

## EL CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS CONFECCIONISTAS EN LIMA, 1980-1997: LA FORMACIÓN DE REDES SOCIALES Y REDES ESTRATÉGICAS<sup>1</sup>

*Oscar Mendoza*

### RESUMEN

*El objeto de estudio del presente artículo es la pequeña empresa. En particular, aquellas que tienen capacidad de acumulación sostenida en el tiempo. Se investiga qué factores han influido para que este grupo de empresas haya podido crecer y cuáles son las interrelaciones que se dan tanto al interior como al exterior de ellas para que se desarrollen. Asimismo, cómo en un contexto de crisis social y económica, algunos migrantes con escasos recursos económicos, han podido tener un crecimiento económico sostenido y constituirse en empresarios exitosos.*

### ABSTRACT

*The objective of the present study is the small firm. Particularly, those who have sustainable accumulation capacity through time. Our research was meant to find out the factors that have influenced in the growth of these firms and which are the internal and external interrelations that made possible this growth. We also wanted to know how in a social and economic crisis context, some migrants with limited resources had a sustainable economic growth and became successful managers.*

### Introducción

Gran parte de la población migrante a la ciudad de Lima, en especial la de las décadas del sesenta y setenta, han incrementado la importancia de la pequeña y microempresa debido entre otros factores a 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 1980, la violencia política que se generó en esa década y, últimamente, la flexibilización de las relaciones laborales y las opciones de independencia laboral.

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%<sup>2</sup>.

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 (PBI)<sup>3</sup>.

Villarán señala que en el sector de la micro y pequeña empresa hay un buen número de actividades de subsistencia con escasas oportunidades de viabilidad económica, pero que por lo menos el 20% de las unidades agrícolas y un 30% de las empresas urbanas también 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 urbanas<sup>4</sup>.

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

Esto ha sido particularmente notable en Lima, donde muchos pequeños empresarios se han desarrollado y progresado, partiendo prácticamente de nada<sup>5</sup>. Muchos de ellos han constituido no sólo pequeñas industrias sino también medianas, incluso con más de 50 trabajadores.

En este contexto 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 en el nivel nacional como internacional, en las cuales intervienen además de los 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 clave 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; y la necesidad de ampliar las relaciones de mercado, comerciales y financieras.

## 1. Aspectos metodológicos

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 1980-95<sup>6</sup>. Se escogió este sector porque es una de las principales actividades de la pequeña empresa, tanto por el número de establecimientos, trabajadores, como por su aporte a la producción. Para 1994, el número de pequeñas empresas confeccionistas ha oscilado entre 10,000 a 13,000 aproximadamente, con 80,000 a 100,000 trabajadores.

Además, se han considerado dos grupos: el primero, en Gamarra y el segundo, como grupo de comparación, en otros lugares de Lima, básicamente en las zonas urbano populares. La diferencia entre ambos 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 Lima<sup>7</sup>; 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 sobre la base de entrevistas realizadas a ocho pequeños empresarios agrupados en el consorcio de exportación de polos Gapool S.A. en Gamarra<sup>8</sup>, y a catorce pequeños empresarios de otras zonas urbanas populares de la ciudad de Lima. Las personas entrevistadas fueron los dueños y conductores de estas empresas.

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 PBI. En términos generales, información más reciente sugiere que 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<sup>9</sup>.

En el período 1980-95, esta tendencia marcó gran expectativa de crecimiento sostenido del sector de confección de prendas de vestir para vastos sectores de la población urbana de Lima y de otras ciudades del país, 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<sup>10</sup>, 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 producida 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. Actualmente, con relación a la década del ochenta, donde el crecimiento de las empresas fue explosivo, el ritmo es un poco menor pero sigue siendo positivo<sup>11</sup>.

En el caso de Gapool, este 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 (así, se diría, de

manera experimental) a Estados Unidos a principios de 1995.

