

LIMA

aspiraciones, reconocimiento y ciudadanía
en los noventa

Carmen Rosa Balbi · editora



Capítulo 2



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FONDO EDITORIAL 1997



Primera edición, octubre de 1997

Pintura de carátula: *La fiesta*,
óleo sobre tela de Carlos Enrique Polanco
Carátula y diseño: Sandro Venturo
Cuidado de la edición: Carolina Teillier

LIMA
aspiraciones, reconocimiento y ciudadanía
en los noventa

Copyright© 1997 Fondo Editorial de la Pontificia
Universidad Católica del Perú. Av. Universitaria, cuadra 18,
San Miguel. Apartado 1761, Lima 100, Perú
Telefax 4600872 Teléfonos 4602870, 4602291,
anexos 220 - 356

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o
parcialmente, sin permiso expreso de los editores

Derechos reservados
ISBN: 9972-42-082-5

Impreso en el Perú / Printed in Peru

Las redes sociales y el crecimiento de las pequeñas empresas en Gamarra, 1980-1996

Óscar Mendoza Gallo¹

Introducción

Gran parte de la población migrante a la ciudad de Lima, en especial la de las décadas de los 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 acentuadas en la década de los 80, la violencia política 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)².

1. Quiero agradecer de manera muy especial a Carmen Rosa Balbi por los valiosos aportes para la elaboración del presente trabajo. Del mismo modo, debo expresar mi agradecimiento a los profesores Rafael Tapia de la Universidad Católica y David Wong de la Universidad del Pacífico, a Jacinta Hamann y Luis Terrones de COFIDE y a los empresarios de Gamarra por su generosa cooperación. Por otro lado, pido disculpas a las personas que han colaborado en este estudio y que he dejado de mencionar.

2. 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.

Villarán 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 alrededor de 300 mil unidades agrícolas y de 450 mil micro y pequeñas empresas urbanas³.

Nuestro objeto de estudio es este último tipo de empresas; es decir, aquellas con capacidad de acumulación sostenida en el tiempo. Nos interesa investigar qué factores influyeron para que este grupo de empresas creciera; las interrelaciones que se dan al interior y al exterior de estas empresas, y que favorecen su desarrollo; así como establecer algunas diferencias relevantes en relación con 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 la nada (Ponce 1994, Wong 1996). Muchos de éstos han llegado no sólo a tener pequeñas industrias sino incluso medianas, con hasta más de 50 trabajadores.

Es por ello que –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, en la zona de Gamarra, para el período 1980-95⁴.

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 términos 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

3. 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).

4. La definición de pequeña empresa es variable: Villarán (1992: 132) señala como la pequeñas empresas industriales a las que tienen entre 5 y 19 trabajadores y una densidad promedio de capital por trabajador de US\$ 3 mil; COFIDE (1994) a las que cuentan con activos hasta por US\$ 300 mil y realizan ventas anuales entre los US\$ 40 mil y 750 mil. En el presente trabajo se considera pequeñas empresas a las que venden anualmente entre US\$ 40 mil y 750 mil y tienen entre 5 y 19 trabajadores.

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 y para vastos sectores de la población urbana de Lima y de otras ciudades del país– una gran expectativa de crecimiento sostenido del sector de confección de prendas de vestir, por su potencial de generación de empleo e ingresos. Sin embargo, durante este período la producción del sector confecciones decreció constantemente.

Si la consideramos por quinquenios, durante los tres primeros la producción de confecciones también ha disminuido –3,5% entre 1980-85, –0,2% en 1985-1990 y –0,1% en 1990-95. Visto de otro modo, podemos afirmar que en este período la producción tuvo un comportamiento oscilante: crecimiento entre los años 84 y 87, decrecimiento entre el 88 y el 92 y nuevamente crecimiento entre el 93 y el 95, aunque en menor medida que el primer subperíodo (ver cuadro). 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 hubo 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 Alan García, para luego decrecer continuamente, primero por la hiperinflación y luego por el programa de ajuste y la recesión en la economía.

En relación con el año 96, 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 en-

**Crecimiento porcentual real de la producción.
Fabricación 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

cuesta de opinión (INEI, 1996) sobre la tendencia del sector industrial: el 74,1% opina que la producción no variará entre setiembre y noviembre del 96; el 25,9%, cree que disminuirá, no existiendo opinión a favor de un posible aumento de 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 sólo por el enfriamiento y la 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.

Se ha tomado 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 Lima⁵.

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 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 80. 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.

