

GAMARRA

GALERIA

FORMACIÓN ESTRUCTURA Y PERSPECTIVAS



FUNDACIÓN
FRIEDRICH
EBERT 

CARLOS RAMÓN PONCE MONTEZA

C137-6428-2

GAMARRA. FORMACION, ESTRUCTURA Y PERSPECTIVAS

FE DE ERRATAS

Por omisión no se considerarán las siguientes citas. Todas pertenecen al Sr. Silvio Rendón:

Pág. 133 debe decir:

En cuanto a insumos, se observa que los precios de los insumos varían en relación al volumen del pedido (*Rendón 1992*).

Pág. 134 debe decir:

En cuanto al aprovechamiento de materiales, éste podría ser similar en la pequeña y gran escala, lo que depende de contar con los patrones y modelos adecuados, y sobre todo de la eficiencia en el trazado y corte. En la gran empresa suele haber personal más capacitado y un mayor control de calidad del proceso, lo cual permite un mayor rendimiento de la tela (*Rendón 1992*).

Pág. 135 debe decir:

En cuanto a tiempos de producción, la gran escala suele tener la ventaja de menores tiempos de producción, por la formación de la línea de producción a partir de un determinado número de máquinas. A partir de allí, todo aumento de maquinaria no provocará reducción significativa en los tiempos, debido a la reorganización del proceso de trabajo.

En cuanto a gastos generales, administrativos y distributivos, si se asume los gastos administrativos como fijos, se deduce que una mayor producción lleva a una reducción de los costos, por lo que la gran escala tendrá menores gastos administrativos. Sin embargo, la pequeña empresa puede presentar en apariencia menores gastos administrativos y distributivos, porque los considera parte de la ganancia que percibe. De hecho, al considerar la retribución del empresario como una ganancia se está subestimando los costos. Hay que anotar que los gastos de vigilancia representan un alto porcentaje de los costos en la gran empresa. Finalmente, tener descentralizado el proceso productivo -subcontratación- aumenta los costos de supervisión, coordinación e información (*Rendón 1992*).

Pág. 160 (Bibliografía) dice:

RENDON, Silvio (s/f) "Competitividad, Tecnología y Tamaño en la industria Peruana de Confecciones". Lima,

Debe decir:

RENDON, Silvio "Competitividad, tecnología y tamaño en la industria peruana de confecciones". FOMCIENCIAS. Lima, 1992.



GAMARRA
FORMACIÓN, ESTRUCTURA Y PERSPECTIVAS

GAMARRA

FORMACIÓN ESTRUCTURA Y PERSPECTIVAS

CARLOS RAMÓN PONCE MONTEZA

FUNDACION
FRIEDRICH
EBERT 

Primera edición: Lima, diciembre de 1994
Impreso en el Perú / Printed in Peru
© Fundación Friedrich Ebert
ISBN 84-8388-012-1

Cuidado de edición: Gerda Riechert

Notas:

- El editor no comparte necesariamente las opiniones vertidas por el autor.
- Se autoriza a citar o reproducir el contenido de la presente publicación siempre y cuando se mencione la fuente y se remita un ejemplar al editor.

*A Cecilia,
wiñay huayna.*

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	11
PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I	
APUNTES SOBRE EL DESARROLLO DEL COMERCIO EN EL PERÚ REPUBLICANO	23
1. El comercio en los albores de la República	23
2. El aporte de los migrantes	29
2.1 <i>Los italianos</i>	30
2.2 <i>Los árabes</i>	32
2.3 <i>Los chinos</i>	32
2.4 <i>Los japoneses</i>	33
2.5 <i>Los migrantes internos</i>	33
CAPÍTULO II	
ANTECEDENTES, CREACIÓN Y DESARROLLO DEL DISTRITO DE LA VICTORIA	37
1. La expansión de Lima hacia el sur	37
1.1 <i>Lima amurallada y terrenos originales</i>	37
1.2 <i>La caída de los muros de Lima</i>	40
1.3 <i>El nacimiento de La Victoria</i>	40
2. La Victoria: distrito industrial	42
2.1 <i>La industria textil, actividad pionera en La Victoria</i>	42
2.2 <i>El desarrollo de la actividad industrial</i>	48
2.3 <i>Constitución como distrito</i>	50
2.4 <i>La vivienda popular en La Victoria</i>	57
2.5 <i>El Mercado Mayorista y Minorista de Lima y el Cerro San Cosme</i>	60
2.6 <i>La Avenida Aviación y la vieja Gamarra</i>	62
CAPÍTULO III	
EL DESARROLLO DEL MERCADEO MAYORISTA	69
1. Efectos del crecimiento urbano sobre el comercio	69
1.1 <i>Mercados mayoristas y migrantes</i>	69
1.2 <i>Los efectos del crecimiento urbano</i>	72
1.3 <i>Evolución regional</i>	76

1.4 Empleo textil	77
1.5 Consolidación de lo urbano frente a lo rural	79
2. Evolución del mercadeo en Lima	80
2.1 El Jirón de la Unión y el boom de las tiendas de departamentos	80
2.2 El fallido intento de los shopping center	83
2.3 El Mercado Central, foco del comercio de confecciones	84
2.4 La Parada y el complejo de confecciones en Gamarra	85
CAPÍTULO IV	
EL PROCESO DE FORMACIÓN DE GAMARRA	87
1. Gamarra: de zona residencial a núcleo comercial	87
2. Cambios en el sector textil y de confecciones	89
3. Procesos convergentes en el desarrollo de Gamarra	90
CAPÍTULO V	
GAMARRA HOY	95
1. Gamarra: constitución y desarrollo	97
2. Dimensiones del complejo	100
2.1 La infraestructura	100
2.2 El movimiento comercial	102
2.3 El empleo en Gamarra	114
3. Características de la pequeña empresa	115
3.1 Dirección empresarial	115
3.2 Mercado	120
3.3 El proceso productivo	123
3.4 El problema del financiamiento	125
4. Simulación y análisis de costos para los casos de la producción de polos y jeans	127
4.1 Primer caso: polos	130
4.2 Segundo caso: Jeans de Denim	135
4.3 Lecciones del análisis de costos	136
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	139
ANEXO 1	
Resumen general de empresas líderes del sector textil y de confecciones, por CIJU y por distrito	149
ANEXO 2	
Detalle de los costos para el caso de los polos	156
BIBLIOGRAFÍA	157

PRESENTACIÓN

Explicar las causas y las razones de los fracasos del desarrollo económico de las últimas décadas, es sin duda una tarea importante. Pero ante tantos fracasos, fácilmente se pasa por alto las historias de éxito. Ellas raras veces han sido tema de investigación. Algunos sostienen que eso se debe a la falta de ejemplos suficientemente sugerentes frente a la envergadura de los problemas de la crisis.

El complejo Gamarra sí es un ejemplo que se debe rescatar. Llama la atención ya por su magnitud. Encontrar 7.000 establecimientos productivos y comerciales concentrados en unas cuantas manzanas, que emplean a 40.000 personas y que generan un movimiento comercial de casi 600 millones de dólares han hecho que se asombren todos los que han observado de cerca este fenómeno. Es más: Gamarra se convierte en lo que es hoy día en la llamada década perdida de los 80, a pesar de condiciones macroeconómicas poco favorables y de políticas públicas que no representaron mayor apoyo.

Hoy día Gamarra es una combinación habilidosa de empresas medianas, pequeñas y muy pequeñas que han logrado una densa y fluida integración horizontal y vertical. Las transacciones se basan en redes familiares y de paisanaje, que combinan las reglas de la reciprocidad con los mecanismos del mercado. La mayor parte de la producción está destinada al mercado interno, pero hay una parte creciente de la producción que sale al exterior. Los empresarios y comerciantes de Gamarra - en su gran mayoría pequeños - son suficientemente dinámicos y eficientes para cumplir con los requisitos de calidad, cantidad y precios.

El complejo Gamarra, junto con unas cuantas aglomeraciones empresariales en otras partes del país, es un ejemplo paradigmático de un mercado que funciona dentro de un entorno "fértil". El entorno brinda información, tecnología, insumos y un sinnúmero de servicios. El entorno absorbe los saldos, restos y remanentes de material incluso los retazos de tela, que son convertidos en insumos con el efecto de abaratar costos. En Gamarra el entorno es tal que constantemente genera oportunidades y a la vez incentiva la capacidad de aprovecharlas. Gracias a la concentración de establecimientos dentro de un espacio pequeño todo lo que se necesita está a la mano, lo cual reduce los costos de transacción. Además, la cercanía obliga a competir pero a la vez permite aprender de los demás. Gamarra es un circuito sistémico cuyos elementos se retroalimentan y se fortalecen mutuamente. /

Algunos entusiastas han elogiado Gamarra como modelo del capitalismo popular. Pero Gamarra tiene su historia propia ligada a décadas de tradición comercial de la zona, a la densidad de la población y a la cercanía de los mercados mayoristas que registran un movimiento anual de unos 500 millones de dólares. Y además, grupos importantes de migrantes han contribuido sustancialmente al éxito. Todo esto son condiciones que no se puede copiar. Pero eso no significa que de Gamarra no se pueda derivar ninguna enseñanza. El complejo productivo-comercial en La Victoria no constituye ninguna prueba de que no se precise del Estado para hacer empresa, sino sugiere que las políticas públicas tendrían que facilitar el surgimiento de entornos fértiles para conglomerados empresariales que todavía no han logrado consolidarse. En este país no falta iniciativa empresarial y tampoco la disposición de arriesgarse en el mercado. Pero hasta que no se tome en serio la importancia del entorno de los mercados, dependerá de una constelación casual de factores propicios para que aparezcan otros Gamarra.

Para lograr esto se necesita, entre otras cosas, más investigadores como Ramón Ponce, que, con entusiasmo y compromiso estudien las aglomeraciones empresariales desde adentro, nos den fe de su historia, de sus mecanismos de funcionamiento y que tengan la capacidad de sacar conclusiones que van mucho más allá del caso. Solo así se logrará, como diría Ponce, derribar las murallas que bloquean los potenciales de desarrollo.

Dietmar Dirmoser
Representante en el Perú
Fundación Friedrich Ebert

PRÓLOGO

Este es un ensayo sobre el complejo comercial y manufacturero de confecciones conocido por la población de Lima como Gamarra. El tema está tratado con el sesgo de aquello que concita nuestro interés fundamental: la gestión y la promoción de inversiones y exportaciones de la pequeña empresa. Como hemos venido sosteniendo, en los últimos seis años en diversos espacios y foros especializados, Gamarra es el ejemplo más exitoso y amplio de una aglomeración sectorial de empresas peruanas, con predominancia de la pequeña empresa y con características potenciales para desarrollarse como un conglomerado competitivo, atraer inversiones nuevas y ubicarse en un posición expectante en el mercado internacional.

El libro alude a dos clases de murallas. La primera clase la constituyen las murallas físicas, las del Cercado de Lima en el siglo pasado, derribadas por el avance urbano, el ferrocarril y la llegada de la revolución industrial a Lima, procesos que darán origen al barrio y luego al distrito de La Victoria, zona industrial pionera de la capital del país.

Las otras murallas son las del proteccionismo que impide la competencia y hace tortuoso el desarrollo de las pequeñas empresas, y que han sido seriamente golpeadas por la revolución tecnológica actual y la globalización de la economía. Sin embargo, como también sucediera en el siglo pasado, no han sido sólo los avances, conflictos y retrocesos de las fuerzas de fuera los que han producido este proceso; ha sido necesario que converjan nuevas fuerzas económicas y sociales en un proceso

de combustión interna para que el fenómeno pudiera cuajar. Hoy en día, a lo largo y ancho del país, numerosas aglomeraciones de miles de pequeñas empresas, en diversos sectores económicos, están estableciendo múltiples formas de cooperación y competencia con diferentes escalas empresariales, para derribar todas las barreras que impiden su desarrollo.

Que caigan las murallas no es garantía de triunfo, pero es una señal que las cosas podrían cambiar. Gamarra es un ariete nítido de este proceso.

Este texto pretende consolidar y ampliar nuestras anteriores interpretaciones sobre el complejo de confecciones de Gamarra. En 1988 elaboramos un perfil de dicho complejo sobre la base del conocimiento conseguido en diversos frentes. Entre otros, cabe destacar el trabajo de consultoría y promoción de factores de modernización brindado a las empresas de confecciones del Parque Industrial del Cono Sur de Lima, en Villa El Salvador, y la consultoría brindada a organizaciones no gubernamentales que trabajan con empresas de confecciones de La Victoria y grupos de madres que ofrecen sus servicios de costura. Estas experiencias fueron realizadas desde la Consultora Recursos S.A., y en la mayoría de casos fueron auspiciadas por la línea de apoyo a microempresas de *The Save the Children Fund*, organismo no gubernamental británico de apoyo a la niñez y cuyos sucesivos directores, Elsa Dawson y Martin Crill, tuvieron responsabilidad en animar este proceso.

Un segundo acercamiento al tema se dio cuando, a solicitud de la ONG Pequeña Empresa, Tecnología y Sociedad (PEMTEC), participáramos en agosto de 1990 en un evento sobre grupos de eficiencia, coorganizado por CIPDEL, PEMTEC, RECURSOS S.A. y SASE. El equipo de Recursos S.A. presentó tres ponencias: la de Gamarra en Lima, la de calzado en El Porvenir (Trujillo) y la del Parque Industrial de Villa El Salvador. Nuestra ponencia ("Grupos de eficiencia en la rama de confecciones del complejo Gamarra de Lima. Experiencia de industrialización de confecciones en el distrito de La Victoria, Lima") incluyó algunas hipótesis sobre el surgimiento del complejo.

A partir de ese material y del que recogieramos posteriormente, iniciamos una labor de reflexión sobre el funcionamiento del complejo. En 1992, la Fundación Ebert nos invitó a desarrollar el tema y convertirlo en un libro. En diciembre de ese año, la Fundación convocó a una reunión para presentar el borrador final de este trabajo, que contó con la participación de Salomón Lerner, Presidente del Comité de Tradings de la Asociación de Exportadores del Perú, y de

Gonzalo Portocarrero, académico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ambos comentaron el material presentado e hicieron valiosas críticas y recomendaciones, la mayoría de las cuales han sido recogidas en esta versión final, al igual que los alcances y comentarios críticos de los asistentes.

AGRADECIMIENTOS

Gracias al auspicio de la Fundación Friedrich Ebert, y a las recomendaciones y generosa paciencia de Dietmar Dirmoser y Javier Portocarrero, entregamos esta versión final. Además de ellos, numerosas personas han contribuido a nuestra labor: José María Salcedo, quien nos facilitó los borradores de su libro *El jefe. De ambulante a magnate* e hizo comentarios sobre este estudio; Giovanni Bonfiglio, quien nos proporcionó los borradores finales de su libro *Los italianos en la sociedad peruana* y nos dedicó tiempo para discutir el tema y promover algunas entrevistas; Humberto Rodríguez Pastor, quien nos proporcionó materiales inéditos sobre la limeñización de los chinos y la chinización de Lima; Juan y Daniel Abugattás, quienes nos dieron información sobre la influencia árabe; Eduardo Menajosky, que hizo lo propio sobre la intervención judía; Felipe Portocarrero Suárez, quien nos facilitó su tesis de maestría sobre el grupo Prado; Mariela Balbi, Peter Bretherton, Fidel Castro, Martin Crill, Eduardo Figari, Alberto González-Zúñiga, Alfredo Stecher, Carmela Vildoso y Fernando Villarán, quienes brindaron sugerencias, críticas o revisaron versiones previas de este documento.

Hacemos también un reconocimiento especial a Samuel Adrianzén, Isabel Aldave, Betty Arce, Germán Arce, Olga Bárcenas, Ana María Becerra, Luis Bustamante, Juan Carlos Cabrera, Víctor Carmelo, Germán Carrillo, Alfredo Coll, Fernando de Casanova, Ricardo Dawson, Pedro Delgado, Santiago Diez Canseco, Fernando Escajadillo, Adán Esquivel, Tito Flores, Juan Fuentes, Manuel García, Luis Guerrero, Pedro Guizado, Eliseo Guzmán, Jacinta Hamann, Mario La Riva, Marcelo Manfredi, Francisco Martinotti, César Mendoza, Agustín Merea, Amador Merino Reyna, Juan Navarro, Francisco Olaechea, Javier Pérez, Armando Pillado, la familia Pereda, Olga Ramos, Ricardo Reyes, Víctor Ríos, Fernando Saavedra, Milagros

Salinas, Verónica Sayán, Isabel Segura, Iris Shimabukuru, Beltrán Suárez, Fernando Suárez, Juan Suárez, Rafael Tapia, José Távara, Bruno Tomatis, Ricardo Uceda, Felipe Ugarteche, Orestes Valenzuela, Oscar Vega, Silvia Wu, Elsa Zuloaga y Rocco Verducci.

En la relación anterior figuran empresarios de la zona de Gamarra, profesionales vinculados a las confecciones, textiles y desarrollo urbano, contratistas industriales de Gamarra, madres de familia de Mendocita y Cerro El Pino, subcontratistas de Gamarra, periodistas, descendientes de migrantes extranjeros, e intelectuales que accedieron a ser entrevistados. Sorprende gratamente esta disposición a colaborar de la mayoría de personas, que sobrepasa lo que de ella hemos podido aprovechar. Cabe también destacar la voluntad de colaboración de una serie de instituciones que nos han permitido acceder a valiosa información, como el Comité de Tradings de ADEX, APIC, el Banco de Crédito y el Banco Financiero, Bustamante Williams Consultores, CARE, CIPDEL, COMIEX, CONACO, el Comité de Prendas de Vestir de la SNI, COPEI-SNI, el CENDOC de DESCO, ESAN, la Fábrica de Hilos Cadena Llave, la Empresa de Mercados Mayoristas de Lima, el Municipio de La Victoria, el Ministerio de Industrias, PEMTEC, la Universidad Católica y la Universidad del Pacífico. En pocos casos nos hemos encontrado con negativas a proveer información; lo grave es que tal conducta haya provenido de algunas instancias del gobierno central y local, que no accedieron a brindarnos información general sobre número de establecimientos y características globales.

Queremos también agradecer a familiares cercanos vinculados en diferentes épocas a la industria textil, a las confecciones y el mercado en general. A mis padres Angélica Monteza Erausquín y Ramón Ponce Paz; a mi cuñado Gerardo Manrique, ex ejecutivo de Texoro y de Textiles Unión, quien nos animó a terminar este trabajo; a Lily y Manuel Ponce; a Mario Otoya, Vanessa Cattarinich, y Olga Manrique de Cáceres.

Finalmente, a nuestros socios y asociados de la consultora Recursos S.A., sin cuyo aporte no habiéramos podido entregar este libro. A la valiosa asistencia de Pilar Viacava, quien enriqueció el análisis y las propuestas trabajando desde que los contornos de esta investigación eran demasiado inasibles y confusos. De igual manera, el reconocimiento a la participación de los socios Alfredo Coronel-Zegarra -quien además de opinar sobre el conjunto participó en la investigación sobre el volumen del complejo y la elucidación de

costos y perspectivas-, y Eduardo Burga -quien ayudó a revisar la versión final y alentó su culminación-. Al decisivo apoyo personal y la eficiencia secretarial permanente de la señora Carmen Minaya, la dedicación y entusiasmo de Rodrigo Inga, y el conocimiento y la contribución siempre oportuna del socio Oscar Grados.