## 2. Redes sociales y redes estratégicas

### 2.1. 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, y la existencia de redes económicas y sociales. Asimismo, la cultura y el sistema de valores de los grupos también es relativamente homogéneo en los distritos industriales.

En Perú, fue Castro<sup>12</sup> quien (estudiando las formas de interrelación entre pequeñas empresas en un espacio delimitado) 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, 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 los proveedores, los 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 aun mayores que el del promedio del conglomerado. Los grupos son pequeñas escuadrillas compactas, en las que se logra la 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 sanción<sup>13</sup>.

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 (ARAIISO); empresas metal-mecánicas de la avenida 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<sup>14</sup>.

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<sup>15</sup>, 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<sup>16</sup>, eclipsar las ventajas de la gran industria: costos de transacción, acumulación de destrezas y generación de innovaciones<sup>17</sup>.

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, má-

quinas 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.

## 2.2 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, y el grado de confianza (el cual es relativamente alto frente a otros individuos que no pertenecen a la misma red) desempeña 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<sup>18</sup>.

En ese sentido, León<sup>19</sup> precisa una red social como un conjunto de lazos entre un grupo 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 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<sup>20</sup>.

En una etapa inicial de la empresa, señalan los autores, resulta muy significativo el uso de la organización de parentesco, para luego tender a utilizar de manera predominante las reglas del mercado a medida que crece la empresa. Todo indica que a medida que la empresa acumula se perfila de manera más nítida 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 participa 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<sup>21</sup>.

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<sup>22</sup>, 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 poder seguir creciendo de manera sostenida; así como, qué factores contribuyen a que algunas pequeñas empresas puedan tener altos ritmos de crecimiento.

## 2.3 Redes estratégicas y consolidación

### 2.3.1 El inicio

Cuando la empresa empieza a crecer surgen dificultades, pues entre el cumplimiento de las reglas de reciprocidad 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 el hecho de independizar la fuerza de trabajo<sup>23</sup>. 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. Su objetivo es tratar de obtener los conocimientos que le permitan ampliar su negocio a través de estas redes.

### 2.3.2 Establecimiento de redes estratégicas

Con relación a las empresas grandes, las compañías también están descubriendo que la estrategia más efectiva quizá requiera encontrar socios estratégicos. Aun las compañías en extremo grandes, como AT&T, IBM, Philips, Siemens, no suelen convertirse en líderes en un solo país, o en el 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<sup>24</sup>.

Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, por irónico que parezca, tienden 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. Como consecuencia, si Levi ha estructurado un sistema de entrega de valor al consumidor más potente que el de su competidor, capta-

rá 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<sup>25</sup>.

### 2.3.3 Experiencia de redes estratégicas en países y regiones

#### *Redes estratégicas en Estados Unidos*

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. Aun las empresas más grandes de Estados Unidos, en lugar de competir por sí solas en el mercado mundial, están formando redes de empresas globales muy extensas para ampliar su alcance mundial. En los años noventa, las empresas exitosas serán las que logren establecer las redes de empresas globales más eficientes<sup>26</sup>.

- *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 acuer-

do con los recursos internos clave como fabricación, investigación, ingeniería y personal de ventas de campo<sup>27</sup>.

- *Sistemas de mercadotecnia vertical*

Uno de los desarrollos de canales recientes más significativos consiste en los sistemas de mercadotecnia vertical (SMV), 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, aun si esto disminuye la ganancia del sistema como un todo. Un SMV, por el contrario, comprende al productor, mayoristas y detallistas que actúan como un sistema unificado. Los tres tipos principales de SMV son: corporativo, administrado y contractual.

#### *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. Por ejemplo, Sears obtiene más del 50% de los bienes que vende de compañías de las que tiene la propiedad total o parcial.

#### *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's 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.

#### *SMV contractuales*

Consiste en empresas independientes en diferentes niveles de la producción y distribución que integran sus programas sobre una base contractual, con el fin de obtener más sistemas económicos y/o impacto de ventas de los que podrían obtener solas. Los SMV contractuales se han extendido en mayor medida en años recientes, constituyen uno de los desarrollos más significativos de la economía y son de tres tipos: cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas, cooperativas de detallistas y organizaciones de franquicias.