Se trata, pues, de contribuir a la comprensión de los fenómenos que permiten el crecimiento sostenido de un sector de las pequeñas empresas. Y a partir de ello proveer algunos alcances para la aplicación 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.

Para indagar qué factores explican el dinamismo de las empresas que denominamos exitosas, se trabajó con un conjunto de entrevistas a pequeños empresarios

5. En esta zona se mueven alrededor de US\$ 600 millones de dólares anuales; se da empleo a cerca de 40 mil personas y hay alrededor de 7 mil establecimientos (Ponce 1994:104).

6. Actualmente, el complejo cubre las 75 manzanas comprendidas entre las avenidas México, 28 de Julio, Aviación y Prolongación Parinacochas. Diez de las 37 galerías que se ubican en el jirón Gamarra pueden ser consideradas grandes, pues concentran 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.

agrupados en el Consorcio de Exportación de Polos (GAPOOL S.A.), 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). Entre los consorcios que alberga la SCG están los consorcios para la exportación de camisas, pantalones, buzos y casacas. El consorcio GAPOOL está integrado por ocho pequeñas empresas y ha sido el primer consorcio de la sociedad que ha exportado (casi, se diría, de manera experimental) a los Estados Unidos de Norteamérica a principios del año 95. Las entrevistas se realizaron a los dueños y conductores de estas empresas⁷.

Antecedentes: las razones del auge

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, y la existencia de redes económicas y sociales. También en los distritos industriales son relativamente homogéneos 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 con un sector específico; es decir, cuentan con los proveedores y servicios que les 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. La eficiencia lograda por los conglomerados se muestra superior a la 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 promedio del conglomerado. Los grupos son pequeñas escuadrillas compactas en las que se logra división del trabajo, cierta especialización y hasta desplazamientos estacionales de liquidez entre empresas. En los

7. Inicialmente el consorcio GAPOOL, hoy bastante debilitado, logró exportar pequeñas cantidades (16 mil a 20 mil polos por envío); en 1996 estas exportaciones se habían paralizado. Algunos de los principales retos que se le presentaron al consorcio (como al resto de pequeñas y medianas empresas exportadoras) fueron los costos de producción, la calidad, el volumen de producción, la homogeneidad del producto y la información oportuna y especializada.

grupos de eficiencia los miembros generan la confianza necesaria y crean los mecanismos de sanción⁸.

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 el complejo de Gamarra de prendas de vestir, el Consorcio Promotor de Bienes de Capital (CBK), los fabricantes de calzado de Trujillo, la Asociación Regional de Agroindustria de la Región Inca-Cuzco (ARAISO), las empresas metal-mecánicas de la avenida Aviación y anexos, la Asociación Peruana de Fabricantes de Calzado (APEMEFAC), la Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas (APIC), las empresas comercializadoras de insumos de calzado de Caquetá, y el 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 flexible⁹– eclipsar las ventajas de la gran industria: costos de transacción, acumulación de destrezas y generación de innovaciones¹⁰.

8. Según Castro, experiencias peruanas indican que es posible desarrollar la competitividad en las pequeñas empresas a partir de grupos y conglomerados que cooperan en las diferentes etapas de la producción y la comercialización. La eficiencia se alcanza sobre la base de la división del trabajo o la 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 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, proveeduría 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 (Távara 1994: 42-44).

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. Existe 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.

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 tiene un papel muy importante. En este sentido León (1995) identifica una red social como un conjunto de lazos entre un grupo definido de personas que interpretan el comportamiento social de las personas envueltas. Dentro de este marco se desarrolla la cooperación interempresarial –algo impensable en un esquema económico y social impersonal–, 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 del parentesco, el compadrazgo y el paisanaje sobre las formas de inserción urbana de los migrantes andinos en Lima.

La existencia de vínculos familiares y de paisanos ha posibilitado 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 sobre el 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.

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. Precisamente en este ámbito se inserta nuestra investigación. Buscamos conocer 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.

Planteamos que en el crecimiento sostenido de las pequeñas empresas se presentan los siguientes problemas:

- 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 tienden a volverse más impersonales.

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.

Gamarra: pequeña empresa en crecimiento y características

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 de su centro de producción y ventas. En cuanto a su procedencia, son migrantes andinos, principalmente de la zona sur y central del país, que han salido de sus lugares de origen entre los 10 y los 20 años de edad. Asimismo, casi todos son casados; viven con sus esposas e hijos y, eventualmente, con otros 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 sus empresas están formadas de manera unipersonal y participan ambos cónyuges. Se inscriben principalmente como personas naturales o socie-

dades 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 las 8 y las 10 personas. La mayoría de estos trabajadores dominan su trabajo a través de la práctica. Son trabajadores contratados, con una alta rotación en los cambios de trabajo. Los trabajadores laboran a tiempo completo.