Ramón Ponce

INTRODUCCIÓN

Gamarra es el nombre de un jirón del distrito de La Victoria, situado en las inmediaciones del Mercado Mayorista No. 1 (más conocido como La Parada). Sin embargo, hace ya varios años que el nombre empezó a servir para aludir a algo más grande e importante que unas cuantas cuadras de un jirón del populoso barrio limeño; hoy nadie duda en identificar como Gamarra al enorme conglomerado de empresas dedicadas a la manufactura y el comercio textil y de confecciones, situado en el corazón mismo de La Victoria.

Obviamente, la identificación entre el jirón y el conglomerado empresarial no es gratuita. Las empresas textiles y de confecciones que constituyeron el punto de partida del complejo estuvieron ubicadas en el propio Jirón Gamarra, ampliándose paulatinamente a algunas galerías construidas en los jirones transversales. Con el paso de los años, alrededor de este jirón se fueron agrupando miles de empresas, englobando un número creciente de manzanas.

Al dar cuenta de la génesis de Gamarra, se puede comprender el significado del barrio de La Victoria en el desarrollo del mercado peruano y los profundos cambios producidos desde el siglo pasado. Parte de ese proceso fueron las fobias aldeanas a los migrantes, a los que vinieron de fuera del país y a los que llegaron de lo que entonces era el centro del país: la sierra peruana. Los esfuerzos de estos migrantes por prosperar en un entorno de muchos modos inhospito, encontraron su espacio de realización primero en el Mercado Central de Lima, creado en 1854, y

luego en el Mercado Mayorista de La Parada en 1945: ambos siendo mercados de alimentos, motorizaron a su alrededor acumulación y medios para satisfacer otras necesidades primarias como vestido, vivienda y servicios múltiples.

Fueron precisamente estos migrantes los pioneros y continuadores de un proceso que aun está en marcha, pero que ya constituye el ejemplo más exitoso y amplio de una aglomeración sectorial de empresas peruanas, que desde diversas entradas proporciona respuestas y perspectivas muy favorables para el desarrollo económico y social. Hoy Gamarra brinda condiciones objetivas para el desarrollo de inversiones en subcontrata, bolsas de trabajo, agrupamiento de oferta, ruedas de negocios y promoción de exportaciones. Es un espacio de oportunidad y éxito para la micro y pequeña empresa, y amplia convergencia de diversas escalas empresariales.

Esta importancia que ha ido cobrando el complejo industrial y comercial de Gamarra, y su potencial como foco de desarrollo, hace imperiosa la necesidad de adentrarse en la comprensión de su naturaleza, sus orígenes, su estructura y su funcionamiento. Tal es el propósito del presente libro. Concretamente, este texto trata de los orígenes y desarrollo de esta experiencia, de la formación del distrito de La Victoria, el más comercial de Lima, del desarrollo del comercio mayorista, del mercado de confecciones, de la formación y características de Gamarra y de sus posibilidades y desafíos frente a la liberalización y globalización de la economía.

El texto desarrolla el entorno general de creación de mercado que se configura con la aparición del complejo de Gamarra, situando global y localmente el fenómeno, presentando los aspectos físicos y urbanísticos que parecen ser decisivos en esta conformación de mercado. Se analiza luego sus potencialidades y retos en la coyuntura actual, a la vez que se recoge los aportes anteriores sobre el tema, de suerte que el libro termina representando, un consolidado de lo avanzado sobre el particular.

El proceso de elaboración nos ha llevado a ampliar algunos supuestos básicos de nuestros trabajos anteriores sobre el tema, principalmente los referidos al área originalmente ubicada como materia de investigación. Como la habíamos entendido anteriormente, la superficie del complejo Gamarra era sólo un tercio de la extensión que constatamos ahora (el extracto del plano que acompañamos delimita lo que se considerará a lo largo del texto como "Gamarra").

Investigar lo que anteriormente se había recibido como afirmación válida, que existía “una tradición confeccionista de los vecinos de La Victoria”, llevó a reconocer la significativa cuota inicial, desde principios de siglo, de importantes empresas textiles que tuvieron su origen en La Victoria. Ellas permitieron un continuo proceso de acumulación que propició el desarrollo de otros sectores económicos y posteriormente, a partir de los años cincuenta, la propagación de empresas confeccionistas. Ya en 1966, Víctor Agüero Jurado, representante de la Cámara de Comercio de La Victoria, presentó en las estadísticas del distrito la cantidad de 850 fábricas de confecciones. Tal situación requería ser estudiada en tanto antecedió y contribuía a explicar la existencia de Gamarra.

Tomando en cuenta únicamente las tendencias en el sector textil y de confecciones, las políticas de protección, sobreprotección y distorsiones económicas de los últimos treinta años, no se podía entender por qué precisamente en La Victoria y no en otros distritos se había podido dar esta aglomeración empresarial. Por tal razón, se intentó estudiar con más intensidad los sectores que motorizan esta experiencia y los perfiles estructurales de su proceso de desarrollo, tema que constituye el grueso del trabajo. Una constatación interesante en el proceso fue que existía una correlación entre las modalidades de urbanización y la creación de pequeñas empresas; ello llevó a profundizar en las características del desarrollo y las inversiones realizadas en el distrito.

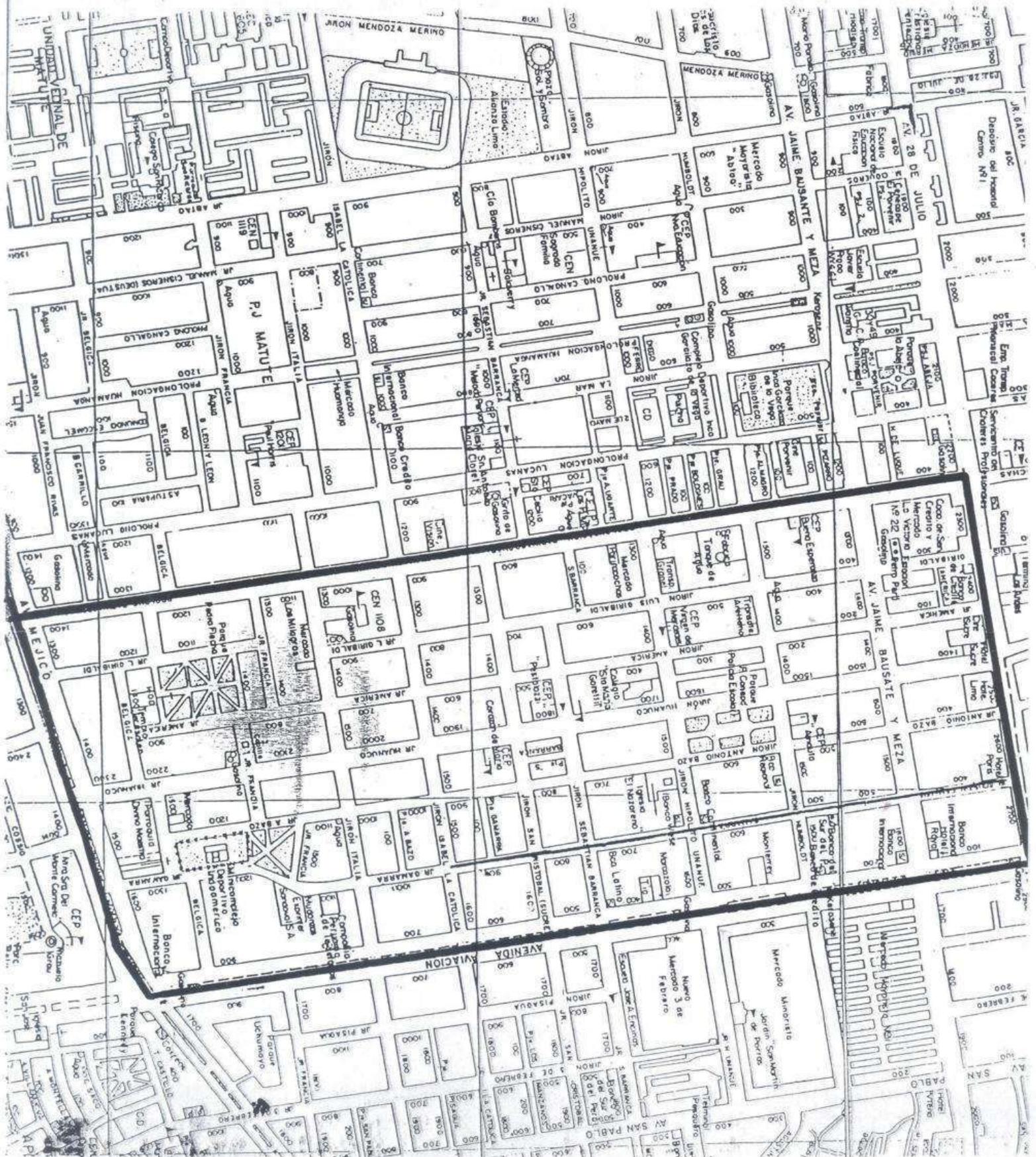
No se han encontrado materiales específicos sobre Gamarra, que enfoquen su problemática global. Salvo el libro publicado por José María Salcedo *El jefe. De ambulante a magnate*, que elabora una significativa biografía novelada de una familia fundadora de Gamarra con vivencias comunes a diversos empresarios, no hay nada más escrito sobre el particular. Algunos empresarios entrevistados hicieron referencia a un documento que narraba la historia de los pequeños comerciantes de la zona, preparado durante el gobierno militar de 1968-80 con participación de la CONACO; sin embargo, pese a nuestros esfuerzos e indagaciones, no se pudo ubicar dicho documento.

Sin embargo, diversos textos han servido de fuente de información o reflexión para nuestro trabajo. Cabe mencionar el libro *Los italianos en la sociedad peruana* de Giovanni Bonfiglio, que constituye un estudio detallado y por regiones de la influencia italiana en el Perú. Otro texto importante fue *Un siglo de la limeñización de los chinos y de la chini-zación de Lima 1850-1950*, escrito por Humberto Rodríguez Pastor. *El Top de Marketing* de los años 1991 y 1992, que publica Peru Report, ha

sido muy importante para detectar a las empresas más exitosas del complejo en lo referente a ventas y ubicación en el mercado. El trabajo de Jorge Vega sobre el sector informal en calzado y confecciones aportó argumentos para entender los procesos de disgregación y nuevas formaciones manufactureras e industriales de los últimos veinte años, y el fortalecimiento de algunas vías de desarrollo de la pequeña empresa. La tesis de maestría de Felipe Portocarrero Suárez sobre el grupo Prado permitió identificar las consecuencias de su reversión en el marco del origen de Gamarra. Igualmente útil fue la tesis de José Távara sobre CUVISA. Sobre El Porvenir hay bastante bibliografía dispersa, destacando la novela de Juan Higa, *Final del Porvenir*, publicada en 1992, y un estudio sociológico dirigido por Elsa Zuloaga sobre renovación urbana en la zona, titulado "La población de El Porvenir y la renovación urbana. Consideraciones sociológicas y económicas". La trascendencia y actualidad de este último trabajo están en relación con los graves problemas de renovación urbana pendientes, que se están intentando solucionar con el nuevo Mercado Mayorista de Santa Anita y el uso del espacio en el antiguo Mercado Mayorista.

El libro está organizado en seis capítulos, además de esta introducción. En el primero se hace una revisión de la actividad comercial peruana en los albores de la República, y del papel que en ella cumplieron los migrantes extranjeros y nacionales. El segundo está dedicado a describir los antecedentes, el origen y el desarrollo del distrito de La Victoria, haciendo incidencia en su condición de distrito industrial. El tercero reseña la evolución del mercadeo mayorista en Lima, como parte del proceso de consolidación urbana de la capital. El cuarto es una detallada narración de cómo Gamarra se constituyó como conglomerado comercial y manufacturero, analizando los procesos que convergieron para su formación. El quinto describe en detalle cómo es el complejo hoy, sus dimensiones, su estructura, su funcionamiento, y las características de las empresas que lo conforman. El sexto contiene las conclusiones y reflexiones finales. Al final se incluye un anexo que tiene un resumen general sobre las empresas líderes del sector textil y de confecciones; y otro que da detalles sobre estructuras de costos de las empresas del complejo.

VISION ACTUAL DEL COMPLEJO DE CONFECCIONES GAMARRA



CAPÍTULO I

APUNTES SOBRE EL DESARROLLO DEL COMERCIO EN EL PERÚ REPUBLICANO

1. EL COMERCIO EN LOS ALBORES DE LA REPÚBLICA

Desde inicios de la Colonia hasta el año 1800, el mercado de Lima se encontraba frente a la Catedral. Precisamente, una de las cuatro cuadras de la Plaza de Armas de Lima, desde los años inmediatamente posteriores a su fundación en 1535, empezó a ser conocida como el Portal de Botoneros.¹ Ahí se ubicaban los comerciantes dedicados a la venta de botones, brocados, paños, pasamanerías, rasos, sombreros, tafetanes y terciopelos.

Posteriormente, el mercado de Lima se trasladó a la Plaza de San Francisco. Ahí habría de permanecer por un par de décadas, hasta 1820, cuando se mudó a la Plaza de la Inquisición. En 1840 volvió a trasladarse, esta vez a las inmediaciones del antiguo Colegio Dominicano de Santo Tomás. En 1851, Ramón Castilla concibió la idea de construir el Mercado Central de Lima, labor que sería culminada durante el gobierno de Echenique (Middendorf 1876: 172-185).

El Mercado Central cobraría paulatinamente, a medida que crecía la capital, un movimiento comercial hasta entonces inédito. Middendorf, un viajero y estudioso de la época, lo veía así: "El mercado central comercializa carnes y pescado, tubérculos y verduras, huevos, quesos y

1 "El de botoneros recibió muchos nombres. Fue de los sederos, sombrereros, gorreros, pasamaneros" (Gálvez 1943: 84).

salchichas, lo que más abunda es la fruta... En las zonas más cercanas a las salidas hay tiendas que ofrecen toda clase de géneros, trajes hechos, zapatos, artículos de bazar y lozas" (Middendorf 1876: 174).

Este predominio absoluto del centro de la ciudad en la actividad comercial se mantuvo durante los trescientos años de la Colonia y más de ciento cincuenta de la República. Concretamente en lo que concierne a las necesidades de vestido de Lima, el corazón de la atención estuvo siempre en el centro, ampliándose el mismo espacio físico de comercio. En efecto, durante la Colonia, al costado de la Catedral se estableció la calle de los Judíos, hacia el rastro de San Francisco, Cueros y Calzado, más allá Sombrereros y el resto en los alrededores. Casi cuatro y medio siglos después, alrededor de 1950, el movimiento ocupaba todo el Jirón de La Unión y aledaños y luego de una forma más o menos integrada hasta el Mercado Central.

Este desarrollo y concentración permitió que se desarrollaran cambios importantes en las modas y en las formas de organizarse para atenderlas. Sin embargo, este cambio se hace más evidente recién hacia la segunda mitad del siglo pasado y con más fuerza hacia principios del presente. Hasta entonces, la variación en los gustos y preferencias había sido más bien pobre.

La permanencia de la saya y el manto coloniales durante varias décadas de la República refleja claramente el escaso desarrollo del mercado de esa época.² Esos vestidos eran elaborados con materiales básicamente importados de Europa, con escaso surtido debido a las restricciones comerciales de la Metrópoli española, y hechos en casa o por modistas y sastres que los confeccionaban a pedido. En una de sus tradiciones peruanas, "El baile de La Victoria", Ricardo Palma afirma que:

"a nuestras antepasadas les bastaba y sobraba con poseer cuatro o seis trajes de terciopelo de Manila... trajes de los que, uno por lo menos, era venido por herencia... También los pañolones bordados que nos traían de Manila costaban, como se dice, un ojo de la cara" (Palma 1954: 61-62).

2 La saya y manto era una moda limeña, que según Ricardo Palma nació en Lima en 1560. Consistía en "una especie de funda desde la cintura a los pies, que traía a la mujer como engrilletada, pues apenas podía dar paso mayor de tres pulgadas... Llevaban un manto negro de sarga o de borloncillo... Ostentaban el riquísimo chal y las valiosas alhajas de siempre" (Palma 1954).

Después de la Independencia, la saya sólo cambió en el color del raso. "Nada había cambiado, sólo faltaba el Virrey, y créanme ustedes que la mayoría del vecindario lo echaba de menos", decía nuestro ilustre escritor Ricardo Palma haciendo referencia a esa resistencia al cambio en los primeros años de la República. En 1835, durante el gobierno de Salaverry, nace otro tipo de saya o "falda suelta y airosa".

Recién con la relativa holgura social producida por los millones de la Consolidación, que incrementó el comercio con Francia y por tanto la importación de las modas de París, la situación empezó a mostrar visos de cambio. Lo que en tres siglos "no consiguieron ni Santo Toribio ni los virreyes, desapareció sin resistencias ni luchas, poquito a poquito. En 1860, justamente a los tres siglos de nacido el hongo, desapareció la saya y manto en procesiones y paseos" (Palma 1954: 26).

Para entonces, la población de Lima, que había disminuido ostensiblemente en las dos décadas que siguieron a la Independencia (véase el cuadro 1), tuvo un crecimiento espectacular para los patrones de la época. A partir de mediados de la década de 1840, con el advenimiento del *boom* del guano y del salitre y la política de empréstitos en que se embarcó al país, la población creció a pasos agigantados; en 1865 la capital casi duplicaba la población que tenía al momento de la Independencia.

— Cuadro 1 —

Evolución de la población de Lima

Año	Habitantes
1820	64,000
1836	54,633
1865	121,362

Fuente: 1820 y 1865: Fuentes (1988);
1836: Yepes (1972: 41).

Ese crecimiento poblacional tuvo su contraparte en un cada vez más acelerado desarrollo urbano. En 1851 se construyó el ferrocarril Lima-Callao, en 1855 se instaló el alumbrado de gas, y en 1857 entró en operación el ferrocarril Lima-Chorrillos y el servicio de telégrafo eléctrico entre Lima y el Callao (Fuentes 1988: 53, 61, 63 y 196). Asimismo, en 1865, durante el

segundo gobierno de Ramón Castilla, se fundó la Escuela de Artes y Oficios, que como veremos en los siguientes capítulos jugó un papel crucial en el posterior desarrollo manufacturero de Lima y de La Victoria.

Sin embargo, el crecimiento poblacional y urbano no se veía reflejado con igual fuerza en la actividad industrial, que por entonces estaba en una situación de profundo atraso. El nivel y la composición de nuestras importaciones de mercaderías en 1860 refleja con claridad el rezago de nuestra manufactura. En esa época, para satisfacer nuestras necesidades de productos manufacturados debíamos recurrir a lo que se producía en países como Francia, Inglaterra y Chile (nuestros tres principales proveedores, que en conjunto proveían más del 75% del total de nuestras importaciones; véanse el cuadro 2 y el gráfico 1).