#### *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, está constituido 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 de 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*.

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

Un *keiretsu* intermercado típico se concentra alrededor de un gran Banco u otra institución financiera; 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 otros.

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 exigen conocer y visualizar todos los aspectos de las operaciones del subcontratista o proveedor con el fin de lograr una mayor eficiencia, una exigencia que éste acepta porque confía en que el primero no utilizará esa información de manera indebida.

#### *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<sup>28</sup>.

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<sup>29</sup>.

Así en los últimos quince años, los analistas de Italia hablan no sólo de dos sino de tres Italías: 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 Romaña, Toscana, Umbría y la región de los Apeninos de las Marcas y, hacia el Nordeste, las regiones de Venecia, del Friul y de Trento.

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.

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

- a) Una necesidad de mayor racionalización en diferentes áreas clave para la empresa: finanzas, comercialización, gestión, contabilidad, producción e informática, acentuándose la división y especialización del trabajo.
- b) La necesidad de ampliación de las relaciones de mercado, comerciales y financieras, que a su vez se tienden a volver más impersonales.
- c) La formación inicial de redes estratégicas, sobre la base de la racionalidad y el conocimiento, pero también de la confianza y de la cultura empresarial, lo que permite a las pequeñas empresas promover su crecimiento.

### 3. La pequeña empresa en Gamarra

Los pequeños empresarios de la muestra, que denominamos exitosos, tienen una edad promedio de 35 a 40 años y 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 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, *bodies*, 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, y consideran que la educación recibida les es muy útil para la actividad que desarrollan en la actualidad.

La mayoría de estas empresas están formadas de manera unipersonal, en donde 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 tiempo 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 y las de nivel intermedio, casi todas están por encima del tiempo promedio de funcionamiento. En el caso de las empresas de menor acumulación, éstas se encuentran por debajo del tiempo promedio. Por lo tanto, 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, entre 8 a 10 personas trabajan en estas empresas, considerando al cónyuge. La mayoría de estos trabajadores domina su trabajo a través de la práctica, son contratados a tiempo completo y tienen una alta rotación por los cambios de trabajo.

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



Cabe señalar que comenzaron con sus propios recursos, que equivalían a cantidades muy reducidas, mínimas, provenientes de los ahorros que realizaron 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 con 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 solicitar 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 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 la empresa. Incluso, en el caso de los de mayor crecimiento, han contratado personal de mando medio, que se encarga de la labor de supervisión de los operarios.

### 3.1 Grupos de eficiencia y nuevas formas de colaboración

En cuanto a la relación con la familia más cercana (padres y hermanos), en los casos de mayor crecimiento se aprecia que ha existido una fluida colaboración en lo que respecta 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 en donde haya una participación difundida de capitales familiares,

menos aun de personas extrañas al ámbito familiar o de parentesco.

En el 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, y se superan los niveles de supervivencia, 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 individualización e independencia, los empresarios de mayor crecimiento mantienen relaciones y lazos de colaboración estrechos 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 ingresar en nuevos mercados en el exterior y el compartir ideas comunes con respecto a su desarrollo empresarial<sup>30</sup>.

Es interesante notar que la experiencia del consorcio ha servido para 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) y con PROMPEX, entidad estatal destinada a la promoción de las exportaciones.

Asimismo, casi todos manifestaron que no tenían convenios con entidades o instituciones privadas o públicas y algunos, que tenían 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. Con respecto a las instituciones con las cuales 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.

#### 4. La pequeña empresa en otras zonas de Lima

Como grupo de comparación, con relación a los pequeños empresarios entrevistados en la zona de Gamarra, se tuvieron entrevistas detalladas con 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. En esta sección se señalarán las principales semejanzas y diferencias con relación a las pequeñas empresas que trabajan en Gamarra.

