mar, José.

1988 "Desborde Popular y Crisis del Estado. El nuevo rostro del Perú en la década de 1980". CONCYTEC, Lima.

Mifflin, Iván

1995 Globalización, pequeña empresa y desarrollo. En *Revista Pretextos* No 7, DESCO, Lima, Julio. pp. 63-81.

MITINCI

1996 Lineamientos básicos de política para la promoción de la pequeña y microempresa. Swisscontact / Deside, Lima, diciembre.

Monitor Company

1995 Building the competitive advantage of Perú: The apparel sector. Executive summary of Monitor Company. Lima, May.

1995 Construyendo las ventajas competitivas del Perú: el sector confecciones.
PROMPERU, Lima, julio.

Naranjo, Martín y Carlos Otero

1994 Sistema financiero, tasas de interés y márgenes de intermediación. En Javier Portocarrero M. (editor), *Foro Económico No 7. El costo del crédito en el Perú*. Friedrich Ebert, Lima. pp. 31-73.

Palma, Diego.

1987 La informalidad, lo popular y el cambio social. Cuadernos DESCO. DESCO, Lima.

Piore, Michael y Charles Sabel

1990 La segunda ruptura industrial. Alianza editorial, Madrid.

Ponce M., Carlos Ramón

1994 Gamarra: Formación, Estructura y perspectivas. Friedrich Ebert, Lima.

Ponce, Ramón; José Távara y Alfredo Stecher.

1992 Asociados para competir. La Construcción de un Parque Industrial en Villa El Salvador. PNUD, ONUDI, Lima.

Portes, Alejandro y A. Douglas Kincaid.

1994 "Sociología y Desarrollo en los años 90". En: Julio Echeverría (editor). *Flexibilidad y nuevos modelos productivos*. Editores Unidos, Quito, Ecuador.

Portes, Alejandro y Carlos Doré-Cabral.

1994 "América Latina bajo el neoliberalismo". En: Julio Echeverría (editor). *Flexibilidad y nuevos modelos productivos*. Editores Unidos, Quito, Ecuador.

Portocarrero M., Gonzalo y Rafael Tapia R.

1992 Trabajadores, sindicalismo y política en el Perú de hoy. ADEC-ATC, Lima.

Sabel, Charles.

1994 "Industrialización en el Tercer Mundo y nuevos Modelos Productivos". En: Julio Echeverría (editor). *Flexibilidad y nuevos modelos productivos*. Editores Unidos. Quito, Ecuador.

Schumpeter, Joseph A.

1963 Teoría del Desarrollo Económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. 3ra edición en español, FCE, México.

Sulmont, Denis

1993 Transformación productiva y nuevas opciones sindicales. ADEC-ATC, Lima.

Sunkel, Oswaldo (editor).

1991 El desarrollo desde dentro. Una perspectiva neoestructuralista para América Latina. FCE, México.

Távora, José

1994 Cooperando para competir. Redes de producción en la pequeña industria peruana. DESCO, Lima.

Távora, José y Evert-Jan Visser

1994 El significado de la concentración territorial: Información y aprendizaje en el Complejo de Gamarra. Mimeo, DESCO, Lima.

Tokman, Víctor E.

1994 "Cómo generar empleo productivo?". En *El Desarrollo Social. Tarea de todos*. Contreras Quina, Carlos (Compilador). Comisión Sudamericana de Paz, Seguridad y Democracia, Santiago de Chile.

Van Dijk, Meine Pieter.

1993 "Globalización, Integración Regional y Promoción de Distritos Competitivos Flexibles como estrategia de industrialización en pequeña escala". Seminario Internacional: *El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización mundial*. Mexico D.F., Marzo. Mimeo, PEMTEC.

Villarán, Fernando

1988 Innovación Tecnológica. La clave para el desarrollo. 1ra. edición, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, febrero.

1991 Reflexiones en torno a la especialización flexible. En Baltazar Caravedo y Fernando Villarán (editores). *Pequeña Empresa. Desarrollo Moderno*. PEMTEC, SASE y otros, Lima, pp. 13-27.

1992 El Nuevo desarrollo. La pequeña industria en el Perú. ONUDI-PEMTEC, Lima.

1993 Empleo y pequeña empresa en el Perú. 1ra Edic., Fund. Friedrich Ebert-PEMTEC, Lima.

1995 La hora de la pequeña empresa. En *Revista Gamarra* No 15, Lima, mayo, p. 15.

Visser, Evert-Jan, Fernando Fernández y otros.

1994 Competitividad y exportaciones en la industria textil y confecciones de prendas de vestir (un análisis subsectorial). Fondo Editorial PAMIS- COPEME, Lima.

Wong, David

1996 Los Grandes Pequeños Negocios. 1ra Edic., CIUP, Universidad del Pacífico, Lima.

Wong, David y Dora Ugarte

1995 Factores que posibilitan el éxito financiero de las pequeñas empresas en el Perú. En *Revista Apuntes* No 36, CIUP, Universidad del Pacífico, Lima, pp. 81-101.

Revista "Exito"

Varios números 1992-1994, Juan C. Tafur (director), Lima.