Cuadro 2

Importaciones según país de origen (1860)

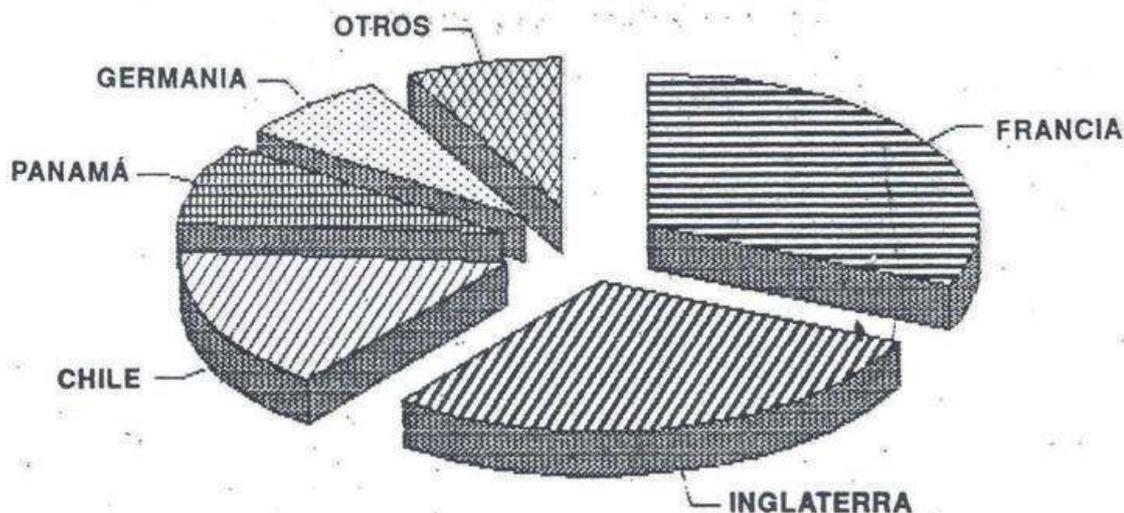
	Pesos	%
Francia	3,199,899	31.94
Inglaterra	2,851,218	28.46
Chile	1,547,402	15.45
Panamá	891,000	8.89
Países germánicos	754,867	7.54
Otras naciones ^v	772,681	7.71
Subtotal	10,017,067	100.00
Menos importaciones reembarcadas	(829,467)	
Total	9,187,600	

Fuente: Fuentes (1988).

^v Incluye Estados Unidos y Ecuador.

Gráfico 1

Importaciones según país de origen



De lejos, los principales productos de importación de esa época eran los textiles y las confecciones. En 1860, la importación de dichos productos alcanzó la suma de 4'520,228 pesos, equivalente al 48% del total de importaciones peruanas (véanse el cuadro 3 y el gráfico 2). Resulta interesante comparar esta cifra con el 14.33% que correspondía a alimentos (rubro que a partir del presente siglo habría de crecer significativamente, al punto de pasar a ser uno de los más importantes).

Cuadro 3

Importaciones según productos (1860)

	Pesos	%
Productos textiles y de confecciones ^{a/}	4,520,228	48.00
Varios artículos	2,755,109	29.26
Viveres	1,349,789	14.33
Ferretería y quincallería	392,654	4.17
Muebles y otros ^{b/}	399,277	4.24
Total	9,417,057	100.00

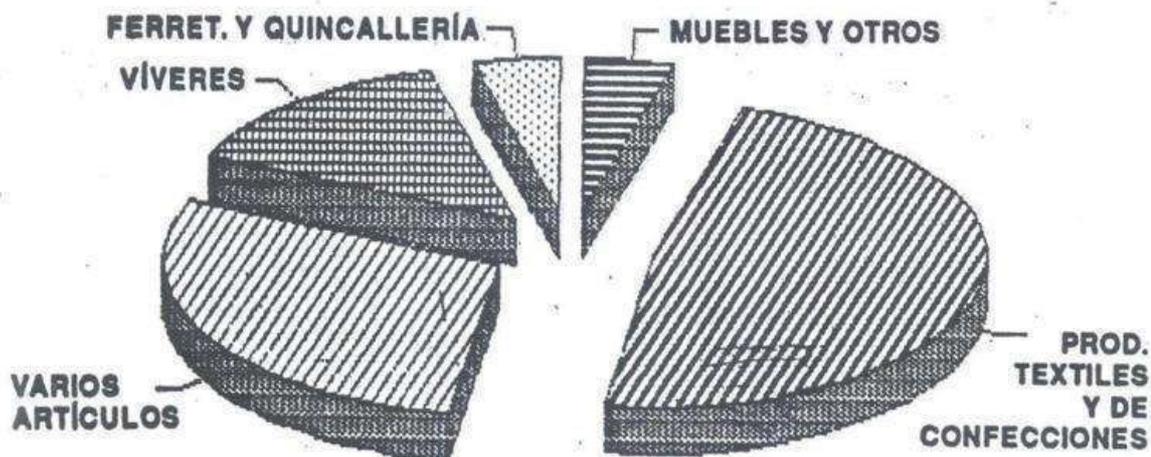
Fuente: Fuentes (1988).

^{a/} Efectos de algodón, lana, lencería, sedería y artículos costurados.

^{b/} Incluye drogas, especies medicinales, y vinos y licores.

Gráfico 2

Importaciones según productos



Este nivel de importaciones hacía que la balanza comercial fuese desfavorable en lo concerniente a productos manufacturados. La razón de ello radicaba en el alto costo de la mano de obra, predominantemente artesanal, que no podía competir con la producción industrial extranjera. Afirma Manuel Fuentes respecto de la situación en 1867:

“Las producciones del Perú no bastan para el retorno de las mercaderías que recibe del extranjero... Hoy constituye lo importante de los retornos el guano, que en inmensas cantidades existen depositados en toda la costa del Perú y muy especialmente en las islas de Chincha, (y que) son desde el año de 1844 casi la única renta con que el Perú ha hecho frente a todos sus gastos... La mano de obra es demasiado cara en Lima y tal es la causa esencial del poco desarrollo que en esa capital ha alcanzado la industria fabril y manufacturera... Imposible que ciertos efectos manufacturados en el país sostuviesen con ventaja la competencia, contra los de igual clase importados del extranjero... Los sastres, zapateros, carpinteros y otros artesanos de Lima trabajan con tanta perfección y gusto como los de Europa, bien que no puedan ejercer su industria en alta escala porque casi no pueden nivelar sus precios con los de los artículos semejantes manufacturados en el extranjero” (Fuentes 1988).

Recién tres décadas después, hacia fines del siglo XIX, se puede empezar a hablar de una industria manufacturera en el Perú. Es desde

ahí que ésta comenzó a atender crecientemente el mercado interno, compitiendo con las importaciones.

2. EL APORTE DE LOS MIGRANTES

El dinamismo que cobró la actividad comercial en el Perú durante la segunda mitad del siglo pasado y principios del presente, tuvo como protagonistas a ciudadanos de origen extranjero, fundamentalmente europeos. Sostiene Jorge Basadre que:

“... Fueron extranjeros los impulsores de nuestro comercio. Ingleses, franceses principalmente, y en mucho menor escala italianos y alemanes y en poquísimos grado norteamericanos, acapararon una labor que los criollos desdeñaron... Decir ‘extranjero’ fue sinónimo de comerciante” (Basadre 1928: 24).³

Yepes, cuando revisa la evolución del desarrollo capitalista en el Perú durante el primer siglo de vida republicana, encuentra que:

“Un inglés, Grace; un francés, Dreyfus; un alemán, Gildemeister; y un norteamericano, Meiggs; son quizás los apellidos más representativos de estos grupos extranjeros. Los cuatro se enriquecen en este país y, a partir de él, amplían el espacio de sus intereses hasta alcanzar contornos internacionales (salvo Meiggs, que muere, lográndolo, en cambio, sus socios). Los cuatro están profundamente vinculados al derrotero de la economía peruana del siglo pasado: abonos - ferrocarriles” (Yepes 1972: 128).

También es importante destacar el papel de los migrantes italianos en la construcción del mercado interno (Bonfiglio 1991), a partir del desarrollo del pequeño comercio y la agricultura. Como menciona Middendorf:

“Casi todos los hortelanos son italianos que han arrendado huertos en las afueras de Lima; traen sus productos en carros a la ciudad, y los ofrecen, parte en las casas y parte en el mercado” (Middendorf 1876: 179).

3 Citado por Yepes (1972: 41).

2. 1 LOS ITALIANOS

Desde la independencia y más nítidamente durante el *boom* del guano, los integrantes de la colonia italiana aportaron su experiencia para integrar y desarrollar los mercados regionales. Lo hicieron desde su condición de marinos, trabajando en las rutas de cabotaje interno, e incursionando también en el desarrollo del mercadeo minorista: en el siglo pasado un personaje típico de las ciudades peruanas era "el italiano de la esquina" (desplazado en este siglo por "el chino de la esquina").

Las utilidades que lograron en la actividad comercial fueron capitalizadas en el Perú. Era generalizada la costumbre de los italianos de invertir sus ganancias en propiedades: el censo de 1931 mostró que los italianos, que constituían el 1% de la población, eran dueños de casi 20% de las fincas (Junta Departamental de Lima Pro-desocupados 1931).⁴

Los migrantes italianos fueron pioneros del desarrollo de múltiples industrias en el Perú. Bajo su control surgieron numerosas empresas manufactureras, inmobiliarias, una empresa eléctrica, el tranvía eléctrico, teléfonos, petróleo, el Banco Italiano (hoy Banco de Crédito del Perú, fundado por la colonia italiana en 1889), compañías de seguros, etcétera. Asimismo, cumplieron un destacado papel en la agricultura, la agroindustria, y el transporte terrestre y marítimo. El vice cónsul italiano Giulio Bolognesi afirmaba en 1910:

"La colectividad italiana residente en la República del Perú presenta características particulares en cuanto a composición y desarrollo, que la rinden notablemente diferente respecto a aquellas establecidas en otros países sudamericanos. Mientras en otros lugares, sobre todo en Brasil y en Argentina, está compuesta prevalentemente por agricultores e individuos dispuestos a cualquier tipo de trabajo con tal de procurarse al sustento, la emigración al Perú está compuesta por personas dedicadas al comercio y a algunas ramas de la industria. Aquí generalmente el inmigrante no viene por casualidad, sino que es llamado por un pariente o un amigo para ocupar una colocación determinada; generalmente viene desde Liguria, y se inicia como empleado en casas comerciales donde al cabo de algún tiempo reemplaza al dueño o sale para crear un comercio

4 El porcentaje de propiedades urbanas pertenecientes a extranjeros en los tres distritos más importantes de Lima era como sigue: Lima 15.5%, La Victoria 24.1%, y el Rímac 17%. El 83% de estas propiedades de extranjeros correspondía a inmigrantes italianos.

propio... De 1873 a 1910 las tiendas de venta al por menor de italianos en Lima pasaron de 279 a 507" (Bonfiglio 1991).

Por esa época, 80% de los italianos eran comerciantes; el 70% estaba en ventas al menor. Un caso destacado de esta inserción y evolución en el mercado es el del señor José Olcese, quien hacia fines del siglo pasado poseía una bodega en el Mercado Central de Lima; en la década de los años cincuenta sus descendientes hicieron una importante innovación en el sistema comercial limeño, creando los "supermarkets".⁵

Paulatinamente, se fue dando una diversificación de la participación de italianos en la actividad económica peruana. No son pocos los que incursionan en la actividad industrial:

"Casi el 11% de los inmigrantes están en la industria y en la construcción. Sigue bajando el porcentaje de los que están en la agricultura. Cuando se funda la Sociedad Nacional de Industrias en 1896, el 33% eran inmigrantes italianos... Entre 1880 y 1925 de un total de 106 fábricas fundadas en el Perú, el 42% eran de italianos, los cuales se dedicaron preferentemente a textiles, curtiembres, tabaco, bebidas alcohólicas, molinos arroceros, granos, chocolates, ingenios azucareros, desmotadoras de algodón, aceite de algodón, etcétera" (Bonfiglio 1991).

Los italianos también incursionaron en la propiedad de tierras y haciendas en casi todos los valles de la Costa. Muchos pequeños o medianos propietarios del período anterior se convirtieron en arrendatarios o propietarios de grandes extensiones de tierra.

Es importante tener en cuenta esta evolución del empresariado italiano para entender los procesos que se desarrollarían en los años posteriores. En efecto, puede hablarse de una inversión de varias generaciones innovando en gestión y tecnología, "insumo" principal para la gestación de empresas. Además, por sus características mayoritarias de pequeña empresa, constituyen un antecedente crucial para nuestro tema de estudio.

5 Algunos de ellos perduran hasta hoy como locales de los supermercados Wong y Santa Isabel.

2.2 LOS ÁRABES

Los árabes que llegaron al Perú a principios de este siglo, palestinos en su gran mayoría (aunque también habían libaneses), eran católicos ortodoxos que se establecieron en el Perú huyendo de la persecución de los turcos otomanos.⁶ Desde su llegada establecieron circuitos familiares de ayuda a los paisanos que llegaban al país; según Juan Abugattás, miembro de la comunidad de descendientes de árabes, la mayoría de las veces esta ayuda consistía en facilitarles mercadería para poner una tienda.

Siguiendo una milenaria tradición que empalmaba con las necesidades de un mercado que se ampliaba, estos inmigrantes árabes incursionaron con fuerza en el comercio de telas, confecciones y posteriormente en textiles. Afirma Daniel Abugattás, otro descendiente de esos inmigrantes:

“Cuando mi abuelo llega al Perú en 1890, comienza a comercializar tejidos, llevándolos a las minas en burro. Rápidamente progresa e instala el primer comercio dedicado a la venta de telas; después de no haber tenido ningún punto fijo, establece en Arequipa en sociedad con la familia Majluf una tienda que hasta hace muy poco ha estado operativa (bajo la razón social de Abugattás Hnos.). Lo que comercializaba a fines del siglo pasado eran básicamente telas importadas de Europa, telas brillantes, de mucho colorido, utilizadas por las campesinas para hacer sus polleras. Adicionalmente comercializaba telas que producían tejedurías muy antiguas en Arequipa, entre las que estaba Lanificio.”

2.3 LOS CHINOS

Es a partir de 1849 que se empieza a verificar un importante flujo migratorio de ciudadanos chinos al Perú. Estos tuvieron que vencer graves dificultades para lograr acumular y desarrollarse en la actividad comercial. El propósito original de su venida al Perú era sustituir a los negros en el trabajo de las haciendas, luego de abolida la esclavitud. Sin embargo, muy pronto empezaron a intervenir en el comercio: ya en la segunda generación hay muchos casos de comerciantes chinos solventes, en ascenso y auspiciando diversas actividades sociales (Rodríguez Pastor

6 El segundo flujo importante de migración árabe al Perú, entre los años sesenta y ochenta, estuvo conformado principalmente por musulmanes.

1994). Un siglo después, sus empresas son verdaderos hitos en distintas áreas del comercio, desde Lau Chun hasta Wong, sin olvidar su actividad en el comercio al por menor, primero con las pulperías y luego con las tiendas de barrio.

Distintos autores coinciden en reconocer al Mercado Central de Lima como espacio de concentración comercial y habitacional de la colonia china. Manuel Burga y Alberto Flores Galindo señalan que en el año 1915,

“... en Lima, el área comprendida entre la actual avenida Abancay y la Plaza Italia tuvo una densidad de 357 habitantes por hectárea (mayor que el promedio de París, 340). En esa zona estaba ubicado el barrio chino: conjunto de tugurios y callejones, de todos los cuales un ejemplo extremo fue el llamado callejón Otaiza” (Burga y Flores Galindo 1980: 14).

2.4 LOS JAPONESES

El otro caso de migración importante de orientales es el de los japoneses, quienes empezaron a venir al Perú a fines del siglo pasado. También ellos jugaron un papel importante en el desarrollo comercial. Ellos incurrieron desde la actividad comercial en el campo de las confecciones y el calzado, prioritariamente en el mercado deportivo. Al principio se dedicaron a importar, para luego dedicarse ellos mismos a la manufactura.

2.5 LOS MIGRANTES INTERNOS

El éxito de los migrantes internos como empresarios de origen no colonial⁷ es un fenómeno más bien reciente, que data de los años cincuenta de este siglo. Gamarra es precisamente la más clara expresión de ese éxito.⁸

7 La salvedad es necesaria pues una gran cantidad de personalidades de éxito político, económico y militar del siglo pasado fueron migrantes provincianos o de países limítrofes: Prado, huanuqueño casado con arequipeña; los Pardo, chichayanos; los Miró Quesada, migrantes que llegaron de Guayaquil, Ecuador; los Aspíllaga, de Chile; Castilla de Tarapacá, etcétera. En algunos casos provenían de familias acomodadas o funcionarias desde la colonia, y en otros casos construyeron su independencia a partir de su trabajo directo.

8 Uno de los rasgos más saltantes de Gamarra es que el éxito de los migrantes internos se da al alimón con el de los migrantes externos, pero con un predominio de los pri-

En realidad, este retraso de la población migrante interna en ganar un lugar como agente dinamizador de la economía peruana no es gratuito. Ha obedecido, entre otras razones, a que durante la Colonia y buena parte de la República esa población estuvo sujeta a penosas exacciones, que anulaban cualquier posibilidad de despegue. Las grandes mayorías del Perú soportaban una carga colosal: como hacía constar en 1851 el Ministro de Hacienda Rufino Torrico, esto no sólo era una injusticia flagrante, sino que también constituía un desaliento permanente para la formación de clases emergentes nativas en nuestro país.

En principio, la población debía realizar una serie de contribuciones directas (véanse los cuadros 4 y 5). Sin embargo, eso no era todo: a ello habría que agregar las prestaciones personales, que no están contabilizadas en forma macroeconómica y que eran probablemente mayores a las tributadas al Estado central. Recién en 1855 se sancionó la abolición total de la esclavitud (iniciándose la importación de colonos chinos para la agricultura). Estas dificultades para la acumulación legítima de la mayoría de la población iban acompañadas de una incapacidad de compra y consumo, lo que en buena medida explica el raquítrico crecimiento del mercado en esa época.

— Cuadro 4 —

Contribuciones generales directas, 1826 (en pesos)

Departamentos	de indígenas	de castas	Total
Lima	73,945.2	86,104.4	160,049.6
Ayacucho	128,278.4	41,860.6	170,139.2
Cuzco	264,805	47,032	311,837.6
Arequipa	93,420.2	54,364.2	147,784.4
Junín	130,270.6	104,383.6	234,654.4
Trujillo	129,796	84,638.4	214,434.4
Puno	218,885.4	13,404.4	226,290
Totales (*)	1'039,402	431,788.2	1'471,190

Fuente: Dancuart 1906 (Citado por Yepes 1972: 43).

meros; es además una experiencia original por la forma y volúmenes del comercio, que definen una estructura productiva, comercial y de servicios hasta entonces inédita en el Perú.

Cuadro 5

Contribuciones generales según rubros, 1826

	Pesos	%
Indígenas (*)	1'033,402.0	30.88
Castas (*)	431,784.0	12.90
Casas de Moneda	1'230,000.0	36.76
Novenos	38,458.0	1.15
Vacantes	2,309.7	0.07
Predios	41,368.0	1.24
Cob/diezmos, mientras existieron	144,177.4	4.31
Media anata	433.5	0.01
Papel sellado	59,927.0	1.79
Correos	46,202.6	1.38
Títulos y tomas de razón	402.6	0.01
Papel de títulos	1,778.4	0.05
Pólvora	1,906.0	0.06
Nieve	12,650.0	0.38
Bienes del Estado	10,107.1	0.30
Censos y capellanías	190,390.8	5.69
Pasaportes	3,260.0	0.10
Patentes	97,447.1	2.91

(*) Las diferencias en las cifras provienen de la fuente.

Fuente: Dancuart 1906 (Citado por Yepes 1972: 43).

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES, CREACIÓN Y DESARROLLO DEL DISTRITO DE LA VICTORIA

1. LA EXPANSIÓN DE LIMA HACIA EL SUR

La gestación del distrito de La Victoria data del siglo pasado. Es un espacio resultante de la creación de nuevos mercados, en un momento especial para el Perú, el del *boom* del guano y del salitre. Símbolo de ese proceso fue la caída de los muros de Lima.