Cabe mencionar que en el grupo entrevistado se pueden diferenciar tres 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 o cónyuges, y por el mejor manejo de las relaciones comerciales y financieras. 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.

El inicio

La casi totalidad de estos empresarios de Gamarra se iniciaron en la actividad como comerciantes ambulantes que aprendieron a confeccionar de manera práctica en los talleres donde antes trabajaron como operarios, o aprendieron 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 continúo haciendo fotografías. Terminó 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 de trabajos anteriores. Inicialmente decidieron producir en lo que habían aprendido por la práctica. Luego han perfeccionado y diversificado las líneas de producción iniciales, de acuerdo con la demanda, los cambios en las modas y la rentabilidad de los productos. En el caso de los de mayor crecimiento, esta diversificación es más notoria.

En la mayoría de las empresas, la adquisición gradual de maquinaria 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 han intentado financiamiento ante las entidades pertinentes, pero no lo han logrado por no cumplir con los requisitos de 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 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 vía telefónica. Es decir, al comienzo el esfuerzo de los empresarios estaba geográficamente más disperso y a medida que han crecido se han concentrado en Lima. Sin embargo, el 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 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 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 dedicar más tiempo a la administración de su empresa. Incluso los de mayor crecimiento han llegado a contratar personal de mando medio, que se encarga de la labor de supervisión de los operarios.

Muchos de estos empresarios empezaron en un local alquilado, donde tenían su vivienda y su taller de producción. Posteriormente, y de acuerdo con su desempeño económico, algunos han adquirido un taller de producción, local de ventas y vivienda.

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 y a la administración del negocio. En los de mayor crecimiento, en cambio, lo que avanza es una mayor división y especialización del trabajo. Una muestra de ello es la presencia de mandos intermedios (jefes de taller o de personal, asistente de administración), dedicándose los dueños más a la administración y gestión de sus empresas así como al mercadeo y la venta 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 hace 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 tiene 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. Más tarde algunos optan por continuar en la empresa, mientras que otros prefieren actividades alternativas.

Por parte de los padres, la mayoría manifiesta una predisposición a que sus hijos continúen en la empresa, la mejoren y contribuyan con su crecimiento. Sin embargo, no se observa una fuerte inducción en este sentido; hay más bien una marcada expectativa por un desarrollo profesional de los hijos.

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 hay un asistente de contabilidad; en las de menor crecimiento, solamente ellos o sus cónyuges ordenan sus documentos y papeles contables.

La mayor parte lleva libros de contabilidad incompletos. Esto les impide tener información adecuada sobre la situación de su empresa. Del mismo modo, tampoco solicitan a su contador mayor tipo de información ni reportes; básicamente solicitan sus servicios para hacer sus pagos correspondientes ante las autoridades tributarias. Tampoco 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 obtienen entre 30 y 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. Los destajeros ganan entre un 20% y un 40% más que los jornaleros.

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 sustenta en el buen trato y en las relaciones amicales que se desarrollan entre empleadores y empleados. La realización de fiestas, almuerzos o 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 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, y que las negociaciones personales son la forma más común de llegar a acuerdos sobre los distintos asuntos de la empresa.

Los empresarios consideran que para sus necesidades en general, sus trabajadores están adecuadamente capacitados; que solamente necesitarían más personal si crecieran la producción y las ventas. Consideran, sin embargo, que su personal se tiene que capacitar en función de nuevas metas vinculadas a las exportaciones, dados los constantes cambios tecnológicos. En caso de necesitar personal más calificado, no se incorpora personal a la empresa sino que se contratan servicios externos especializados.

La contratación del personal en estas pequeñas empresas –además de la 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 o tiendas, y avisos en los periódicos, entre otros. Esta información coincide con lo señalado por Adams y Valdivia (1991) en cuanto a la independización de la fuerza de trabajo en 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 cinco costureros, pongo mi aviso: ‘necesito cinco 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 qué, señor, sus trabajadores no me convienen por tal, tal motivo’; les mando un memorándum 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 su alta rotación 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 ellos 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 menor 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 del grupo de mayor crecimiento usan mayor variedad de medios de comunicación, por ejemplo los teléfonos celulares (de reciente introducción), los fax y las radios portátiles.

En el caso de los empresarios de mayor crecimiento, hay un mayor dinamismo en las mejoras de sus locales de ventas, 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, al inicio de las clases escolares, el día de la madre y las fiestas patrias.