La mayoría de estos pequeños empresarios, ubicados en las zonas urbano populares de Lima, son migrantes andinos, con edades promedio similares a los de Gamarra, casados, y que viven 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 como sociedades de responsabilidad limitada. Como no consideran las sociedades anónimas, si no modifican su forma de constitución, esta característica se torna en una fuerte limitación para su futuro crecimiento. De otro lado, el tiempo de funcionamiento también influye de manera positiva en sus niveles de acumulación y crecimiento. Con relación al número de personas que trabajan, éste es menor que en la zona de Gamarra: el promedio está entre 5 a 8 personas.

Al igual que en Gamarra comenzaron con sus propios recursos, equivalentes a cantidades muy reducidas, 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, sino a través de sus propios ahorros, créditos de proveedores, prestamistas y créditos de familiares.

#### 4.1 Grupos de eficiencia y nuevas formas de colaboración

Con relación a la familia más cercana (padres y hermanos), en los casos de mayor crecimiento se observa que ha existido una fluida colaboración en cuanto al traslado de capitales, materias primas, mano de obra, insumos, entre otros. Sin embargo, ninguno de ellos ha mantenido una base económica común.

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

En términos generales, se puede mencionar que el crecimiento promedio de estas empresas es menor que las de la zona de Gamarra. Sin embargo, algunas de estas pequeñas empresas 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.

## 5. Nuevas formas de cooperación

A fines de los años ochenta y comienzos de los noventa, se establecen nuevas formas de cooperación como:

- **MANVES**

Una de las experiencias interesantes a mencionar es la de Manufacturas Textiles Villa El Salvador, MANVES S.R.L., 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. Contó con el apoyo de diversas entidades como

RECURSOS S.A. y PEMTEC, en el marco del Proyecto Parque Industrial del Cono Sur<sup>31</sup>.

- **Consortio de Exportación Gapool**

El consorcio Gapool (agrupado en la Sociedad de Consorcios de Exportación), constituido por ocho pequeños empresarios, inicia sus actividades a fines de 1994, siendo su objetivo exportar ellos mismos sus productos.

Por medio de una importadora llegaron a exportar pedidos hasta por US\$ 70,000, que fueron suministrados 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, los cuales se inician con el término del apoyo del exportador local<sup>32</sup>.

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.

- **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 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 cada uno aproximadamente. Entre las actividades planteadas para 1998, se encuentran conformar consorcios para la comercialización de sus productos según la especialidad, tejido de punto y tejido plano.

## 6. Conclusiones y recomendaciones

Algunas de las características de los empresarios entrevistados son: migrantes andinos, sus inicios fueron 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.

Todos esos factores han llevado a un crecimiento sostenido y 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, las redes familiares y de parentesco, la cultura empresarial, la estabilidad en el funcionamiento de la empresa, la mayor racionalización de las actividades empresariales y el establecimiento inicial de redes estratégicas.

Como las perspectivas de desarrollo del mercado interno son limitadas en el corto plazo, algunos empresarios están realizando intensos esfuerzos para exportar. Para ello 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 se encuentran: 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 más bajos que los nacionales. Parte de este hecho se explica por las ineficiencias intrasectoriales, por lo que una mayor articulación entre las distintas etapas sectoria-

les (producción de algodón, hilandería, tejeduría, confecciones y comercialización) contribuiría a la disminución de estos costos.

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.

Con relación a los grupos entrevistados, se puede mencionar que el crecimiento promedio de las empresas de Gamarra es mayor que el 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. La razón principal es que estas pequeñas empresas de las zonas urbano populares desarrollan también redes sociales y estratégicas que superan las dificultades de la distancia física, y llegan a ser competitivas en los mercados locales.

En este marco general, de acuerdo con 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 tanto en la conformación de las redes estratégicas como en 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 los 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 en 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 y la promoción de las redes sociales y estratégicas, dentro de políticas macroeconómicas coherentes que permitan un desarrollo empresarial sostenible.