1.1 LIMA AMURALLADA Y TERRENOS ORIGINALES

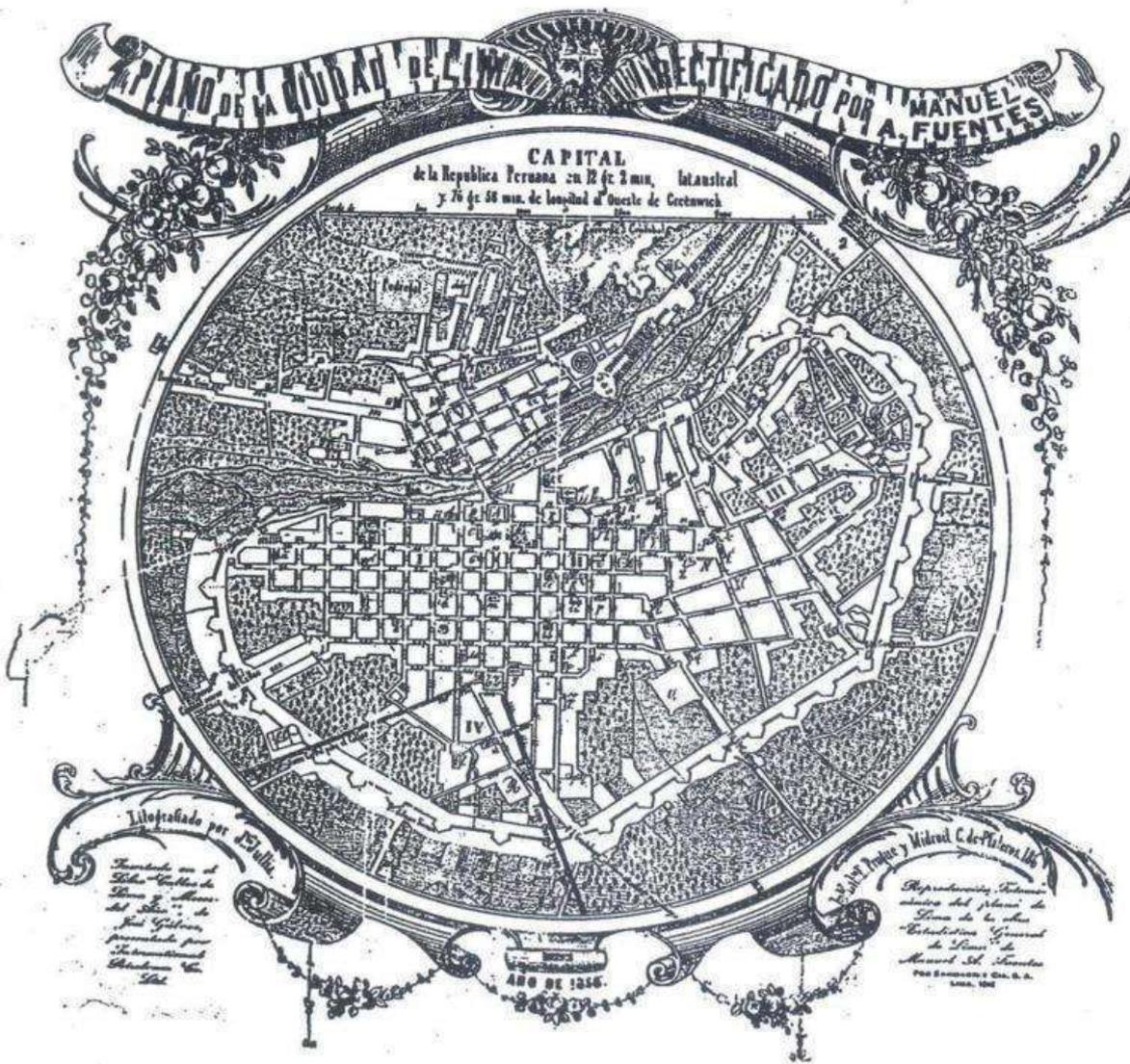
Hasta 1871, toda la parte alta de Lima estuvo rodeada de sólidas murallas construidas en 1683, siendo Virrey del Perú el Duque de la Palata. Es probable que la construcción del cercado⁹ fuera realizada debido a la visita que hiciera el pirata Davis a nuestras costas.

La muralla tenía doce portadas, entre las que estaban la de Barbones, Callao, Cocharcas; Guadalupe, Juan Simón, Maravillas, Monserrate, Santa Catalina y la Portada de Guía. Las más importantes eran la que daba al Callao y la de Maravillas, que comunicaba con el este y desde 1810 también con el Cementerio Presbítero Maestro (Fuentes 1988).

El límite sur de la muralla estaba ubicado sobre lo que años más tarde sería una orilla de la Avenida Circunvalación (hoy llamada Avenida

9 Lo que hoy se conoce como El Cercado de Lima corresponde precisamente al territorio que comprendía la Lima amurallada.

PLANO DE LIMA AMURALLADA



Grau). Las tres portadas que daban a lo que hoy es el distrito de La Victoria eran la de Guadalupe, Santa Catalina y Cocharcas. La portada de Guadalupe, que salía hacia Chorrillos por el antiguo Jirón Azángaro,¹⁰ a una cuadra de lo que hoy es la Plaza Grau, debe haber sido un circuito importante de entrada y salida del centro: hacia Lima llega hasta el Río Rímac.¹¹ Era también una ruta de acceso al Mercado Central, construido en 1854. Fuera de la muralla se comunicaba con el Callejón de Matamandinga¹² (Gálvez 1943), ubicado aproximadamente en lo que hoy es la Avenida José Gálvez, en dirección al sur.

La Portada de Santa Catalina estaba ubicada en lo que hoy es el cruce de la Avenida Nicolás de Piérola con la Avenida Grau. Comunicaba los fundos y haciendas de San Isidro y Monterrico con la Facultad de Medicina de San Fernando, el Cuartel y el Convento de Clausura Santa Catalina, el Parque Universitario y la salida al Callao (la actual Plaza Dos de Mayo). Hasta esta Portada de Santa Catalina fue que se extendió la Urbanización Chacaritas, construida en 1857 por Mariano Felipe Paz Soldán, y que estaba conformada por los hoy jirones Bambas, Cotabambas, Inambari, Mapiri y Sandia.

La Portada de Cocharcas estaba ubicada en lo que es hoy el cruce del Jirón Huánuco con la Avenida Grau, entre la vieja Iglesia de Cocharcas y el Hospital 2 de Mayo (donde hoy se unen La Victoria con los Barrios Altos). La construcción del ferrocarril central por el Valle del Rímac discontinuó el uso del antiguo camino al centro del país por el Valle de Cieneguilla, haciendo que la Portada de Cocharcas se convirtiera en principal vía de salida hacia la Sierra central. Por esta ruta entró a Lima Nicolás de

10 Hasta 1960, la décima cuadra del Jirón Azángaro, que desembocaba en el Palacio de Justicia, se llamaba Calle Guadalupe. Hoy día se concentran en ella numerosos establecimientos dedicados al negocio del fotocopiado.

11 No existía entonces el Palacio de Justicia, que se terminó de construir en 1940.

12 Mandinga, según Fernando Romero Pintado, es un vocablo de origen africano usado en el Perú como denominación del demonio: "el diccionario de la Academia dice que mandinga es la denominación de los negros del Sudán Occidental, y en América nombre del diablo en el lenguaje de los campesinos" (1988: 172-73). Como se puede observar en el mapa de Lima amurallada de 1858, había mucho terreno rural aún dentro de las antiguas murallas, y obviamente fuera de ellas también. De ahí puede deducirse que el nombre de Callejón de Matamandinga (o matademonio) aludiera a un camino solitario que se extendía por los campos de cultivo y que probablemente llegaba hasta la playa. Los peligros que existían saliendo de las murallas por esos caminos desolados tenían relación con la esclavitud que sufría la población negra y su lucha por la libertad.

Piérola en 1895. Durante este siglo, esta entrada fortaleció su importancia por ser uno de los paraderos principales del antiguo ferrocarril a Lurín.

1.2 LA CAÍDA DE LOS MUROS DE LIMA

Gracias al auge económico provocado por el *boom* de las exportaciones de guano y los recursos obtenidos mediante los empréstitos que no fueron derrochados, fue posible invertir en el país en el sembrío industrial del algodón y caña de azúcar, en ferrocarriles, minería y en la urbanización de Lima. Precisamente, durante el gobierno de Rufino Echenique y posteriormente en el de Ramón Castilla se realizaron los estudios y trazos de la expansión de la ciudad de Lima. El proyecto estuvo a cargo de Enrique Meiggs, que diseñó el ferrocarril Lima-Callao (1851) y Lima-Chorrillos (1857).

La zona más antigua y central de lo que pronto sería La Victoria la constituían los terrenos de la huerta de doña Victoria Tristán de Echenique, esposa del Presidente Echenique, ubicados prácticamente a la salida de las murallas de Lima, al sur. El nombre de la propietaria serviría para bautizar al futuro distrito: don Ricardo Palma ya le da este nombre cuando comenta la fiesta de La Victoria, del sábado 15 de octubre de 1853: "el Presidente Echenique dio un gran baile a los congresales y a la sociedad de Lima para pedirles que cese el derroche de la época de la consolidación (...) no en el vetusto palacio de los virreyes, sino en su preciosa quinta de la Victoria, sobre cuyo terreno se edifica actualmente el nuevo barrio de la ciudad" (Palma 1954: 62).

El Cercado de Lima se modernizaba rápidamente. Lima permanece amurallada hasta el gobierno de José Balta en 1871. Ya para entonces Enrique Meiggs había efectuado los primeros trazos y estudios para la creación del barrio de La Victoria; incluso adquirió algunas manzanas fronterizas a la muralla. Sin embargo, la muerte del Presidente Balta, la restricción de gastos gubernamentales y la muerte del propio Meiggs en 1877 retardaron unos años la puesta en marcha del proyecto.

1.3 EL NACIMIENTO DE LA VICTORIA

Uno de los primeros edificios construidos en los terrenos de La Victoria fue la Escuela de Artes y Oficios,¹³ en 1865, durante el gobierno de Ramón

13 En 1958 la Escuela se militarizó y cambió de nombre a Politécnico Nacional José Pardo (Salcedo 1993).

Castilla. 23 años después, en la acera del frente, se ubicaría Santa Catalina, la primera fábrica textil del distrito.

En 1871, en la salida del camino a Chorrillos (hoy Paseo de la República) se construyó el Parque de la Exposición Universal,¹⁴ el cual se convertiría en un factor decisivo en el nacimiento del distrito. Frente al Palacio de la Exposición (hoy Museo de Arte) se construyó luego el Museo de Arte Italiano.

Poco después, el Paseo Colón fue urbanizado por dos inmigrantes italianos: Luis Sanguinetti, Presidente del Directorio de la Compañía de Seguros Rímac, Italia y del Banco Italiano (hoy Banco de Crédito) y Andrés Dasso (quien construyera la famosa casa Dasso de Barranco). La Alameda de los Descalzos en el Rímac, hasta entonces lugar preferido de la rancia sociedad limeña, empezó a perder concurrencia en favor de este flamante Paseo Colón. De esta manera se fortaleció la marcha hacia el sur.

Sanguinetti y Dasso también urbanizaron la enorme primera manzana de la hoy Avenida Grau.¹⁵ En dicha manzana fundaron la más importante empresa maderera de aquel entonces, que entre otros rasgos se caracterizó por ser una de las primeras en tener chalets-habitación para sus trabajadores alrededor de la planta. Al costado de esta empresa se instalaría hacia el final del siglo la fábrica de tejidos La Victoria.

La Victoria vio interrumpido su crecimiento por la guerra con Chile. Años más tarde se crearon las que serían las siete avenidas más importantes del distrito, detalladas en el cuadro 6. De estas siete avenidas, dos recibieron nombres relacionados con un mismo acontecimiento, la unificación italiana de 1870, que fuera conducida por José Garibaldi y lograda un 20 de setiembre. Ello responde a que la urbanización del barrio de La Victoria estuvo a cargo de italianos. Otras dos avenidas fueron bautizadas con los nombres de ilustres soldados peruanos en la guerra con Chile: Juan Castilla, hijo de Ramón Castilla, y Sargento Calixto, defensor de la capital durante la invasión chilena.

En la última década del siglo pasado, durante el segundo gobierno de Piérola, mientras la urbanizadora La Colmena construía la hoy Avenida Nicolás de Piérola y la Plaza San Martín, apareció la Compañía Urbana La Victoria, que trazó calles y lotizó terrenos con miras al desarrollo futuro del

14 "El autor del plano fue nada menos que Augusto Eiffel, el célebre ingeniero francés constructor de la torre de su nombre" (Sánchez 1983: 99).

15 La que hoy conforman las avenidas Grau, José Gálvez, Antonio Raymondi y Paseo de la República.

Cuadro 6

Calles de La Victoria

Nombre de la época	Nombre actual
Av. de San Carlos	Av. Iquitos
Av. Santa Teresa	Av. Manco Cápac
Av. Circunvalación	Av. Grau
Av. Garibaldi	Av. Huascarán
Av. Juan Castilla	Av. Luna Pizarro
Av. 20 de Setiembre	Jr. Huatica/ Renovación
Av. Sargento Calixto	Av. México

nuevo barrio. Esta primera etapa del proceso de urbanización abarcó el área comprendida entre la Avenida Circunvalación y Sebastián Barranca, y del río Huatica hasta la carretera a Chorrillos. Posteriormente, la segunda etapa de la urbanización estuvo a cargo de la Compañía Nacional La Cerámica, en el área comprendida entre Sebastián Barranca y la Avenida Sargento Calixto y del río Huatica hasta el camino a Chorrillos (Mur 1957: 106).

Ya a principios de este siglo, y con la consolidación del proceso de urbanización de la capital, se desarrollaron en La Victoria múltiples pequeñas industrias dedicadas a brindar servicios a la actividad de la construcción. Surgieron así numerosas fundiciones, talleres de metal-mecánica, talleres de fabricación de pisos de madera y de cañerías. La presencia de Sanguinetti y Dasso fue fundamental para el desarrollo de la carpintería: se fabricaban en su planta puertas, ventanas y toda clase de artículos de carpintería, como carrocerías, tomería, techos de fibra de madera, tabiquerías y mueblería (para oficinas y uso doméstico). Pronto surgieron también establecimientos dedicados primero a la venta y luego a la fabricación de pinturas. Asimismo, La Victoria acogió el comercio resultante de la industria del automóvil (tanto la venta de carros y de repuestos, como los servicios de mantenimiento).¹⁶

2. LA VICTORIA: DISTRITO INDUSTRIAL

2.1 LA INDUSTRIA TEXTIL, ACTIVIDAD PIONERA EN LA VICTORIA

Afirma Luis Alberto Sánchez que durante el gobierno de José Pardo, hacia 1917, "la Victoria empezaba a poblarse y constituía un ente in-

¹⁶ El distrito mantiene hasta hoy el liderazgo en este tipo de actividad.

dustrial, de textiles" (Sánchez 1983: 8). En efecto, hasta 1913 existían en el país diez fábricas textiles, tres de las cuales estaban en el interior del país; de las siete ubicadas en la capital, tres estaban en La Victoria, una en Vitarte, una en el Rímac y dos en el Cercado de Lima (véase el cuadro 7).

La fábrica textil más antigua era la de Vitarte. En 1847 se fundó en Lima la fábrica textil Cagigao y Casanova, que significó un primer intento de manufacturación de hilados y tejidos de algodón. Sin embargo, cinco años más tarde tuvo que cerrar por la dura competencia de los tocuyos extranjeros, de mejor calidad y menor precio. En 1871 fue reabierta y trasladada a Vitarte. Según Jorge Basadre, "la apertura de la fábrica de Vitarte inicia el capítulo correspondiente a la época contemporánea en la historia de la industria textil peruana (...) Vitarte fue como un anuncio del fugaz e incipiente desarrollo industrial visible entre 1873 y 1878" (Eguren, Fernández-Baca y Tume 1981).

Después del restablecimiento de la fábrica de Vitarte, las siguientes tres fábricas textiles instaladas en Lima estuvieron ubicadas en La Victoria, todas ellas antes de 1900. No obstante, no es sólo la antigüedad la que hace pensar en una tradición textil en La Victoria. Como se verá en la reseña del nacimiento y desarrollo de esas fábricas, que se hace a continuación, existía una relación entre la industria y los habitantes vertebrada alrededor del trabajo a domicilio.

— Cuadro 7 —

Empresas textiles fundadas antes de 1915

Nombre de la empresa	Año de fundación	Ubicación geográfica
Cagigao Casanova	1847-71	Vitarte
Santa Catalina	1889-90	La Victoria. Italianos
Tejidos Ica	1892	Ica. Italianos
San Jacinto	1894	La Victoria. Italianos
La Industrial	1896	Arequipa
Maranganí	1897	Cuzco
La Victoria	1898	La Victoria
Duncan Fox/		
Fábrica Tejidos El Progreso	1901	Lima-ciudad. Ingleses
Inca Cotton Mill	1905	Rímac. Ingleses
La Bellota	1913	Lima-ciudad. Italianos

Fuente: Eguren, Fernández-Baca y Tume (1981), e información propia.

Tejidos Santa Catalina¹⁷

En 1889, el empresario de origen italiano Bartolomé Boggio comenzó a producir género en pequeña escala, con tan sólo una máquina y cinco trabajadores. Demostró así la posibilidad de abaratar las telas y confecciones que llegaban básicamente de fuera, y de esa forma reducir un renglón de fuerte participación en las importaciones que realizaba el Perú.

Boggio vino al Perú en 1873. Fue un ejemplo de empresario. Trabajó primero en una farmacia, y luego incursionó en el campo industrial, importando maquinaria y creando pequeñas empresas productoras de fósforos y papel. Década y media después fundó la empresa Santa Catalina. También adquirió la hacienda Laure en Chancay, dedicándose al cultivo de algodón.

En 1890, José María Peña Costas y Mariano Ignacio Prado Ugarteche se asociaron con Boggio, conformando la Sociedad Industrial Santa Catalina Ltda. Unos años más tarde, en 1895, Juan Francisco Raffo fundó la empresa Raffo, Turchi y Cía., consiguiendo que se le otorgara el monopolio en la venta de los productos de Santa Catalina.

En 1903, la Sociedad se reorganizó y entraron nuevos accionistas, entre ellos Juan Francisco Raffo (con el cargo de gerente de ventas), y Tulio Turchi y Bracale. Prado fue elegido Presidente del Directorio y Boggio Director Técnico de la planta. Esta reorganización llevó a la construcción de una gran fábrica en lo que hoy es la cuadra 5 de la Avenida Grau, en la manzana que completan los jirones Andahuaylas, Montevideo y Ayacucho. A dos cuadras de esta fábrica se construiría en la década de los años treinta el barrio obrero de La Victoria.

Al inicio, el artículo manufacturado más importante era la frazada. Pronto se empezaron a producir también en gran escala telas y prendas de vestir. La producción anual era aproximadamente de 300,000 metros de género, 2,000 docenas de frazadas y 15,000 docenas de camisas de algodón. Las fibras de lana y algodón usadas en la confección eran hiladas en la planta; la lana más fina se importaba de Inglaterra.