En cuanto al margen de utilidades, la mayoría señala que obtienen entre un 5% y un 10% (cabe precisar que no hay una medición exacta de este margen). En el caso de la 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 en permanente rotación. Las utilidades

de la empresa las reinvierten y hacen principalmente ellos mismos los cálculos (de manera básica), consultando con su cónyuge y allegados más cercanos. Algunos de los del grupo de mayor crecimiento, antes de invertir se asesoran con profesionales.

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, esta variable es insuficiente para explicar el crecimiento de algunos empresarios que, con un nivel educativo promedio en relación con los entrevistados, se encuentran entre los que tienen los más altos niveles de crecimiento sostenido.

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

Si se da la oportunidad de seguir cursos, muestran su predilección por los cursos de orientación y de carácter práctico. Destacan los cursos con énfasis en el comercio, las ventas, el *marketing* y las exportaciones. En cambio, para la asesoría de personal especializado y profesionales señalaron los aspectos de producción y de financiamiento, aunque también mencionaron las ventas y las exportaciones. En este sentido, antes que tener personal permanente con nivel profesional en la empresa, se prefiere contratarlos como asesores y consultores, para necesidades específicas de la empresa¹¹.

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

El proceso de modernización empresarial adoptado por estos pequeños empresarios confeccionistas explica en parte el hecho de que a pesar del entorno económico desfavorable —como el vivido en el país, que ha afectado a muchas

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.

pequeñas empresas reduciendo drásticamente sus actividades productivas— algunas pequeñas empresas del sector confecciones hayan crecido e incluso obtenido altas tasas positivas de crecimiento.

Para explicar situaciones positivas o negativas, los empresarios señalan factores tales como: en el caso de empresas con buenos desempeños, el arduo trabajo, la buena administración, la habilidad y los 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 los atribuyen a la distracción, al conformismo, a la falta de dedicación a tiempo completo, a la mala administración y al mal manejo del crédito.

Mercados y exportaciones

Para la comercialización y las ventas de las confecciones de prendas de vestir, casi todos los empresarios 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; incluso algunos dijeron haber tenido problemas con éstos para el cobro de la mercadería entregada. En todo caso, no han desarrollado este sistema de ventas para ofrecer la mercadería en otros distritos de Lima o 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 por algún trabajador contratado.

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 promocionan los productos a través de almanaques y calendarios, en épocas navideñas, y muy eventualmente con algún tipo de aviso hablado o escrito. Prácticamente no difunden su mercadería en los medios de comunicación ni promocionan sus ventas vía descuentos anunciados explícitamente; cuando lo hacen es de manera ocasional y verbal, a clientes conocidos.

La mayoría señaló no haber tenido experiencias previas directas de exportación. Las empresas más consolidadas han podido colocar sus productos, a lo más, a través de comerciantes en las zonas fronterizas de Bolivia, por 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 eventual, sin continuidad.

La mayoría de estos empresarios sólo domina el idioma castellano. Algunos entienden de manera parcial o total el quechua. Ninguno domina el inglés, lo cual es una seria desventaja para exportar de manera continua y creciente, 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 llegaron como ambulantes y al ver la actividad que se desarrollaba en el lugar fueron progresivamente instalando sus talleres, viviendas y locales de venta en la zona. Esta intuición comercial ha permitido a muchos de ellos llegar a ser propietarios de locales y departamentos en una de las zonas más caras de Lima actualmente.

Financiamiento

Todos los empresarios entrevistados señalaron mantener cuentas corrientes o de ahorros, en soles o en dólares. Por otro lado, más de la mitad han 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 hacer para acceder a dichos créditos.

La fuente más importante de financiamiento son los créditos de proveedores de insumos como tejidos e hilados, los cuales proporcionan crédito a un plazo que fluctúa entre los 5 y los 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 de precios y calidades de los distintos proveedores. De igual manera, las empresas utilizan el crédito de proveedores de máquinas.

Por otro lado, casi ninguno dijo pertenecer a asociaciones de crédito vecinal, de trabajo o cooperativas. En cambio muchos manifestaron la importancia del uso de créditos de familiares, conocidos o prestamistas informales. En el caso de estos últimos, las tasas de interés son mucho más altas que las bancarias. Se llega incluso a pagar tasas por préstamos para capital de trabajo de corto plazo (que pueden ser sólo de días o semanas), que superan fácilmente 8 o 10 veces las tasas ordinarias de los bancos. En este sentido, los empresarios señalan que desean créditos de entidades financieras para capital de trabajo, para atender los aumentos de demanda de los clientes y 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, ONG, obteniendo créditos por montos relativamente pequeños, por lo general menos de 5 mil dólares. Estos empresarios, sin embargo, han manifestado su deseo de obtener créditos bancarios por montos mayores que les permitan sustantivas mejoras en maquinaria, infraestructura y locales de ventas.