#### NOTAS

1. El presente artículo se basa en la tesis presentada para la obtención del grado de Magister en Sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú.
2. Villarán, Fernando, "Reflexiones en torno a la especialización flexible", en Caravedo, Baltazar y Fernando Villarán (editores), *Pequeña empresa. Desarrollo moderno*, Lima: PEMTEC, SASE y otros, 1991, p. 22.
3. Villarán, Fernando, "La hora de la pequeña empresa", en Revista *Gamarra*, No. 15, Lima: mayo 1995, p. 15. Al respecto, Coronel-Zegarra 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 (Coronel-Zegarra, Alfredo, "Pequeña empresa: límites y posibilidades", en *Punto de Equilibrio*, Lima: CIUP, diciembre-enero 1994-1995, pp. 45-48).
4. En este sentido, Kritz 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) y el 28.5% gozaba de acumulación positiva (el capital inicial había crecido a un rit-

- mo no menor al 5% anual) (Kritz, Ernesto, "Microempresas y pequeño crédito en Lima Metropolitana", en *Lecciones sobre crédito al sector informal*. 1ra. edic., Chile: PREALC, OIT, 1990, pp. 105-106).
5. Ponce M., Carlos, *Gamarra: formación, estructura y perspectivas*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1994; Wong, David, *Los grandes pequeños negocios*, 1a. ed., Lima: CIUP, 1996.
  6. La definición de pequeña empresa es variable: Villarán (Villarán, Fernando, *El nuevo desarrollo. La pequeña industria en el Perú*, Lima: ONUDI-PEMTEC, 1992, p. 132) señala como características de las pequeñas empresas industriales, tener entre 5 a 19 trabajadores y una densidad promedio de capital por trabajador de US\$3,000; COFIDE (*Programas y líneas de financiamiento. Manual operativo. Área de crédito bancario*, Lima: 1994), 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.
  7. En esta zona se mueven alrededor de US\$ 600,000,000 anuales, se da empleo a cerca de 40,000 personas y existen alrededor de 7,000 establecimientos (Ponce M., Carlos, *op. cit.*, p. 104).
  8. Inicialmente el consorcio Gapool S.A., 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.
  9. Távara, José, *Cooperando para competir. Redes de producción en la pequeña industria peruana*, Lima: DESCO, 1994, pp. 64-81.
  10. Ponce M., Carlos, *op. cit.*
  11. 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 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 m<sup>2</sup>, que comprenden una tienda y un ámbito productivo.
  12. Castro, Fidel, "Grupos de eficiencia en la nueva empresa peruana", en Caravedo, Baltazar y Fernando Villarán (editores), *Pequeña empresa. Desarrollo moderno*, Lima: PEMTEC, SASE y otros, 1991, pp. 29-41.
  13. 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 producción y la comercialización. Las eficiencias se alcanzan sobre la base de 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.
  14. Villarán, Fernando, "Reflexiones en torno a la especialización flexible", en Caravedo, Baltazar y Fernando Villarán (editores), *Pequeña empresa. Desarrollo moderno*, Lima: PEMTEC, SASE y otros, 1991, p. 25.
  15. Távara, José, *op. cit.*, pp. 36-37.
  16. 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, provisión y prestación de servicios; siendo el rasgo central de las nuevas formas de organización, la descentralización del sistema productivo (León C., Camilo, "Pequeñas empresas, relaciones sociales y nuevas formas de eficiencia económica", en *Debates en Sociología*, No. 19, Lima: PUCP, 1995, pp. 139-156; Villarán, Fernando, "Reflexiones en torno a la especialización flexible", en Caravedo, Baltazar y Fernando Villarán (editores), *Pequeña empresa. Desarrollo moderno*, Lima: PEMTEC, SASE y otros, 1991).