Muy pronto la fábrica se constituyó en un modelo para otras industrias. Alrededor de la fábrica comenzó a funcionar un sistema permanente de subcontrata a domicilio: muchas madres de familia cosían con tela de Santa Catalina para atender los pedidos de ropa. Estos pedidos eran hechos fundamentalmente por el Ejército, el cliente más importante en

17 Este acápite está basado en Centurión Herrera (1924: 412-13).

aquel entonces, dado el reducido desarrollo del mercado limeño. En efecto, buena parte de la producción era comprada por el gobierno para ser usada en los uniformes militares y policiales.

La fábrica Santa Catalina fue la que introdujo el tejido de punto en La Victoria. Fue la primera en fabricar ropa interior, medias, camisetas y chompas.¹⁸

Hacia 1920 la planta daba trabajo a 400 trabajadores, de los cuales 50% eran mujeres. Según afirma el señor Manfredi, antiguo trabajador de Santa Catalina al cual entrevistamos para este estudio, la mayoría de trabajadores vivía alrededor de la fábrica o eran de La Victoria. Este personal provenía principalmente de la entonces Escuela de Artes y Oficios, ubicada casi al frente de la fábrica;¹⁹ esta Escuela no sólo fue la primera, sino prácticamente la única que proveía de trabajadores a la actividad manufacturera limeña de entonces.²⁰

Santa Catalina no sólo contribuyó al desarrollo de la actividad textil, sino que además propició el surgimiento de la industria generadora de energía eléctrica. Al principio, la planta trabajaba con la energía hidráulica del río Huatica, pero a medida que la planta crecía necesitó emplear energía eléctrica. En 1895, los dueños de Santa Catalina, junto a Pedro Ugarteche y Guillermo Espantoso, crearon la Empresa Transmisora de Fuerza Eléctrica, que fue construida en los viejos molinos de Santa Rosa de la Pampa y San Juan de la Pampa, sobre la orilla izquierda del río Rímac. En 1900, gracias a su gran prosperidad, Santa Catalina adquirió las acciones de los otros dos socios y formó la empresa Eléctrica Santa Rosa. Mariano Ignacio Prado fue su primer director, conjuntamente con Gio Batta Isola (dueño de otra fábrica de La Victoria, la empresa textil San Jacinto, Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, del Banco Italiano y de la Compañía de Seguros Italia).

18 Después entrarían al negocio del tejido de punto las fábricas San Jacinto y La Bellota, esta última fundada por un inmigrante italiano, Américo Antola.

19 Es importante comprender que la ubicación de esta escuela correspondía a la expectativa que por esa época se tenía del desarrollo de La Victoria, un barrio fundamentalmente dedicado a la actividad productiva.

20 El nivel del personal directivo de la Escuela era inmejorable, y se mantuvo hasta mediados de este siglo. En 1910, Pedro Paulet, Director de la Escuela de Artes y Oficios, se encargó de compilar el Directorio de Lima (Paulet 1910). En los años cuarenta la dirección de la Escuela estuvo a cargo del ingeniero Gabriel Lanatta Piaggio, quien dos décadas después sería prominente directivo y posteriormente Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias.

Santa Catalina se convirtió pronto en pivote del naciente grupo Prado. Mariano Ignacio Prado Ugarteche lideró este grupo desde fines del siglo pasado hasta mediados de los años cuarenta de este siglo (Portocarrero Suárez 1986). La génesis del grupo y su florecimiento estuvo asociada al barrio de La Victoria, hasta la construcción de El Porvenir. Para muchos, después de esta obra se pierde la iniciativa, y en los años sesenta empieza la etapa de decadencia del grupo.

Es importante resaltar también la participación de la familia Raffo. Primero comercializadores exclusivos de Santa Catalina y luego accionistas, la tercera generación sigue teniendo un indudable papel de liderazgo en la industria textil y de confecciones de punto. En sus instalaciones de Chíncha se fabrica ropa para exportación, gozando de gran prestigio en el mercado mundial: hoy tienen la licencia de la afamada marca Adidas.

Tejidos San Jacinto

Cinco años después de la fundación de Santa Catalina, en 1894, en un local alquilado de la Avenida Grau, se constituyó la fábrica San Jacinto, bajo la dirección de Gio Batta Isola y Giacomo Gerbolini. Al igual que Boggio pero con una historia empresarial más antigua y diversa, Batta Isola pasó por diversidad de experiencias empresariales antes de su entrada en el negocio textil. Había llegado al Perú como marino con su flota para hacer negocios de transporte de guano y de cabotaje interno (Bonfiglio 1991), cuando en Europa el navío a vapor empezaba a desplazar al de vela. Batta Isola supo encontrar un nuevo nicho de mercado para una tecnología en creciente desuso en ese entonces.

Gracias al éxito que logró la empresa, en 1910 construyeron un nuevo local ubicado en lo que hoy es la Avenida Brasil. Ahí instalaron la desmotadora de algodón y maquinaria moderna. Una década después, ya tenían 250 telares. Hoy, en 1994, San Jacinto está a punto de cumplir cien años, y se mantiene en el mercado en una posición ventajosa.

Tejidos La Victoria

Esta fábrica, propiedad de la familia Pardo,²¹ fue creada en 1898. La planta era de enormes dimensiones, y estaba ubicada en el terreno que

21 La familia Pardo, dueña de la hacienda azucarera Tumán en el departamento de Lambayeque, tuvo participación protagónica en la fundación del Partido Civilista.

hoy es delimitado por los jirones Raymondi, José Gálvez y el Paseo de la República. Pronto se amplió el complejo industrial, abarcando el área que llega hasta la actual Avenida 28 de Julio. La fábrica contaba incluso con una desmotadora de algodón²² y una planta productora de aceite de pepita de algodón.

A los pocos años, la fábrica ya exportaba telas a los Estados Unidos. Durante los años treinta pasó a ser uno de los complejos textiles más importantes de América Latina.

La creación de estas tres fábricas en la Victoria es importante en el desarrollo posterior del distrito. Innegablemente, el proceso de construcción de La Victoria estuvo estrechamente atado al proceso de consolidación de la industria textil. La constitución de esa trilogía de empresas líderes, de presencia internacional, aportó capacidad de gestión en diversos campos. Debe notarse que, sobre una población de 7,000 habitantes (unas mil familias) hacia 1910, alrededor de 600 personas trabajaban en el sector textil, lo que da una idea del impacto de dicha actividad sobre la población de La Victoria.

No eran ésos aún los tiempos de la confección industrial, pero el desarrollo de las confecciones caseras ya estaba extendido. Según los trabajadores jubilados que fueron entrevistados en el curso de este estudio, las fábricas daban como parte de la remuneración dos gratificaciones al año en telas, con las cuales los trabajadores y sus familiares confeccionaban sus prendas. En todo caso, el hecho es que la mayor oferta de telas abrió el mercado de confecciones. El desarrollo de esta industria empezaba así a permitir la superación de los tiempos de la importación de telas y prendas costuradas, con el consecuente abaratamiento de ellas en el mercado interno.

En efecto, el éxito de estos empresarios textiles, que introdujeron en el mercado nuevos tocuyos a bajo precio, obligó a los británicos y norteamericanos a traer productos más baratos. Sin embargo, ello no fue suficiente para frenar la creciente sustitución de importaciones de textiles y prendas de vestir. Tuvieron por tanto que intervenir cada vez más en la naciente industria textil nacional, asociándose con capitales nacio-

Manuel Pardo había sido Presidente de la República en 1872, y su hijo José iba a serlo en dos oportunidades en este siglo.

22. A principios de siglo y hasta la década de los años veinte, las fábricas textiles de Lima compraban el algodón en rama, pues los productores agrícolas no disponían aún de desmotadoras de algodón.

nales.²³ Un ejemplo es el caso de la Grace, que instaló su planta del Rímac, la Grace Inca Cotton Mill (ubicada en la hoy Avenida Francisco Pizarro), y adquirió la fábrica de Vitarte (rebautizada como Peruvian Cotton M. C. Vitarte) y Tejidos La Victoria. Estas tres fábricas se fusionarían luego para formar CUVISA (Compañías Unidas La Victoria S.A.)²⁴

2.2 *EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL*

El desarrollo urbano que experimentó Lima a principios de siglo influyó grandemente en la naturaleza de distrito industrial de La Victoria. Desde el segundo gobierno de Piérola hasta el periodo de Leguía, lapso que cubre más de treinta años, se llevó a cabo la ampliación de la llamada Lima cuadrada, que comprendió la construcción de la Avenida Nicolás de Piérola, la Plaza San Martín, el Paseo Colón y la Avenida Leguía.²⁵ La vecindad que tenía el barrio de La Victoria con el centro de Lima permitió que en él surgieran pequeños talleres dedicados a múltiples oficios, necesarios en ese proceso de urbanización. Algunos de esos talleres evolucionaron y se constituyeron en empresas e industrias, que generaron un efecto de arrastre sobre otros sectores.

El carácter de las industrias fundadoras y el estado de los servicios obligaban a que aquéllas tuvieran su propia energía eléctrica, y sus propios talleres de maestranza, de reparación y de mantenimiento de sus máquinas. Las industrias recibían los insumos en bruto y tenían que procesarlos para usarlos como materia prima. Esa característica de la actividad industrial llevó a un marcado requerimiento de mano de obra calificada. En tal sentido, fue muy favorable que la Escuela de Artes y Oficios estuviera ubicada en La Victoria, lo que permitió que pasara a cumplir una importante labor de apoyo al desarrollo industrial de la zona. La Escuela fue una de las primeras experiencias de formación de personal capacitado para satisfacer los requerimientos que planteaba la nueva situación: era el SENATI²⁶ de entonces, enclavado en el cora-

23 Consideramos nacionales los capitales de los inmigrantes italianos, los principales promotores de esta industria, pues estaban instalados aquí y en su gran mayoría capitalizaban en el Perú.

24 CUVISA y Santa Catalina están dirigidas hoy por Vicente Díaz Arce, migrante arequipeño, uno de los antiguos comerciantes líderes en la fundación de Gamarra.

25 Hoy Avenida Arequipa, en homenaje al levantamiento del General Sánchez Cerro en la ciudad mistiana para derrocar al Presidente Leguía en 1930.

26 Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial.

zón de La Victoria y con un liderazgo vigente hasta finales de la década de los cincuenta.

Otro elemento que reforzó el carácter comercial del distrito y contribuyó a que sea la primera área de expansión económica de la capital, fue el desarrollo del parque automotor. El auge del automóvil en nuestro país y la transición del transporte marítimo de cabotaje interno hacia el transporte terrestre de carga, iniciados durante el gobierno de Leguía, indujeron al desarrollo de un ambicioso programa de carreteras de éste y los siguientes gobiernos, consolidándose la base infraestructural para la creación del Mercado Mayorista de Lima. Precisamente, que el mercado automotor se asentara en La Victoria parece responder, además de las propias razones de expansión y desarrollo ya planteadas, a la proximidad física del lugar de estacionamiento de los primeros vehículos motorizados de gran magnitud que venían al Mercado Central de Lima y al Mercado Mayorista. Dichos vehículos requerían de un espacio cercano y con amplios terrenos para efectuar el mantenimiento y las reparaciones.

Pero la mayor inversión que por esa época recibió La Victoria fue en capital humano. Los grandes capitanes de industria dejaron escuela en el distrito y en muchos casos desarrollaron importantes ejemplos de cooperación empresarial. La experiencia que ellos transmitieron se plasmó quince o veinte años después, cuando los matriceros, tomeros, tejedores de esas fábricas, formaron numerosas pequeñas empresas. A ello se agregó el desarrollo de las diversas formas de industria a domicilio, iniciadas por los mismos artesanos y comerciantes.

En La Victoria se verificó también un proceso de acumulación de capitales derivados de la actividad industrial, que luego fueron destinados a la reinversión en otras actividades y áreas geográficas. Dos ejemplos son los casos de José Mongilardi, mecánico italiano especializado en captación de aguas del subsuelo para uso industrial, quien además se desempeñaba como delegado del barrio de La Victoria ante el Municipio de Lima, y Pedro D'Onofrio. Hacia 1916, Mongilardi tenía un taller de fundición, otro de carpintería y una fábrica de mosaicos (Centurión 1924: 472); dos décadas después, Mongilardi había incursionado como empresario textil y de confecciones en Huancayo. Por su parte, hacia 1914 D'Onofrio era dueño de una heladería y de un cinematógrafo en el cruce de las avenidas Grau y Cotabambas; a mediados de los años treinta traslada su empresa a la Avenida Venezuela, ampliando su escala de producción e incursionando además en la fabricación de golosinas y en la industria de la

panificación. Al cabo de un par de décadas, la suya era ya la empresa líder en el ramo²⁷.

2.3 CONSTITUCIÓN COMO DISTRITO

Durante el gobierno de Leguía adquirió gran impulso el programa de urbanización de Lima y de mejora de las vías de comunicación terrestres al interior del país. Las consecuencias de estas mejoras se aprecian claramente en el crecimiento poblacional de Lima: entre 1920 y 1931 la población limeña aumentó a un ritmo de 5% anual, tasa muy superior al 2% que se verificó entre 1908 y 1920.

Para el caso concreto de La Victoria, la época de Leguía significó la continuación de las obras iniciadas a principios de siglo.²⁸ Precisamente fue durante este gobierno, el 2 de febrero de 1920, que La Victoria se convirtió en distrito; el ingeniero Luis de Sada fue el encargado de elaborar el plano distrital. Los linderos físicos fueron la carretera a Chorrillos, el Jirón Andahuaylas, la Avenida México y la Avenida Grau.

En esa época, el territorio que comprendía La Victoria era todavía mayormente rural, predominando las huertas. Sin embargo, el crecimiento urbano propiciado por la expansión industrial en el distrito era cada vez más marcado. La instalación del barrio rojo en el distrito algunos años después, ubicándose en el lindero de las zonas urbanas, no es más que otra muestra de ese proceso.²⁹

El aspecto urbanístico del nuevo distrito mereció elogiosos comentarios en la época. Parte del mérito fue de su primer alcalde, Juan Carbone D.C., quien estuvo en el cargo entre 1920 y 1922 y que además era

27 Hoy la antigua fábrica D'Onofrio es propiedad del grupo económico liderado por una familia migrante arequipeña, que capitalizó en el transporte comercial terrestre hacia las minas del sur del Perú.

28 A principios de siglo, el Banco de Londres había conducido la lotización y urbanización de los terrenos de la Compañía Nacional de Cerámica. El barrio de la Cerámica estaba ubicado en la zona formada por la calle José Gálvez -junto a la carretera a Chorrillos-, el Jirón Sebastián Barranca, el río Huatica y el fundo Conconcillo, prolongándose por el oeste hasta el Jirón Sargento Calixto (hoy México).

29 En la Lima amurallada, el barrio rojo estaba situado en el antiguo Jirón Suspiros, en la primera cuadra de Cangallo, en los Barrios Altos. En los años veinte se mudó al Jirón Huatica. Posteriormente, desde fines de los años cincuenta, estuvo ubicado en la Avenida México. En la década de los sesenta se mudó al Callao. En casi todos los casos, iba detrás de la expansión de las áreas industriales de Lima.

fundador y director de la Compañía Urbana La Victoria. Según Centurión, "Carbone fue el primero en construir valiosas casas y el que, apersonado en la disposición de las calles, las bautizó con los nombres que aún hoy conservan, que son: Raymondi, Víctor Manuel, 20 de Setiembre y Garibaldi, de las cuales estas dos últimas tienen más de dos kilómetros de longitud (...) [Él es] uno de los mayores contribuyentes en el acervo fiscal de la ciudad de Lima, por lo que a éste rinde el gran número de propiedades urbanas que posee dedicadas al inquilinato, lo que consiguientemente significa concurrir al desarrollo de la ciudad" (Centurión 1924: 459).

Hacia principios de la década de los treinta el distrito seguía creciendo, como lo evidencian los planos utilizados para realizar el censo de 1931 en las provincias de Lima y Callao.³⁰ No obstante, La Victoria no cubría aún el área que actualmente abarca, como se puede apreciar comparando esos planos con el diagrama que muestra su actual localización y límites.

Según el mencionado censo, realizado en medio de la gran crisis que en ese momento vivía el país, los principales rasgos demográficos de La Victoria eran:

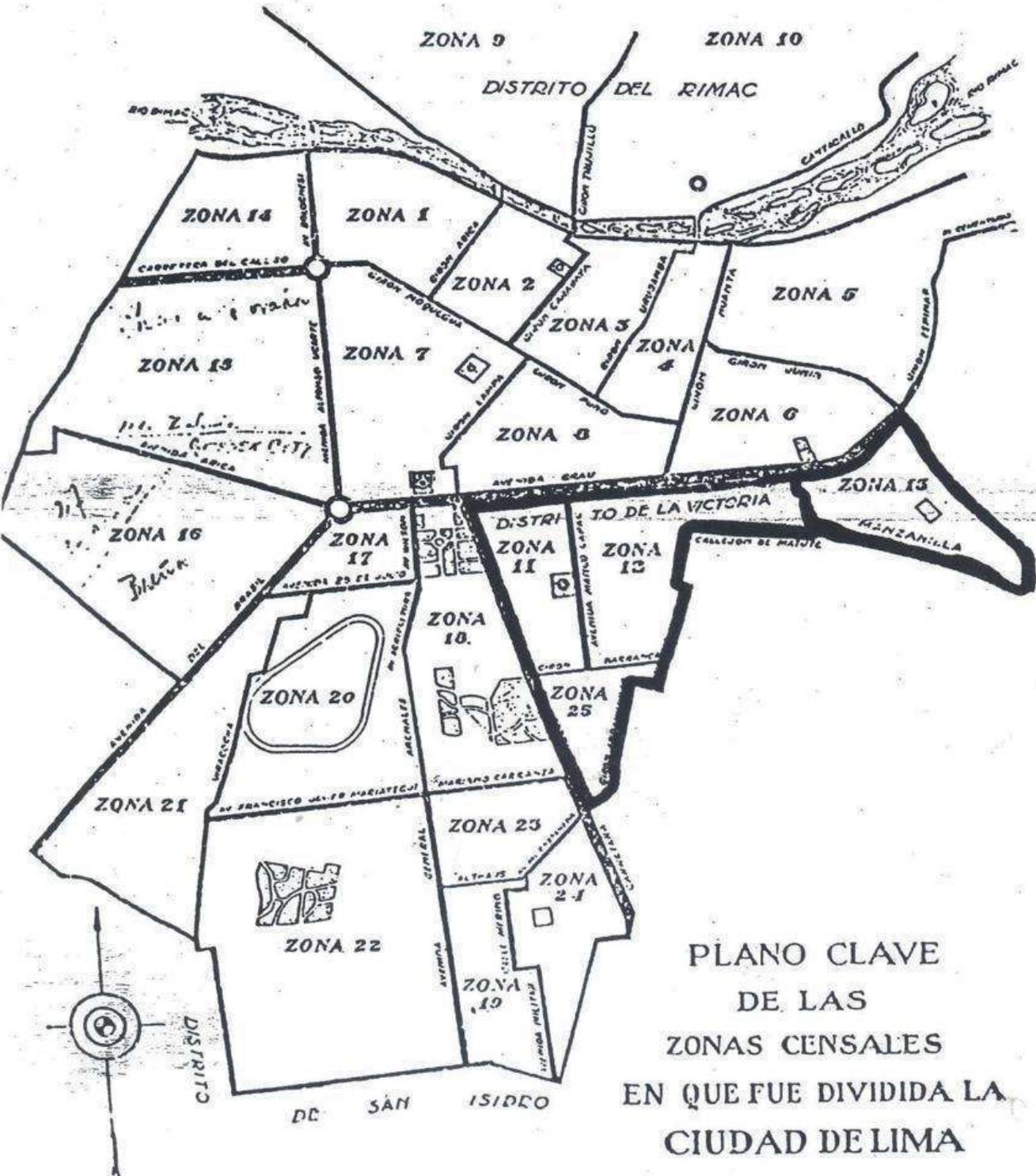
- una población de 32,866 habitantes;
- 342 establecimientos comerciales (entre los que estaban 102 pulperías, 72 panaderías, 46 zapaterías, treinta sastrerías, talleres de moda y sombrererías, y cuatro hoteles);³¹
- un importante población de origen italiano, dueña del 24.1% de las fincas del distrito; y,
- un modelo de urbanización tradicional, donde la mayoría de inmuebles eran de una sola planta.³²

30 El primero es un plano general, en el cual se observan las cuatro zonas (Zonas 11, 12, 13 y 25) en que fue dividido el distrito. Los tres siguientes planos muestran cada zona en detalle.