Es decir, los empresarios recurren a diferentes fuentes de financiamiento para ampliar sus volúmenes de producción, aumentar el tamaño de los talleres y mejorar las instalaciones.

"[Solicité créditos] en bancos y 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, quién 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 consisten 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 12 mil dólares. A prestamistas, agiotistas, les debo 8 mil dólares y al proveedor 4 mil, 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 en el grupo de los de mayor crecimiento (aunque cabe mencionar que los créditos obtenidos han sido a corto plazo, para capital de trabajo). Cuando se hacía el estudio, él intentaba obtener un crédito de 70 mil dólares pero a largo plazo; manifestó que los trámites eran engorrosos y las condiciones de interés para el plazo otorgado no muy atractivas.

"Mi primer crédito fue de 2 mil dólares, 3 mil, 5 mil, diez mil; luego saqué 20 mil, 30 mil. El año pasado, en el mes de agosto, en el Banco de Crédito me han aprobado crédito por 40 mil dólares 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 año 88. Actualmente debo a Rayon Industrial (30 mil dólares), sobregiro con el Banco de Crédito (mil dólares). Tengo con la tintorería 2 mil dólares, con servicios de tejidos 300 dólares 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, por el sistema financiero formal y la banca informal cobra intereses excesivamente altos. Esto le resta competitividad nacional e internacional a los productores de Gamarra. El problema del financiamiento a largo plazo es aún más acentuado: debido, entre otros, a los problemas ya mencionados, no es cubierto por la banca formal ni por la informal, lo cual impide realizar inversiones relativamente grandes para renovar tecnología y maquinaria, ampliar la infraestructura o invertir en nuevos productos y mercados.

En cuanto a las deudas que mantienen, la mayor parte de ellos no tiene deudas bancarias, pero sí deudas con proveedores de insumos o máquinas. Se observa que gran parte de la financiación de su crecimiento tiene lugar a través de sus propios ahorros y créditos de proveedores; en menor medida, de informales, familiares y ONG. En general los créditos bancarios han influido de manera poco significativa; sin embargo, para aumentar sus volúmenes de operaciones y pasar a ser medianas o grandes empresas, los créditos bancarios –sobre todo los de mediano y largo plazo– serán de vital importancia.

Producción, innovación y moda

Para el mantenimiento de sus máquinas, la mayoría recurre al técnico sólo cuando están fallando o se encuentran malogradas; en caso contrario, el mantenimiento lo realizan los empresarios, que manifiestan haber obtenido un conocimiento empírico sobre cómo arreglarlas. Los operarios poseen, también, este mismo conocimiento empírico. Una limitante para mejorar la capacidad y la calidad de la producción –además del conocimiento técnico– es la falta de capital para la adquisición de los aditamentos que requieren las máquinas. Esto es señalado sobre todo por el grupo de menor crecimiento.

Si bien hay una disposición al cambio periódico de las máquinas ante los cambios tecnológicos, de diseños o de modas, la renovación no se da con tanta rapidez. El promedio de antigüedad de las máquinas es de seis 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 con los cambios de las tendencias y las modas, los empresarios recurren a diversas fuentes de información: clientes, proveedores, amigos confeccionistas, copias de otras tiendas de Gamarra o de otras zonas comerciales de Lima, revistas especializadas, televisión, etc.

Para obtener información —de diseños, modas y tendencias internacionales, mercados, precios, proyectos de inversión, alternativas de financiamiento, líneas de crédito, cursos de capacitación, etc.— no hay ningún centro de información, especializado en el sector confecciones. Sin embargo, hay medios de prensa como la revista mensual *Gamarra* y el semanario *PYME*, que tratan de cubrir esta carencia de información. En general, el principal medio para conseguir la información siguen siendo los pequeños productores conocidos, los clientes, los proveedores, los familiares y parientes que se encuentran en el conglomerado.

Es importante observar que los servicios de subcontratación son utilizados intensamente, en distintas partes del proceso (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 un 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 hay 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 diversa dimensión.

“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 a 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 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 la inversión en otros giros o actividades industriales o de servicios. Aducen que así 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.