17. Los principales rasgos estilizados de los distritos industriales, principalmente de las regiones nor central y nor oriental 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, José, *op. cit.*, pp. 42-44).
18. Adams, Norma y Néstor Valdivia, *Los otros empresarios: ética de migrantes y formación de empresas en Lima*, Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP), 1991, p. 40.
19. León C., Camilo, *op. cit.*
20. Adams, Norma y Néstor Valdivia, *op. cit.*, pp. 28-29.
21. Matos Mar, José, *Desborde popular y crisis del Estado. El nuevo rostro del Perú en la década de 1980*, Lima: CONCYTEC, 1988, p. 61.
22. Adams, Norma y Néstor Valdivia, *op. cit.*, p. 105.
23. *Ibid.*, pp. 99-100.
24. Kotler, Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*, 8va edic., México: Prentice-Hall, 1996, p. 86.
25. Fukuyama, Francis, *Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1996, p. 45.
26. Kotler, Philip, *op. cit.*, p. 3.
27. *Ibid.*, p. 525.
28. Fukuyama, Francis, *op. cit.*, p. 119.
29. *Ibid.*, pp. 122-124.
30. En el caso de Gapool, esta asociación ha servido como un primer intento de exportar sus productos a los mercados internacionales, en especial a Estados Unidos, sin haber logrado consolidarse en este propósito.
31. Ponce M., Carlos, *op. cit.*; Irigoyen, Marina y María del Carmen Bastos, *Exportaciones de la pequeña y micro industria. Un reto para las ONG's. Experiencias y reflexiones*, Lima: PAMIS, 1992.
32. Wong, David, *op. cit.*, p. 360.

## REFERENCIAS

- Adams, Norma y Néstor Valdivia, *Los otros empresarios: ética de migrantes y formación de empresas en Lima*, Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP), 1991.
- Balbi, Carmen Rosa, "Modernidad y progreso en el mundo informal", en *Pretextos*, No. 2, Lima: DESCO, febrero 1991, pp. 121-135.
- Carbonetto, Daniel y M. Inés Carazo de Cabellos, *Heterogeneidad tecnológica y desarrollo económico: el sector informal*, 1ra. edic., Lima: Instituto Nacional de Planificación-Fundación Friedrich Ebert, 1986.
- Carruitero L., Francisco, *La racionalidad empresarial en el mundo del comercio informal: el caso del distrito de La Victoria*, Tesis Mag. Sociología, Lima: PUCP, 1991.
- Castro, Fidel, "Grupos de eficiencia en la nueva empresa peruana", en Caravedo, Baltazar y Fernando Villarán (editores), *Pequeña empresa. Desarrollo moderno*, Lima: PEMTEC, SASE y otros, 1991, pp. 29-41.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Transformación productiva con equidad. La tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa*, Santiago de Chile: Naciones Unidas-CEPAL, 1990.
- Coronel-Zegarra, Alfredo, "Pequeña empresa: límites y posibilidades", en *Punto de Equilibrio*, Lima: CIUP, diciembre-enero, 1994-1995, pp. 45-48.
- Coronel-Zegarra, Alfredo, "El complejo de confecciones de Gamarra: presencia competitiva de la pequeña empresa", en *Punto de Equilibrio*, Lima: CIUP, setiembre 1994, pp. 13-17.
- Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), *Programas y líneas de financiamiento. Manual operativo. Área de crédito bancario*, Lima: 1994.