31 Suponiendo que cada uno de estos negocios tenía un promedio de cinco trabajadores, y que en promedio cada trabajador tenía una familia de seis miembros, se llega a sólo alrededor de la tercera parte de la población del distrito. Es probable que el resto de la población haya estado compuesta por las familias de trabajadores vinculados a la construcción y a las grandes industrias, que brindaban la mayor parte de empleos.

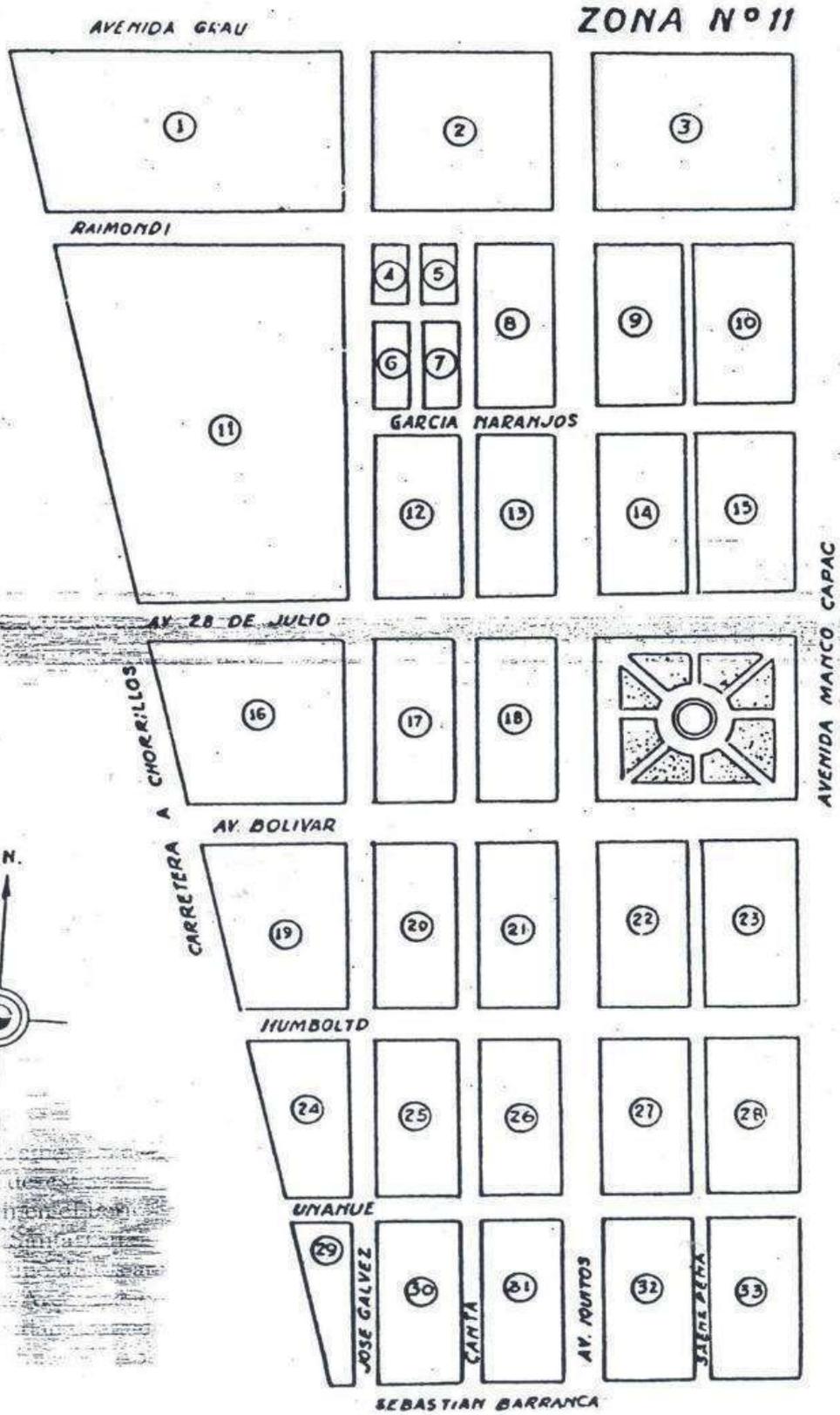
32 En esa época, casi no habían edificios en La Victoria. Del total de familias -alrededor de 7,153-, 6,857 vivían en un primer piso, 380 vivían en un segundo piso, dos ocupaban los dos pisos, y sólo catorce vivían en pisos superiores.

PLANO GENERAL DE LA VICTORIA EN 1930

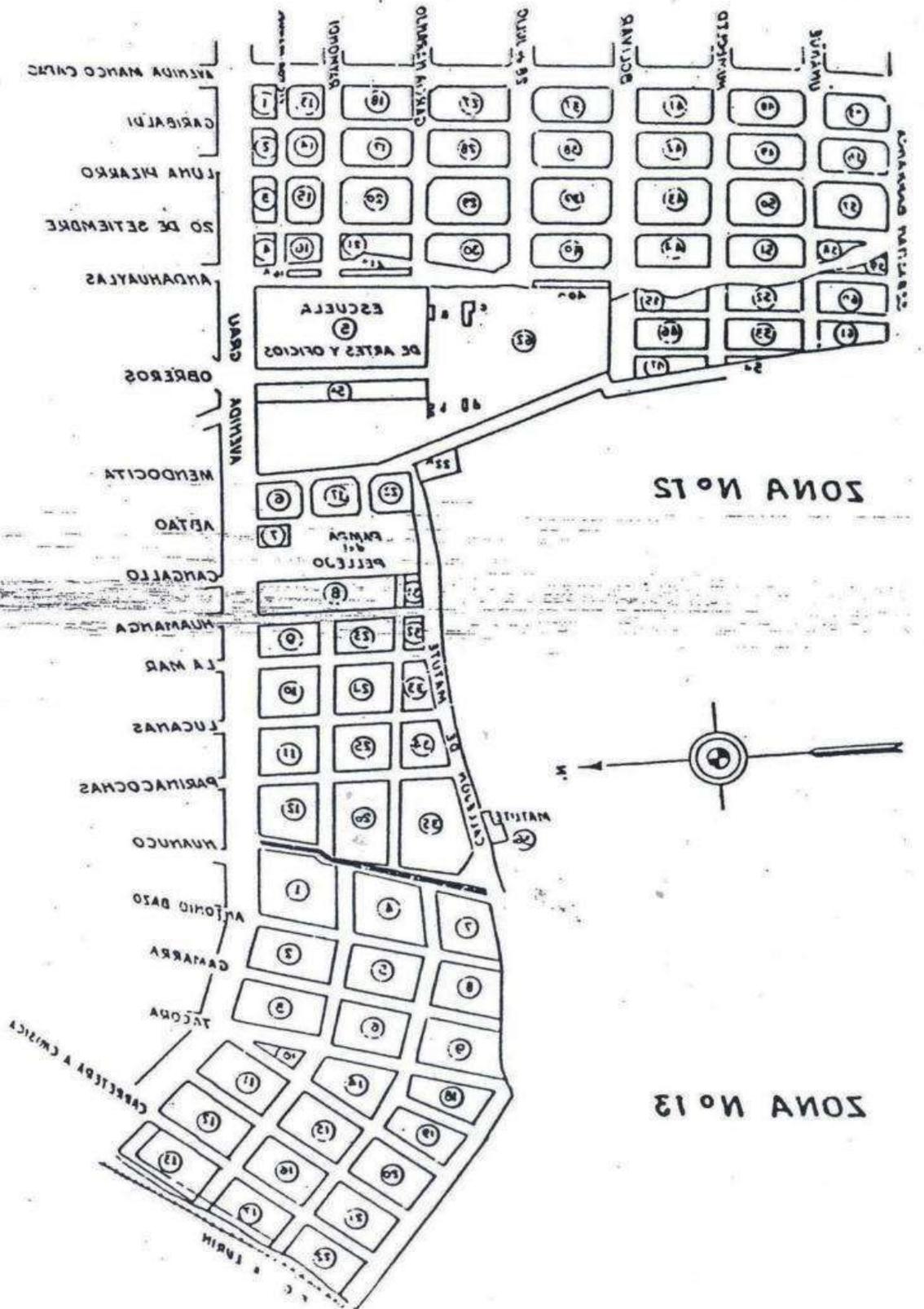


PLANO CLAVE DE LAS ZONAS CENSALES EN QUE FUE DIVIDIDA LA CIUDAD DE LIMA

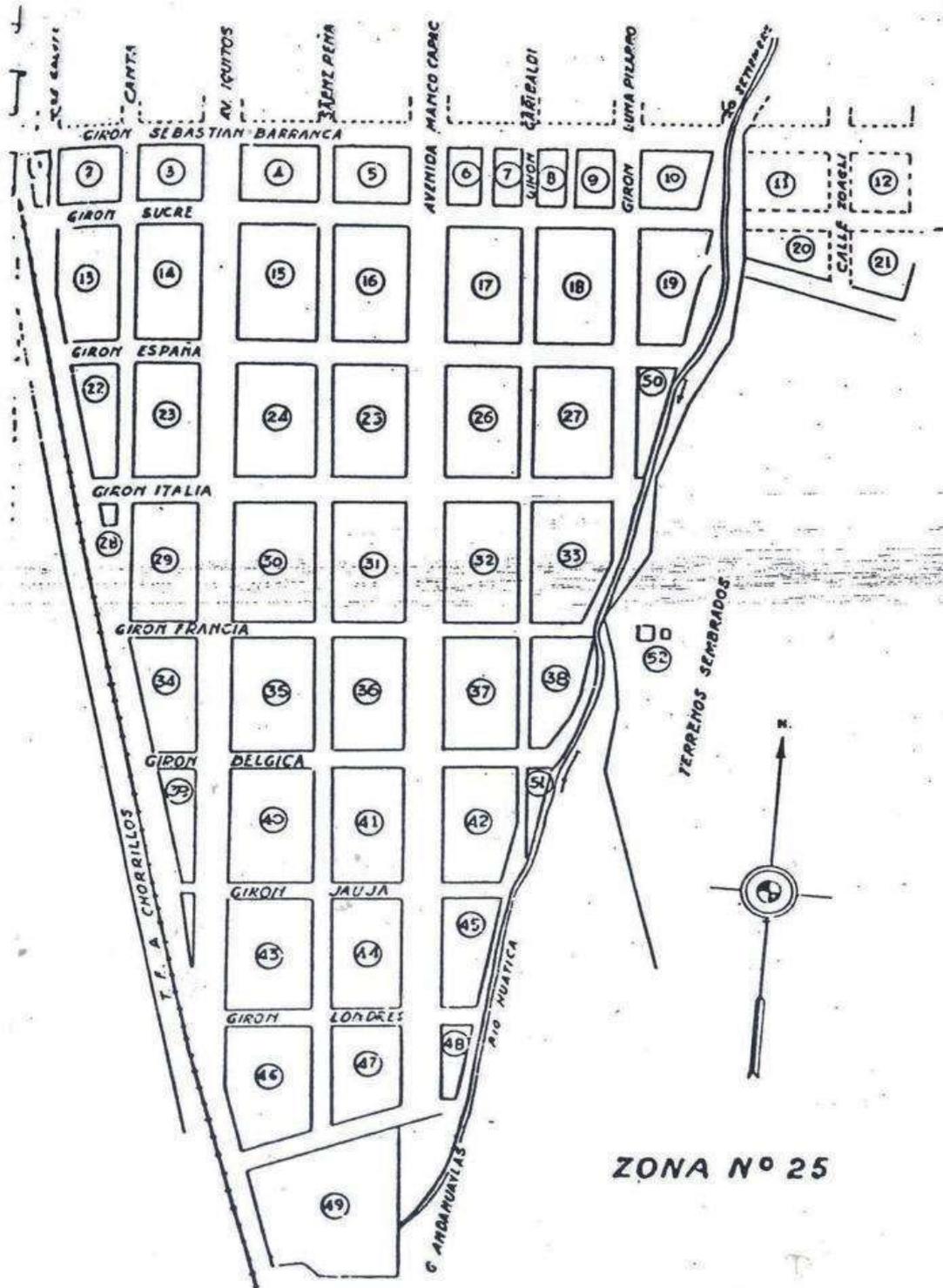
DETALLE DE LA VICTORIA - ZONA 11



DETALLE DE LA VICTORIA - ZONAS 12 Y 13



DETALLE DE LA VICTORIA - ZONA 25



Debe notarse, por otro lado, que aunque diversos testimonios dan fe de la existencia de la industria "a domicilio", las estadísticas del censo no brindan mayor información sobre el particular. Una evidencia indirecta podría ser la mayor densidad poblacional alrededor de los centros industriales del distrito.

2.4 LA VIVIENDA POPULAR EN LA VICTORIA

Durante el gobierno de Benavides (1933-1939) se construyó el barrio obrero de La Victoria, incluyendo un estadio y un conjunto residencial multifamiliar. La construcción se hizo en el área ubicada al este del río Huatica, superando lo que antes constituía la frontera oriental del distrito. En la práctica, terminó siendo el barrio de los trabajadores de la fábrica Santa Catalina.

La construcción del barrio obrero, además de beneficiar directamente a los interesados, constituyó un nuevo impulso para el sector de construcciones y servicios.³³ Aunque no fue la única razón, a la base de esta expansión geográfica estaba el desarrollo económico industrial y comercial de La Victoria, donde predominaba la producción textil de algodón y lanas,³⁴ pero también tenían participación importante las industrias metalmeccánica y de confecciones.³⁵

Es por esta época que los Barrios Altos y La Victoria se convirtieron en espacios continuos, cuando la Urbanizadora Cocharcas lotizó terrenos desde el Hospital Dos de Mayo hasta el espacio que luego ocuparía el Hospital Obrero. En esta zona se constituyó además un gran mercado ambulante, que sería uno de los más importantes de Lima³⁶, ocupando en principio seis cuadras de la Avenida Grau con un núcleo a la altura del Hospital Dos de

33 Visto en perspectiva, el desarrollo de las urbanizaciones en Miraflores, Magdalena y San Isidro, y el peso del grupo Prado en estas actividades de urbanización, revela que la acumulación en negocios urbanos fue un asunto de mucha importancia para sectores medios y altos, no habiéndose iniciado aún la construcción de la vivienda popular.

34 Es justamente durante este periodo que este tipo de producción crece significativamente: según Eguren, Fernández-Baca y Tume (1981: 158), durante el Oncenio de Leguía la producción de textiles de algodón creció a un ritmo de 2% anual y la de textiles de lana a un ritmo de 3%, mientras que durante el gobierno de Benavides lo hicieron a una tasa de 7% y 23%, respectivamente.

35 No es pues casual que, algunos años después, en 1940, se construyera el Hospital Obrero en pleno corazón de La Victoria.

36 Según el ingeniero Bustamante, de la empresa Consultora Bustamante-Williams -autores del proyecto del nuevo mercado mayorista de Santa Anita-, en la década de los treinta y los cuarenta este mercado era uno de los principales de Lima.

Mayo. Muy pronto, su zona de influencia creció hasta las avenidas 28 de Julio y Bausate y Meza (antes Bolívar) y las calles aledañas, convirtiéndose en foco del comercio tanto de La Victoria como de los Barrios Altos.³⁷

Poco antes, en 1931, se había realizado el primer proyecto de urbanización de Mendocita, entre los jirones Isabel La Católica y Bolívar (hoy Bauzate y Meza, detrás del actual estadio del Club Alianza Lima). Este proyecto consistió en una ocupación inicial basada en contratos de arrendamiento de terrenos de propiedad privada.³⁸ Su población aumentó en la década de los cuarenta, a raíz del terremoto que destruyó numerosas viviendas en el centro de Lima, la construcción del Mercado Mayorista y Minorista, y la llegada de nuevos inquilinos en busca de vivienda barata (Matos Mar 1977).

La Victoria fue el primer distrito de Lima en el cual se construyeron mayoritariamente edificios multifamiliares. Un caso destacado fue el de la Urbanización el Porvenir. A fines de la década de los treinta, iniciado el primer gobierno de Manuel Prado, el grupo Prado compró parte de los terrenos de la hacienda El Pino,³⁹ de propiedad del señor Pablo Cánepa; en 1941, en sociedad con el propio Cánepa, inició la construcción de los edificios de El Porvenir (Barrios 1957: 54).

La construcción de El Porvenir es resultado de la convergencia de varias necesidades e intereses. En primer lugar estaba el agotamiento de la capacidad del barrio obrero de La Victoria para albergar la presión poblacional generada por el proceso migratorio acentuado a partir de la época de Leguía. Más adelante, la formación del Mercado Mayorista añadió significativas presiones en el poblamiento del distrito. Eviden-

37 A este entorno estuvo estrechamente vinculado el club de fútbol Alianza Lima. Si bien había sido constituido en 1901 en el Cercado de Lima, en el Jirón Cotabambas, el club se trasladó luego a la Avenida Manco Cápac. Su "escenario natural" era la cancha de fútbol en la Pampa del Pellejo en el Jirón Cangallo, a dos cuadras de la Escuela de Artes y Oficios, colindando con el callejón de Matute, a tres cuadras de la Avenida Grau. Muy pronto este club se habría de convertir en símbolo de La Victoria y de todo Lima.

38 Hasta 1930 la zona había estado dedicada al sembrío de productos de panllevar (Gómez 1957: 129).

39 En esa época esta hacienda estaba dedicada al cultivo de alfalfa, maíz, menestras en gran escala y algodón, y a la crianza de ganado vacuno y caballar. Ella proveía de leche a buena parte de la población limeña. Era además el punto al cual llegaba el ganado proveniente de la Sierra central para ser negociado, y funcionaba también como centro de engorde, donde el ganado recuperaba el peso perdido durante el largo camino de arrieraje.

temente, los dueños de los terrenos de La Victoria (que en aquel entonces había llegado hasta las calles Cangallo y Huamanga) percibían con claridad que estaban surgiendo inmejorables oportunidades de la urbanización: los grupos Prado y Cánepa estuvieron dedicados al negocio de la urbanización de la zona durante casi dos décadas.⁴⁰

Debe señalarse que tanto la creación del barrio obrero de La Victoria como la urbanización de El Porvenir, crearon en el distrito conciencia sobre el derecho a la vivienda de los sectores populares. Los gobiernos que se sucederían en el poder en las siguientes décadas trataron de responder a esta presión con la construcción de diversos complejos habitacionales.