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 en cuanto al traslado de capitales, materias primas, mano de obra, insumos, máquinas, conocimientos y experiencia, entre otros. Sin embargo, es interesante observar que ninguno de ellos ha mantenido una base económica común. No se ha encontrado empresas con una participación difundida de capitales familiares; menos aún de personas extrañas al ámbito familiar o parental.

A nivel del trabajo conjunto entre los familiares, inicialmente hay una 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 y la independencia, los empresarios de mayor crecimiento mantienen cercanas relaciones y lazos de colaboración con su entorno familiar más próximo.

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, su 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 abrir nuevos mercados en el exterior y el compartir ideas comunes respecto a su desarrollo empresarial¹².

Antes de constituirse el consorcio GAPOOL, hubo reuniones a las que asistieron un buen número de participantes. Al final se quedaron los que mostraron cierta

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.

compatibilidad en los aspectos de amistad, regularidad en la asistencia, objetivos, actitudes y valores comunes. Otro rasgo característico es que —a pesar de las 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: la honradez, el esfuerzo, el afán de superación, la valoración del 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 durante seis meses. Algunos de sus miembros se conocían desde años atrás, pero otros sólo se conocieron en las reuniones previas a la conformación del consorcio. La mayoría manifestó que era 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 que agruparan parte de su maquinaria, se relacionaran con exportadores y *tradings*, solicitaran créditos a los bancos y buscaran empresas más grandes para su capacitación; todo lo que redundó en beneficio no sólo del grupo sino de cada uno de ellos, que aprendieron técnicas más modernas en las distintas áreas de la empresa, sobre todo en exportación. Así, al debilitarse el consorcio y paralizar las actividades comunes, la experiencia común es aprovechada por cada empresario de diferentes formas (tanto el debilitamiento del consorcio como la trayectoria posterior de cada empresario ameritan estudios posteriores).

Aunque hubo una intensa participación en el consorcio GAPOOL, nadie manifestó estar ligado a algún gremio empresarial; sin embargo, hubo quienes señalaron tener un cierto grado de relación con la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), especialmente con Ricardo Márquez, actual primer vicepresidente 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. Este acercamiento se dio principalmente a través de pequeños créditos, los cuales 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 vinculadas a los mercados externos, para que los apoyen en la exportación de sus productos (ADEX, y la SNI). También mencionaron de manera significativa a entidades de educación y capacitación como universidades, el SENATI y el IPAE.

En relación con el futuro de mediano y largo plazo, hay confianza y optimismo: piensan que la situación mejorará, aunque señalan que la evolución favorable también depende del desempeño del gobierno y de las personas que lo dirigen.

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 en la rebaja de los impuestos como el IGV y a las rentas); el financiamiento más efectivo, rápido y con mayores montos y plazos; la búsqueda y captación de nuevos mercados de exportación; la rapidez y eficiencia en los trámites; y otros como la lucha contra la corrupción, la competencia ilegal (contrabando) y los ambulantes informales, así como la implantación del orden. Todos desean que sus empresas crezcan y 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 hacia 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 con 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.

Conclusiones y recomendaciones

Algunas características de los empresarios entrevistados pueden resumirse como las siguientes: ser migrantes andinos; haberse iniciado como comerciantes ambulantes con capitales mínimos; tener una edad promedio actual de entre 35 y 40 años; poseer un fuerte afán de logro; ser trabajadores esforzado y austeros, con una actitud positiva frente al cambio y con deseos de hacer progresar a sus respectivas empresas. Todo esto los ha llevado a un crecimiento sostenido.

En algunas de sus empresas se dan altos ritmos de crecimiento (20-25% anuales) debido a múltiples factores. Entre los principales se puede mencionar a los grupos de eficiencia, las redes familiares y parentales, la cultura empresarial, la estabilidad en el funcionamiento de la empresa, la mayor racionalización de las actividades empresariales y un mejor establecimiento de relaciones comerciales y financieras.

Una dificultad que imposibilita el 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 los cónyuges. El desarrollo de sociedades anónimas todavía es incipiente. Las más funcionan como personas naturales, empresas individuales o a lo mucho como sociedades de responsabilidad limitada.

La contratación de personal se da sobre todo a través de dos vías: amigos, parientes y familiares; y 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 en este trabajo, el aprendizaje 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 con una rentabilidad no inmediata y hay desconocimiento de la oferta de servicios de capacitación para el sector. De otro lado, se observa también que el aprendizaje a través de la práctica tiene límites, por lo que la incorporación de personal más calificado (técnicos, asistentes de contabilidad, ingenieros o 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 muy reducidos, y en la zona hay 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 diez veces las tasas de interés bancarias.