- De Soto, Hernando, *El otro sendero. La revolución informal*, 6ta. edic., Bogotá: Editorial Printer Colombiana, 1987.
- Dumler C., Francisco, *El marketing cholo. Análisis de las estrategias mercadotécnicas en el comercio informal: el caso del distrito de La Victoria*, Tesis Mag. Sociología, Lima: PUCP, 1992.
- Durand, Francisco, *Incertidumbre y soledad. Reflexiones sobre los grandes empresarios de América Latina*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1996.
- Fukuyama, Francis, *Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1996.
- Grompone, Romeo y Luis Olivera, "Talleres de confecciones: una economía en la sombra", en *Quehacer*, No. 21, Lima: DESCO, febrero 1983.
- Infante, Juan, "La exportación no es un sueño", en *Revista Gamarra*, No. 42, Lima: abril, 1997.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), *Perú: compendio estadístico*, Lima: INEI, 1989-97.
- Irigoyen, Marina y María del Carmen Bastos, *Exportaciones de la pequeña y micro industria. Un reto para las ONG's. Experiencias y reflexiones*, Lima: PAMIS, 1992.
- Kotler, Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*, 8va edic., México: Prentice-Hall, 1996.
- Kritz, Ernesto, "Microempresas y pequeño crédito en Lima Metropolitana", en *Lecciones sobre crédito al sector informal*. 1ra. edic., Chile: PREALC, OIT, 1990, pp. 105-106.
- León C., Camilo, "Pequeñas empresas, relaciones sociales y nuevas formas de eficiencia económica", en *Debates en Sociología*, No. 19, Lima: PUCP, 1995, pp. 139-156.
- Machacuay, Samuel, "La próspera Gamarra", en *Quehacer*, No. 81, Lima: DESCO, enero-febrero 1993.
- Matos Mar, José, *Desborde popular y crisis del Estado. El nuevo rostro del Perú en la década de 1980*, Lima: CONCYTEC, 1988.
- MITINCI, *Lineamientos básicos de política para la promoción de la pequeña y microempresa*, Lima: Swisscontact/Deside, diciembre 1996.
- Monitor Company, *Building the Competitive Advantage of Perú: The Apparel Sector. Executive Summary of Monitor Company*, Lima: mayo 1995.
- Naranjo, Martín y Carlos Otero, "Sistema financiero, tasas de interés y márgenes de intermediación", en Portocarrero M., Javier (ed.), *El costo del crédito en el Perú*, Foro Económico No. 7, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1994, pp. 31-73.
- Piore, Michael y Charles Sabel, *La segunda ruptura industrial*, Madrid: Alianza editorial, 1990.
- Ponce M., Carlos Ramón, *Gamarra: formación, estructura y perspectivas*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1994.
- Ponce, Ramón; José Távara y Alfredo Stecher, *Asociados para competir. La construcción de un parque industrial en Villa El Salvador*, Lima: PNUD, ONUDI, 1992.
- Schumpeter, Joseph A., *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, 3ra. edic. en español, México: FCE, 1963.
- Sulmont, Denis, *Transformación productiva y nuevas opciones sindicales*, Lima: ADEC-ATC, 1993.
- Sunkel, Oswaldo (editor), *El desarrollo desde dentro. Una perspectiva neoestructuralista para América Latina*, México: FCE, 1991.
- Távara, José, *Cooperando para competir. Redes de producción en la pequeña industria peruana*, Lima: DESCO, 1994.



- Villarán, Fernando, "La hora de la pequeña empresa", en Revista *Gamarra*, No. 15, Lima: mayo 1995, p. 15.
- Villarán, Fernando, *Empleo y pequeña empresa en el Perú*, 3ra. edic., Lima: Fundación Friedrich Ebert-PEMTEC, 1993.
- Villarán, Fernando, *El nuevo desarrollo. La pequeña industria en el Perú*, Lima: ONUDI-PEMTEC, 1992.
- Villarán, Fernando, "Reflexiones en torno a la especialización flexible", en Caravado, Baltazar y Fernando Villarán (editores), *Pequeña empresa. Desarrollo moderno*, Lima: PEMTEC, SASE y otros, 1991, pp. 13-27.
- Visser, Evert-Jan, Fernando Fernández y otros, *Competitividad y exportaciones en la industria textil y confecciones de prendas de vestir (un análisis subsectorial)*, Lima: Fondo Editorial PAMIS-COPEME, 1994.
- Wong, David, *Los grandes pequeños negocios*, 1a. ed., Lima: CIUP, 1996.
- Wong, David, *Revista Éxito*, Lima: varios números, 1992-1994.