2. 5 *EL MERCADO MAYORISTA Y MINORISTA DE LIMA Y EL CERRO SAN COSME*

En 1945, año en que inició su gobierno Bustamante y Rivero (1945-48), se construyó el Mercado Mayorista y Minorista de Lima en los terrenos cedidos por la familia Cánepa.⁴¹ Muy pronto este mercado le quitó preeminencia al Mercado Central y a los mercados distritales, haciendo que se concentre en La Victoria un movimiento comercial sin precedentes.⁴²

La idea de construir el Mercado Mayorista y Minorista había nacido como respuesta a la falta de espacio en el Mercado Central, que resultaba cada vez más insuficiente ante el creciente comercio al por mayor. Hasta unos pocos años atrás casi no existía el mercadeo al por mayor a nivel nacional; sin embargo, el desarrollo del sistema vial, la industria y los servicios impulsó esta nueva forma de comercialización. Las carreteras construidas desde el gobierno de Leguía servían de canales para una incesante llegada de mercancías al centro de Lima, sobre todo de ali-

40 El final de este proceso de urbanización casi empata con la aparición del complejo Gamarra, a principios de los años setenta.

41 La familia Cánepa construyó alrededor del nuevo mercado dos urbanizaciones, San Pablo y San Luis. Un antiguo contratista de galerías en el complejo Gamarra afirma que "el proceso fue como casi todas las urbanizaciones de Lima realizadas por familias italianas como los Brescia, los Caneta o los Cánepa. Ellos eran dueños de esas cuadras de la Avenida Aviación, que habían adquirido en otras épocas previendo -o sabiendo- lo que iba a venir, la enorme expansión de Lima. Este es un proceso muy común en todas las ciudades del mundo: los campos de cultivo cercanos a la ciudad desaparecen para dar paso al cemento".

42 Al principio, dicho comercio estuvo centrado especialmente en los rubros de alimentos, frutas y abarrotes.

mentos. Se hacía pues necesario un nuevo espacio,⁴³ donde la distribución de bienes contara con los servicios que la comercialización al por mayor exigía.⁴⁴

Consecuencia de la creación de este mercado fue el poblamiento del Cerro San Cosme, iniciado en 1946. Evidentemente, para los comerciantes y trabajadores vinculados a las actividades del Mercado Mayorista y Minorista, era más cómodo habitar cerca de su lugar de trabajo. Así, los vendedores de cajones y canastas, ambulantes, changadores y vivanderos, junto a numerosos migrantes serranos que afluían constantemente a los mercados, decidieron organizarse para ocupar el terreno situado a espaldas del mercado, a un costado de la avenida San Pablo, en las faldas del cerro San Cosme⁴⁵ (Matos Mar 1977).

La ocupación del Cerro San Cosme, hoy símbolo de la barriada limeña, fue el primer caso de una ocupación organizada de gran magnitud de terrenos urbanos de propiedad privada en Lima. El cerro pertenecía a la familia Cánepa, que como ya dijimos había donado los terrenos del Mercado Mayorista. Al año siguiente sucedió un movimiento similar en el cerro El Agustino, siempre teniendo como protagonistas a personas vinculadas al Mercado Mayorista. Así pues, puede afirmarse que fue en La Victoria y teniendo como eje al Mercado Mayorista, que nacieron las primeras invasiones organizadas de terrenos urbanos en Lima.⁴⁶

El censo de 1957 registró que en el Cerro San Cosme vivían 5,674 personas.⁴⁷ Más del 50% de la población económicamente activa localizada ahí estaba conformada por trabajadores de mercados de abastos

43 La situación es muy similar a la que se vive hoy en día, cincuenta años después, con el traslado del Mercado Mayorista a Santa Anita.

44 Si bien la distribución de alimentos existe desde antes de la aparición del comercio en la historia de la humanidad, hacerlo al por mayor introduce un cambio cualitativo, que determina incluso modificaciones en las formas de producir, almacenar, financiar y consumir esos bienes.

45 San Cosme se encuentra ubicado a escasas tres cuadras del espacio que abarca el complejo Gamarra.

46 A partir de entonces, en diversas zonas de Lima empezaron a agruparse trabajadores, vendedores de mercados y autoempleados para continuar la experiencia: invasión inicial de las faldas de los cerros, adecuación a la topografía y asociación como gobierno local. Debe notarse que no son los sectores más pobres o indigentes los que conforman el movimiento: son más bien sectores relativamente dinámicos, que siguiendo la lógica de los migrantes extranjeros, hacen "denuncios de tierras" y las ocupan.

47 Actualmente dicha población podría llegar a 60,000 personas.

(principalmente del Mayorista y Minorista); en segundo lugar estaban los obreros de fábricas y de construcción civil, artesanos y choferes; en tercer lugar, empleados públicos y privados.

El modelo de construcción que se observa hoy tanto en el Cerro San Cosme como en El Agustino y el Pino,⁴⁸ imita el utilizado en El Porvenir, donde predominan los edificios. Según un funcionario de la Municipalidad de La Victoria, esas edificaciones no cuentan con licencias de construcción, pues no se hizo lotización alguna; sólo se entregan licencias comerciales cuando alguien lo solicita.

2. 6 LA AVENIDA AVIACIÓN Y LA VIEJA GAMARRA

Según Rocco Verducci, empresario de la zona,⁴⁹ al principio “acudía al Mercado Mayorista y Minorista gente de todas partes de Lima, en carro, para hacer sus compras de la semana. Era el mismo tipo de gente que va ahora a los supermercados, y conseguían ahorros importantes. Era una zona más o menos ordenada: no habían ambulantes en la Avenida Aviación, sólo algunos en las entradas de los mercados, y tampoco había delincuencia. El mercado tenía movimiento casi todo el día. La única zona difícil era Tacora, conocida por ser sitio de gente de mal vivir”.⁵⁰

La instalación del Mercado Mayorista permitió que, paulatinamente, se asentaran a su alrededor diferentes empresas vinculadas al transporte y transformación de los alimentos para consumo humano inmediato, y en otros casos para alargar la vida útil de los mismos. Entonces la Avenida Aviación llegaba hasta Isabel La Católica, y ya existían los jirones Gamarra, Antonio Bazo y Huánuco; el Parque Cánepa recién se urbanizaba. Empezaron a operar numerosas líneas de transporte de carga y pasajeros, cuyos paraderos estaban en Gamarra, 28 de Julio y Aviación. En Gamarra y sus alrededores se instalaron también algunas fábricas de embutidos, como FALONSA, y camales de beneficio de diferentes carnes.

48 El Cerro El Pino, ubicado también en La Victoria, se pobló veinte años después, cuando en la parte baja se instaló el Mercado Mayorista No. 2.

49 Siendo alcalde de La Victoria Juan Bryce, Verducci consiguió que la municipalidad le diera una licencia de concesión, por quince años, para construir y usufructuar en la cuadra 2 de la Avenida Aviación, un *snack bar* que se llamó “Oh qué rico”. Luego abrió en la cuadra 3 el “Tic Tac”.

50 Según el mismo Verducci, hasta 1955, diez años después de la entrada en funcionamiento del Mercado Mayorista y Minorista, la Avenida Aviación tenía jardines en la berma central.

El poblamiento comercial del Jirón Gamarra es pues inmediatamente posterior a la creación del Mercado Mayorista, pero por entonces no era la actividad textil la que predominaba.

Que en el Jirón Gamarra estuvieran ubicados los paraderos de los omnibuses interprovinciales entre 1950 a 1970,⁵¹ determinó la creación de numerosos hoteles, sin antecedentes en otro distrito. Eran nada menos que 46 los hoteles que por entonces existían en La Victoria (Mur 1957: 122), número que hasta la década de los setenta sólo era superado por el existente en el Centro de Lima.⁵²

La existencia del Mercado Mayorista fue un factor importante en el surgimiento del comercio textil en la zona. En tanto los proveedores del Mercado Mayorista debían regresar sin carga los camiones que portaban sus productos, empezaron a buscar mercancías para ser transportadas en el viaje de regreso. El Mercado Mayorista se convirtió así en un "importador" de alimentos, y en un "exportador" de productos manufacturados a las regiones. Los primeros que incursionaron en este intercambio fueron algunos árabes y judíos experimentados y luego, en forma creciente, provincianos como Pedro Guizado y Vicente Díaz Arce que, empezando en algunos casos de vendedores ambulantes, terminaron convertidos en pioneros del nuevo Gamarra.

En 1950 existían ya algunos establecimientos dedicados a la venta de telas en los alrededores del Jirón Gamarra, la mayor parte de ellos pertenecientes a familias de origen árabe. Uno de los primeros mayoristas de telas de la zona fue Emilio Farah Sedan.⁵³ Los Mufarech, dueños de Medias Kayser, instalaron su primera empresa en la calle Bélgica, a una cuadra de la Avenida Aviación.⁵⁴ Eduardo Salem, árabe que estaba radicado en el Cuzco, instaló su fábrica de medias también en la zona. Raúl Abusabal, posteriormente socio de Vicente Díaz Arce, hizo lo mismo. En el Jirón Antonio Bazo, David Zilberman, empresario judío, fundó la empresa ZILTEX, fábrica que empezó a trabajar en tapasoles,

51 Las empresas de transportes Mariscal Cáceres, Gutarra, Centro Andino, Hidalgo y Sudamericano, que daban servicio de transporte a la Sierra central del país, tenían por esa época su oficina principal en Gamarra.

52 En la década de los ochenta Miraflores desplazaría al Centro de Lima, convirtiéndose en el distrito que captaba la mayor parte del turismo extranjero.

53 Farah Sedan sería alcalde de La Victoria posteriormente, en 1975-76.

54 Hoy esta familia es también dueña de una planta textil en Chiclayo.

cortinas y confecciones con fibras sintéticas.⁵⁵

Un proceso generalizado en esa época fue que los sectores más eficientes del comercio, que habían acumulado a través de éste, invirtieran en la línea de fabricar medias, tejido de punto y confecciones en general. Un ejemplo destacado es el de la empresa La Parcela, fundada por Alfredo Ferrand en La Victoria en 1941.⁵⁶ Esta empresa tenía una planta en la cuadra 9 de la Avenida Iquitos y otra en la cuadra 16 del Jirón Antonio Bazo, donde se empezaron a fabricar productos de algodón y sintéticos: camisas, sábanas, cortinas, muebles.⁵⁷

Así pues, durante la década de los años cincuenta las confecciones comenzaron a consolidarse como sector manufacturero. El gobierno de Odría (1948-56) contribuyó en forma significativa a la ampliación del mercado de confecciones y calzado, al decretar la obligatoriedad del uso del uniforme único tipo "comando" para las Grandes Unidades Escolares y colegios secundarios nacionales.⁵⁸

Por esta época, el gobierno de Odría ya había construido la Unidad Vecinal de Matute⁵⁹ y la Gran Unidad Escolar Pablo Cánepa. En 1955, ante el avance del comercio ambulatorio, la Municipalidad de La Victoria entregó a los ambulantes, para que se establecieran en ella, la berma central de la Avenida Aviación. Estos ambulantes se dedicaban a diferentes rubros, siendo los más importantes el calzado, el vestido y los útiles de escritorio. El desarrollo de este tipo de comercio motivó que en el transcurso de diez años ya tuviera la zona tiendas de departamentos como Monterrey, Tía y luego Lau Chun.⁶⁰

55 Después instaló otros locales fuera del distrito. El primer local dejó de funcionar en 1992, vendiéndose en 1993 el local a una inmobiliaria. En dicho terreno se ha construido la galería "El Rey", que tiene dos frentes, uno al Jirón Gamarra y otro al Jirón Antonio Bazo.

56 Algunos autores como Felipe Portocarrero (1986), consideran a esta empresa parte del grupo Prado.

57 Su éxito hace que en 1954 ponga otro local en la cuadra 44 del Paseo de la República (Surquillo).

58 Los colegios particulares estaban obligados a usarlo para el curso de Instrucción Pre Militar.

59 En los años treinta, Matute comprendía las parcelas pertenecientes a la Compañía Agrícola Matute, que eran explotadas por sistema de yanaconaje. La mayoría de los yanaconas eran japoneses, chinos y también nacionales, los cuales se dedicaban a sembrar verduras y flores que negociaban en la antigua Parada (Fernández Bayona 1957: 143).

60 Hoy todas estas tiendas se han mudado a otras zonas. Los locales de las dos primeras se han convertido en galerías de comerciantes y confeccionistas.

cortinas y confecciones con fibras sintéticas.⁵⁵

Un proceso generalizado en esa época fue que los sectores más eficientes del comercio, que habían acumulado a través de éste, invirtieran en la línea de fabricar medias, tejido de punto y confecciones en general. Un ejemplo destacado es el de la empresa La Parcela, fundada por Alfredo Ferrand en La Victoria en 1941.⁵⁶ Esta empresa tenía una planta en la cuadra 9 de la Avenida Iquitos y otra en la cuadra 16 del Jirón Antonio Bazo, donde se empezaron a fabricar productos de algodón y sintéticos: camisas, sábanas, cortinas, muebles.⁵⁷

Así pues, durante la década de los años cincuenta las confecciones comenzaron a consolidarse como sector manufacturero. El gobierno de Odría (1948-56) contribuyó en forma significativa a la ampliación del mercado de confecciones y calzado, al decretar la obligatoriedad del uso del uniforme único tipo "comando" para las Grandes Unidades Escolares y colegios secundarios nacionales.⁵⁸

Por esta época, el gobierno de Odría ya había construido la Unidad Vecinal de Matute⁵⁹ y la Gran Unidad Escolar Pablo Cánepa. En 1955, ante el avance del comercio ambulatorio, la Municipalidad de La Victoria entregó a los ambulantes, para que se establecieran en ella, la berma central de la Avenida Aviación. Estos ambulantes se dedicaban a diferentes rubros, siendo los más importantes el calzado, el vestido y los útiles de escritorio. El desarrollo de este tipo de comercio motivó que en el transcurso de diez años ya tuviera la zona tiendas de departamentos como Monterrey, Tía y luego Lau Chun.⁶⁰

55 Después instaló otros locales fuera del distrito. El primer local dejó de funcionar en 1992, vendiéndose en 1993 el local a una inmobiliaria. En dicho terreno se ha construido la galería "El Rey", que tiene dos frentes, uno al Jirón Gamarra y otro al Jirón Antonio Bazo.

56 Algunos autores como Felipe Portocarrero (1986), consideran a esta empresa parte del grupo Prado.

57 Su éxito hace que en 1954 ponga otro local en la cuadra 44 del Paseo de la República (Surquillo).

58 Los colegios particulares estaban obligados a usarlo para el curso de Instrucción Pre Militar.

59 En los años treinta, Matute comprendía las parcelas pertenecientes a la Compañía Agrícola Matute, que eran explotadas por sistema de yanaconaje. La mayoría de los yanaconas eran japoneses, chinos y también nacionales, los cuales se dedicaban a sembrar verduras y flores que negociaban en la antigua Parada (Fernández Bayona 1957: 143).

60 Hoy todas estas tiendas se han mudado a otras zonas. Los locales de las dos primeras se han convertido en galerías de comerciantes y confeccionistas.

Se puede obtener una idea clara del impacto que sobre el crecimiento del distrito tuvo el Mercado Mayorista y las ocupaciones urbanas concomitantes, comparando las cifras de 1931 con las de 1967⁶¹ (véase el cuadro 8). En ese año, Víctor Agüero Jurado, representante de la Cámara de Comercio de La Victoria, dio algunas estadísticas sobre el distrito que muestran nítidamente los cambios producidos, destacando en primer lugar las 850 empresas de confecciones. En ese año, sólo en la Urbanización El Porvenir vivían cerca de 100,000 personas, es decir 33% de la población del distrito.

— Cuadro 8 —

**La Victoria: comparación de estadísticas generales
entre 1931 y 1967**

Rubros	1931	1967
. Habitantes	35,027	300,000
. Establecimientos comerciales	342	3,500
. Fábricas de confecciones		850
. Bodegas y pastelerías	135	650
. Compañías de transportes, venta de autos, factorías y mecánicas		1,000
. Sucursales y agencias bancarias		31
. Cines, teatros y coliseos		18
. Mercados		06
. Hoteles	04	60
. Centros educativos		60
. Hospitales, clínicas, asistencias		25
. Movimiento económico diario		100 ^{a/}
. Población flotante que entra y sale de la capital por La Victoria		50,000
. Ha. de territorio		1,325
. Habitantes en zonas marginales ^{b/}		90,000

^{a/} Millones de soles. Al tipo de cambio de la época (26.82 soles por dólar), esta cifra equivale a 3.7 millones de dólares.

^{b/} Incluye Mendocita, San Cosme, El Agustino, Doña Isabel, Santa Clara, Bella Luz y San Pedro.

61 Debe tenerse en cuenta que dos años antes, en 1965, el territorio de La Victoria había sido recortado, pasando todo un sector a convertirse en el nuevo distrito de San Luis. Posteriormente fue recortado nuevamente en 1985, pasando su parte sur a formar parte del nuevo distrito de San Borja.

Durante la década de los sesenta la construcción en La Victoria no decayó. Entre 1967 y 1970 se construye el Estadio del Club Alianza Lima en la esquina del Jirón Abtao e Isabel La Católica. En 1968, aún durante el gobierno de Belaúnde, la Oficina Zonal 7 de Lima entregó al distrito 15,000 licencias para construcción de todo tipo. Según la Oficina de Inspección de Obras, cerca de 10,000 licencias correspondían a edificaciones hechas con ladrillo y cemento, valorizadas, en promedio, en un millón de soles cada una. Se trataría pues de una inversión anual en ese rubro de 10,000 millones de soles de la época (monto equivalente a 265 millones de dólares). El gobierno militar que se instaló hacia el final de ese año continuó construyendo nuevos conjuntos habitacionales en el distrito.

Según la revista "La Victoria",⁶² en 1969 existían 3,000 puestos de venta de artículos alimenticios y 24 mercados, sin tomar en cuenta a los ambulantes que rodeaban el Mercado Mayorista, donde estaba el mayor porcentaje de puestos de venta de alimentos (1,384). Asimismo, en esa época funcionaban alrededor de tres mil fábricas en La Victoria, con un movimiento que involucraba entre 150 mil y 200 mil personas. Cabe señalar que, según la misma publicación, la Sociedad Nacional de Industrias consideraba a La Victoria como el distrito de mayor auge comercial en 1969; prueba de ello serían las 42 sucursales de bancos comerciales que movían 44 millones de soles diarios (equivalentes a 1.2 millones de dólares).⁶³

La publicidad que se puede encontrar en la mencionada revista evidencia ya la marcada orientación del distrito hacia la actividad textil y de confecciones.⁶⁴ Sin embargo, La Victoria mantenía y aún había aumentado su importancia como centro de venta de repuestos de vehículos, existiendo además 150 talleres de reparación de automóviles. Era también el puerto de llegada y de embarque de la mercadería que se

62 Revista editada en el distrito y de la cual pueden encontrarse en la Biblioteca Municipal del Parque El Porvenir tres ejemplares de los años sesenta y setenta.