La demanda de financiamiento se da tanto en el corto como en el largo plazo. En el corto plazo, para la ampliación de la producción, sobre todo en épocas de gran demanda: navidad, inicio escolar y fiestas patrias; también cuando se consiguen clientes grandes, licitaciones o exportaciones. En el 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 ONG, cooperativas, cajas municipales y las recientemente creadas EDPYMES son necesarias para el desarrollo de este sector¹³.

13. Es importante destacar el inicio de la participación de COFIDE, como intermediario financiero de segundo piso, a través de sus líneas de financiamiento dirigidas a la pequeña y microempresa: PROMICRO, PROPEM y Capital de Trabajo a Corto y Mediano Plazo. Cabe señalar que esta institución estatal también proporciona información y servicios empresariales para la micro y pequeña empresa, como cursos de capacitación, consultoría y asistencia técnica especializada; sin embargo, estos esfuerzos no cubren la actual demanda de capitales y servicios para el desarrollo del sector.

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

Como las perspectivas de desarrollo del mercado interno se muestran limitadas en el corto plazo, estos empresarios están haciendo intensos esfuerzos para exportar. Para ello crean nuevas formas de organización como el Consorcio de Exportación de Polos GAPOOL, paralizado al momento de terminar este estudio.

Una de las principales razones de la paralización del consorcio es 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 más bajos que los nacionales. Parte de este hecho se explica por las ineficiencias intrasectoriales en el Perú; una mayor articulación entre las 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 limitada capacitación sobre todo respecto a los estándares de los 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, 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 o el bordado hay una tendencia a la división y especialización, 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. En general, hay una gran flexibilidad en cuanto a la producción, las ventas y las relaciones laborales.

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: producción, gestión, mercadeo y comercialización de los productos, contabilidad y finanzas, por lo que los empresarios tienden a un mayor uso de herramientas e instrumentos empresariales sustentados en la división y especialización del trabajo, los servicios de subcontratación, la información especializada oportuna, la capacidad de incorporación tecnológica y de acceso al financiamiento, y el desarrollo de mercados. Políticas que busquen contribuir 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 como respuesta a sus objetivos de continuar creciendo e incluso aumentar sus ritmos de crecimiento; tal es el caso, al parecer con serias limitantes, de los consorcios de exportación.

Un factor asociado a la acumulación y al crecimiento de las pequeñas empresas, entre los entrevistados, es el tiempo de funcionamiento de éstas. La estabilidad en el mercado de confecciones les permite acrecentar sus conocimientos sobre el sector, desarrollar destrezas y habilidades, mejorar sus procesos tecnológicos y desarrollar mayores relaciones comerciales y financieras. Con relación a esto último, el crecimiento de sus pequeñas empresas les ha exigido mayores contactos comerciales y financieros con proveedores, prestamistas, bancos, ONG, subcontratistas, técnicos y profesionales especializados.

Por último, el apoyo del Estado a la pequeña empresa debe incidir en 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 y los servicios financieros, dentro de políticas macroeconómicas coherentes, de promoción sectorial y selectiva. Casos exitosos como los de Japón y Corea del Sur han dependido en buena medida de la coordinación entre el sector empresarial privado y las entidades gubernamentales.

Bibliografía

- ADAMS, Norma y Néstor VALDIVIA
1991 *Los otros empresarios: ética de migrantes y formación de empresas en Lima*, Lima, Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- BALBI, Carmen Rosa
1991 "Modernidad y progreso en el mundo informal", en *Pretextos* N° 2, DESCO, Lima, febrero, pp. 121-135.
- BROKAW, Leslie
1993 "La verdad sobre las empresas jóvenes", Lima, PEMTEC, mimeo.
- CARBONETTO, Daniel, Jenny HOYLE y Mario TUEROS
1988 *Lima: sector informal*, Lima, CEDEP, 2 t.
- CARRUITERO L., Francisco
1991 "La racionalidad empresarial en el mundo del comercio informal: el caso del distrito de La Victoria", Lima, tesis mag. en Sociología, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
- CASTRO Z., Fidel
1991 "Grupos de eficiencia en la nueva empresa peruana", en Baltazar Caravedo y Fernando Villarán (editores), *Pequeña empresa. Desarrollo moderno*, Lima, PEMTEC, SASE y otros, pp. 29-41.
- COFIDE
1994 *Programas y Líneas de Financiamiento. Manual operativo. Área de Crédito Bancario*, Lima.
- Córdova C. y Daniel Corea
1990 *¿Liberalismo o capitalismo nacional? Lecciones para el Perú*, Lima, Editora 1/2 de Cambio.
- CORONEL-ZEGARRA, Alfredo
1994 "El complejo de confecciones de Gamarra: presencia competitiva de la pequeña empresa", en revista *Punto de equilibrio*, Lima, Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico (CIUP), setiembre, pp. 13-17.
- 1994-95 *Pequeña empresa: límites y posibilidades*, en *Punto de equilibrio*, Lima, CIUP, diciembre-enero, pp. 45-48.
- DE SOTO, HERNANDO
1986 *El otro sendero. La revolución informal*, Lima, Ed. El Barranco.
- DUMLER C., Francisco
1992 *El márketing cholo. Análisis de las estrategias mercadotécnicas en el comercio informal: el caso del distrito de La Victoria*, Lima, tesis mag. Sociología, PUCP.
- GROMPONE, Romeo
1991 "Los informales: redes, intereses y política", en *El velero en el viento. Política y sociedad en Lima*, Lima, IEP.
- INEI
1989-96 *Perú: compendios estadísticos*, Lima.
- 1996 *Encuesta de opinión gerencial del sector industrial* N° 09-96, Lima, setiembre.
- KRITZ, Ernesto
1990 "Microempresas y pequeño crédito en Lima Metropolitana", en *Lecciones sobre crédito al sector informal*, 1ra. edic., Chile, PREALC, OIT, pp 101-138.
- LEÓN C., Camilo
1995 "Pequeñas empresas, relaciones sociales y nuevas formas de eficiencia económica", en *Debates en Sociología* N° 19, Lima, PUCP, pp. 139-156.

- MIFFLIN, Iván
1995 "Globalización, pequeña empresa y desarrollo", en *Pretextos* N° 7, Lima, DESCO, julio. pp. 63-81.
- MONITOR COMPANY
1995 *Building the competitive advantage of Perú: The apparel sector*. Resumen ejecutivo de Monitor Company, Lima, mayo.
- NARANJO, Martín y Carlos OTERO
1994 "Sistema financiero, tasas de interés y márgenes de intermediación", en Javier Portocarrero M. (editor), *Foro Económico* N° 7. *El costo del crédito en el Perú*, Lima, Fundación Friedrich Ebert, pp. 31-73.
- PIORE, Michael y Charles SABEL
1990 *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza editorial.
- PONCE M., Carlos Ramón
1994 *GAMARRA: formación, estructura y perspectivas*, Lima, Fund. Friedrich Ebert.
- PORTOCARRERO M., Gonzalo Y Rafael TAPIA R.
1992 *Trabajadores, sindicalismo y política en el Perú de hoy*, Lima, ADEC-ATC.
- SCHUMPETER, Joseph A.
1963 *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, 3ra. edición en español, México, Fondo de Cultura Económica (FCE).
- SULMONT, Denis
1993 *Transformación productiva y nuevas opciones sindicales*, Lima, Asociación Laboral para el Desarrollo (ADEC-ATC).
- TÁVARA, José
1994 *Cooperando para competir*. *Redes de producción en la pequeña industria peruana*, Lima, DESCO.
- TÁVARA, José y Evert-Jan VISSER
1994 "El significado de la concentración territorial: Información y aprendizaje en el Complejo de Gamarra", Lima, DESCO, mimeo.
- VILLARÁN, Fernando
1991 "Reflexiones en torno a la especialización flexible", en Baltazar Caravedo y Fernando Villarán (editores) *Pequeña empresa. Desarrollo Moderno*, Lima, PEMTEC, SASE y otros, pp. 13-27.
- 1992 *El nuevo desarrollo. La pequeña industria en el Perú*, Lima, ONUDI-PEMTEC.
- 1993 *Empleo y pequeña empresa en el Perú*, 1ra. edic., Lima, Fund. Friedrich Ebert-PEMTEC.
- 1995 "La hora de la pequeña empresa", en revista *Gamarra* N° 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)*, Lima, Fondo Editorial PAMISCOPEME, Cuadernos de Trabajo N° 4.
- WONG, David
1996 *Los grandes pequeños negocios*, 1ra. edic., Lima, CIUP.
- WONG, David y Dora UGARTE
1995 *Factores que posibilitan el éxito financiero de las pequeñas empresas en el Perú*, en *Apuntes* N° 36, Lima, CIUP, pp. 81-101.
- Revista *Éxito*
1992 Varios números 1992-1994, Juan C. Tafur (director), Lima.