63 En 1955 existían 21 sucursales, con un movimiento de 17.5 millones de soles (0.91 millones de dólares).

64 Entre los avisos figuran el de la Fábrica Textil Nylon (ofrece medias, calcetines, sport de colegiales, cubanitas, camisas wash and wear, blusas); Angel Juscamaita, Fábrica de maletas; Tía; Comodoy; Hogar; Confecciones Arlington S.A. (venta de chompas y vestidos); Dany S.A. (fábrica de medias y calcetines); Fábrica de ternos "Botany 500"; Confecciones Lancaster; Fábrica Fully Fashions S.A.; Marroquines y Plásticos San Luis; y otras fábricas de tejidos e hilados.

transportaba por la Carretera Central desde y hacia la Sierra central: según la Oficina de Tráfico de la Dirección General de Tránsito, cerca de un millón y medio de toneladas de mercadería fueron transportadas durante el primer semestre de 1969 por esa vía.

Finalmente, cabe destacar que por esa época La Victoria ya se había convertido en punto de encuentro de la cultura criolla, capitalina, con lo provinciano. La Parada había adquirido el estatus de capital de las provincias en Lima. Hasta los años setenta funcionaron en La Victoria dos coliseos: el Coliseo Nacional y el Coliseo Manco Cápac, que sirvieron de escenario para que los migrantes pudieran disfrutar del folclore serrano y selvático.

CAPÍTULO III

EL DESARROLLO DEL MERCADEO MAYORISTA

1. EFECTOS DEL CRECIMIENTO URBANO SOBRE EL COMERCIO

1.1 MERCADOS MAYORISTAS Y MIGRANTES

Los mercados mayoristas en el Perú suelen ser identificados como mercados de alimentos. Esta aproximación expresa parcialmente la verdad, o para decirlo con más propiedad, corresponde más bien a la génesis de los mercados mayoristas. El Mercado Central, el Mercado Mayorista y los mercados de las regiones han generado en cada caso flujos de mercancías que, partiendo de los alimentos y artículos de primera necesidad, incorporaron paulatinamente las prendas de vestir y el calzado, los muebles y utensilios de madera, artículos para el hogar, cocinas, línea blanca, etcétera.

Aun cuando en cada región o localidad la evolución de estos mercados ha sido diferente, en todos los casos el punto de partida fue la instalación de servicios de venta y distribución de productos (dentro o en los alrededores de los mercados). En algunas líneas, desde el comercio se fueron activando circuitos productivos, y no son pocos los casos en los que los comerciantes fueron incluyendo en sus actividades la producción; otros, simplemente, se transformaron en productores.

Desde sus orígenes, el Mercado Central de Lima puso la cuota inicial para el desarrollo del comercio al por mayor, el impulso industrial y de servicios. Esta cuota inicial no está referida a una empresa en particular,

sino al aporte de capacidad de gestión realizado por varias generaciones cronológicas y multinacionales. Desde su creación hasta nuestros días, ha sido el espacio donde desarrollaron sus actividades peruanos, españoles, italianos, luego los chinos,⁶⁵ los judíos (que inmigraron durante el siglo pasado y luego entre los años treinta y cincuenta), los árabes, y los japoneses (que con sus tiendas de artículos deportivos y artefactos electrodomésticos destacan nítidamente desde los años cincuenta⁶⁶).

Sin embargo, la incorporación a la actividad comercial de los migrantes, de fuera y del interior del país, era mal vista. El rechazo ha sido una constante de siglos: en la Colonia lo sufrieron los negros, los judíos, los italianos; en la República los chinos, los árabes, los japoneses; en los últimos veinte años nuestros connacionales nativos. En 1908, en su discurso de apertura del año universitario en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, hablando sobre el problema de la población en el Perú, Francisco Tudela sostuvo sobre los comerciantes chinos del Mercado Central lo siguiente: "Se hace forzoso considerar que la grave perturbación económica está llamada a producir el acaparamiento de la pequeña industria por individuos cuyo régimen de vida, imposibilitando toda competencia por parte de nuestros nacionales, los lleva a dominar exclusivamente en el mercado. Y este fenómeno se acentúa más cada día, porque los chinos que hoy llegan al Perú han comenzado a desdeñar el salario que se les ofrece en las haciendas para entrar en el pequeño comercio de las poblaciones, el que van invadiendo día a día, en tal forma, que en breve, ciertos ramos serán en sus manos verdaderos monopolios" (Fernández Montagne y Granda 1977: 77).⁶⁷ Al año siguiente, mayo de 1909, fueron atacados diversos establecimientos de propiedad de ciudadanos de origen chino.

El Mercado Central de Lima fue originalmente sólo un mercado de abastos, que atendía a un vecindario que crecía. En cincuenta años -que podrían haber sido 25 si no hubiera mediado la derrota en la guerra con Chile- generó un grupo humano que innovó e impulsó la industria y los

65 Steward Watt, en su ensayo *Chinese Bondage in Peru*, afirma: "En 1870 se empiezan a agrupar negociantes chinos en la calle Capón, es entonces que empieza a surgir este lugar, el que posteriormente se convertiría en el centro del comercio chino en Lima" (Watt 1976: 226. Citado por Fernández Montagne y Granda 1977: 76).

66 Cabe citar los casos de los Almacenes Crack, la Casa Merkur, La Pluma de Oro, Mitsuwa o Hiraoka (que es posterior a las otras casas comerciales).

67 En la bibliografía revisada, son numerosas las citas sobre ataques análogos contra judíos y japoneses, en diversas épocas. Esos mismos ataques, palabras más, palabras menos, son los que se endilgan a los actuales "gamarristas".

servicios. En efecto, hacia fines de siglo los comerciantes del Mercado Central ampliaron su cartera de inversiones hacia el desarrollo urbano de la ciudad. El mercado de abastos fue cediendo paso a una mayor complejización, propia de las demandas que generan los procesos de urbanización, los cuales obligan al comercio de telas, muebles y al desarrollo de alimentos procesados con mayor vida útil. Se desarrollaron así alrededor del mercado importantes industrias que, a través de éste, atendían las necesidades de útiles de aseo y productos para el hogar, útiles de escritorio y escolares, juguetería, confecciones, calzado y muebles. Aun cuando el mercado de abarrotes se mantuvo, había perdido su liderazgo original. Luego de algunos años, el Mercado Central concentraba mayoristas que atendían la demanda limeña y de provincias.

Mientras el Mercado Central de Lima tardó casi cien años en resultar insuficiente, en las últimas décadas los mercados no han resistido ni veinte años antes de ser rebasados. Ese ha sido el caso, por ejemplo, del Mercado Mayorista de La Parada -ahora No. 1-, que tuvo que ser auxiliado antes de veinte años por el Mercado Mayorista No. 2 (también llamado Mercado de Frutas), en El Pino. En este trayecto el Mercado Mayorista generó diversas industrias, promocionó el comercio, los transportes y los servicios. Hoy alrededor del Mercado de Frutas hay diversas agroindustrias que procesan frutas, elaboran mermeladas y fabrican envases.

Es importante ubicar, entre los años cincuenta y sesenta, un cambio radical en el mercadeo de productos, que tuvo como base un desarrollo de la industria y una modificación sustancial de ocupaciones, hábitat y espacios físicos. La industria peruana experimentó importantes cambios en respuesta al crecimiento poblacional y a los procesos de urbanización, que implicaban nuevas necesidades de productos, precios, promoción y distribución.

Hasta ese momento, los productos eran básicamente bienes esenciales, tendientes a resolver necesidades elementales del cliente: vestirse, alimentarse, asearse, escribir y leer.⁶⁸ Las empresas fabricantes no daban entonces al cliente más garantía que su relación personal. La falta de desarrollo de los productos hacía que los fabricantes tuvieran una relación directa con miles de puntos de venta, lo que dificultaba y encarecía el proceso. Incluso hasta comienzos de la década de los sesenta, los hoteles

68 No habían mayores derechos para el consumidor, como los que hoy existen, por ejemplo, al uso de envases adecuados, marcas y patentes. Sobre todo, se adolecía de ausencia de "valores aumentados", es decir servicios.

de todo el país estaban “repletos” de vendedores de las fábricas, que salían a ofrecer directamente sus productos, con una cartera de oferta más o menos limitada, lo que implicaba altos costos de administración y ventas de las empresas fabricantes. A ello se agregaban los costos de las empresas minoristas que vendían directamente al consumidor, en volúmenes reducidos. Al final, este proceso encarecía el bien en casi 100% para el consumidor final, respecto del costo de fabricación.

1.2 LOS EFECTOS DEL CRECIMIENTO URBANO

Diversas situaciones y cambios en el país y en el mundo influyeron directa o indirectamente en el devenir de la industria textil a partir de los años cincuenta. Entre las principales tendencias generales registradas por esa época está el incremento del ritmo de crecimiento de la población mundial y nacional, y el cambio concomitante en la estructura poblacional -del predominio rural al predominio urbano-, lo que produjo un desarrollo notable en la demanda textil y de confecciones de prendas de vestir. Una segunda tendencia es la aparición de nuevos materiales artificiales y sintéticos, que empiezan a ser usados masivamente en el mercado textil y de confecciones. En tercer lugar está la transferencia de capitales de la agricultura a las industrias textil y de confecciones. Por último, cabe mencionar el inicio de un proceso de traslado de la oferta mundial de estos productos, desde los países industrializados hacia los países de nuevo desarrollo industrial.⁶⁹

Revisemos la primera de esas tendencias, el crecimiento de la población y el cambio hacia una estructura netamente urbana. Desde fines de la década de los cuarenta, los urbanistas preparaban una nueva Lima, entrando a tallar los arquitectos peruanos en el diseño de la nueva cara de la capital.⁷⁰ Posteriormente, en la década de los cincuenta, cobraron

69 En 1950, 82% y 92% de la producción mundial de textiles y prendas de vestir, respectivamente, se hacía en los países industrializados; en los años setenta las proporciones pasaron a 70% y 80%, y en los ochenta a 64% y 71%. Esta situación ha llevado a que se establezcan restricciones crecientes a la oferta de los países menos desarrollados, a través de mecanismos de cuotas.

70 Recuérdese por ejemplo la propuesta de Fernando Belaúnde, que en su época de diputado durante el gobierno de Bustamante y Rivero, propuso una ciudad lineal. El arquitecto Alfredo Coll, entrevistado en el curso de este estudio, afirma que la propuesta de Belaúnde consistía en convertir las avenidas Colonial y Argentina en zonas obreras, luego un colchón verde y al frente las unidades vecinales que se harían desde las primeras cuadras de la Avenida Colonial hasta lo que sería después la Unidad Vecinal No. 3.

auge las construcciones masivas de viviendas de interés social, entre las que estuvieron las meritorias unidades vecinales (que inclusive hoy día, cuarenta años después, siguen funcionando bien). Es justamente en esa época que se culmina la urbanización popular de El Porvenir. Paralelamente se mantienen las áreas verdes. En general, fue una época en que se incrementó drásticamente la construcción de viviendas, entrando a operar el Banco Hipotecario del Perú; el efecto fue que la clase media de Lima pudo acceder masivamente a vivienda.

Con una moneda estable y un gobierno prácticamente inserto en la comunidad financiera Internacional, el Perú tenía préstamos del BID y de organismos internacionales. Se pudo así invertir cantidades importantes en obras de saneamiento, en el plan de saneamiento del Norte y Nororiente del Perú, y en el mismo Lima.

Las personas que compraron chacras alrededor de Lima se vieron beneficiadas con la productividad del terreno por el cambio de uso. Al crecer Lima, comenzaron a venderse las áreas verdes a precios elevados, surgiendo nuevos millonarios;⁷¹ en algunos casos, ellos mismos fueron los que construyeron. Un constructor entrevistado en el curso de este estudio afirma que "Lima tuvo una situación económica favorable en los años cincuenta, fue la época grande de los constructores, entre los que destacaban los judíos, que hacen fortunas en base a la construcción. Marcos Perelman y el Banco del Progreso es un ejemplo del *boom* de la construcción en la década de los sesenta".⁷²

Si se revisa la evolución de la población peruana a partir del año 1600 hasta nuestros días (véanse el cuadro 9 y los gráficos 3 y 4), se observa algunas tendencias interesantes. Desde 1820 -es decir, en los últimos años del dominio español- hasta 1920, la proporción de la población limeña sobre el total nacional fue prácticamente la misma: 5%. Es durante el gobierno de Leguía, con el inicio y desarrollo del programa masivo de carreteras (al amparo de la famosa Ley de Conscripción Vial), que la población de Lima comenzó a crecer en relación al resto del país. Fue en ese momento que comenzó a intercomunicarse el país; la carretera y los primeros camiones vienen así a desplazar, paulatinamente, al arrieraje y los largos viajes para colocar mercancías.

71 El mismo proceso habría de suceder en la zona de Gamarra.

72 Según el mismo entrevistado, estos judíos cambiaron después de rubro, orientándose a la industria, la pesca o las confecciones.

Cuadro 9

Evolución de la población del Perú y Lima

Año	País	Lima	%
1600		30,000.00 ^{cl}	
1820 ^{al}	1'325,000.00	64,000.00 ^{cl}	4.83
1865 ^{bl}	2'487,916.00	121,362.00 ^{cl}	4.88
1920	4'850,000.00	228,700.00 ^{cl}	4.72
1931	6'000,300.00	373,875.00 ^{cl}	6.23
1940	7'023,111.00	520,500.00 ^{bl}	7.41
1956	9'923,000.00	1'200,000.00 ^{bl}	12.09
1961	10'420,357.00	1'487,700.00 ^{bl}	14.28
1972	14'121,564.00	2'833,600.00 ^{bl}	20.07
1981	17'762,231.00	3'978,700.00 ^{bl}	22.40
1991	22'006,000.00	5'879,400.00 ^{bl}	26.72

Fuentes: ^{al} y ^{bl}, Trahtemberg (1987: 295); ^{cl}, Palma (1954); ^{dl} y ^{el}, Fuentes (1988); ^{fl}, Centurión (1924); ^{gl}, Junta Departamental de Lima Pro Desocupados (1931); ^{hl} y ^{il}, Cuánto (1991); ^{il}, Matos Mar (1977).

Gráfico 3

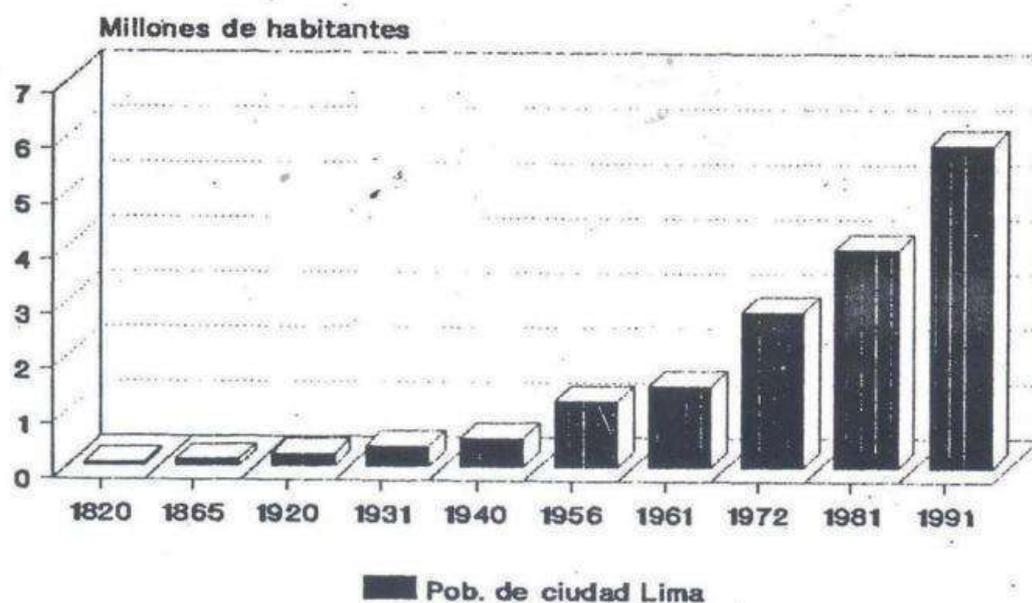
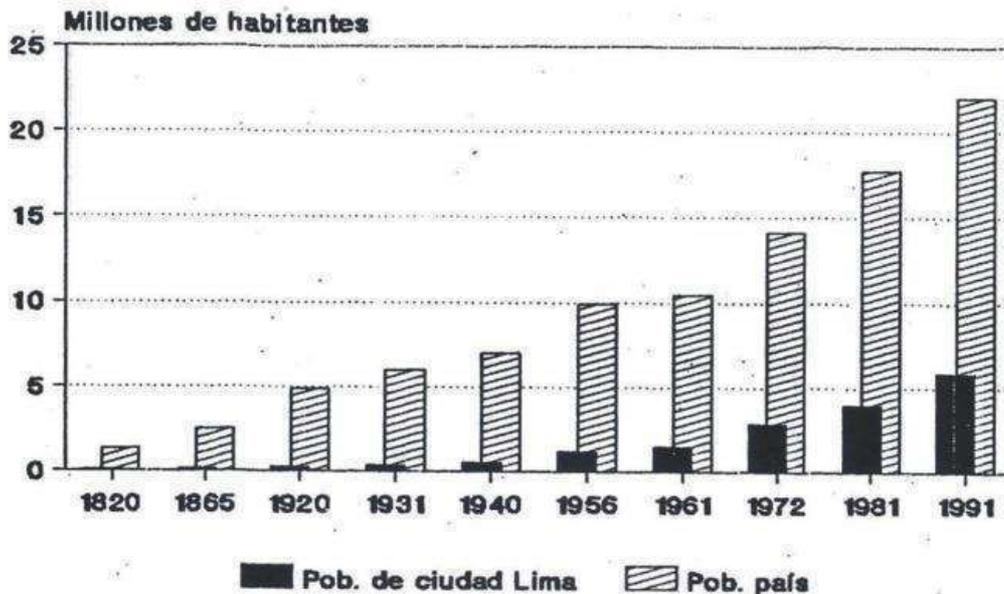
Crecimiento de la población de Lima
(1820-1991)

Gráfico 4

Crecimiento de la población de Lima en relación a la del país



Hasta ese momento, por efecto de la incomunicación vial, la entrada a los mercados del interior del país era sumamente limitada. La incomunicación vial actuaba como una barrera, muchas veces interesada, como lo que significaron después los aranceles para las industrias manufactureras. De diferentes maneras, la presión sobre la propiedad de la tierra, la pugna por el poder local, la incomunicación y los mercados feriales semanales, fueron factores a favor o en contra de ese proceso de acercamiento entre la capital y los mercados del interior.

El proceso sin embargo fue lento, como se ha podido apreciar en el análisis hecho sobre los cambios en La Victoria. La secuencia de modificaciones, para globalizarse, puede haber durado alrededor de veinte años. Como la política de carreteras no fue interrumpida por Sánchez Cerro, ni por Benavides ni Prado, fue posible que en los inicios de la década de los años cuarenta Lima tuviera una proporción del total de la población nacional casi dos y medio puntos porcentuales mayor a la de los años veinte.

Sin embargo, el salto poblacional importante, que tuvo múltiples expresiones, se dio aproximadamente en 1950. En ese momento, la población de Lima alcanzó a duplicar la histórica y centenaria proporción de 5%. Ese crecimiento que ya se hacía explosivo, tuvo como antecedente en el terreno social y político la irrupción de la clase media en el gobierno del país, con la asunción a la Presidencia de la República de José Luis

Bustamante y Rivero, en 1945. Por esa época, se completa en lo fundamental el programa vial de la carretera Panamericana. De ese modo, el país estaba unido finalmente de frontera a frontera.

Ya en los años cincuenta, y pasado el impulso que significaron los nuevos mercados atendidos durante la Segunda Guerra Mundial, la Guerra de Corea viene a proporcionar un impulso adicional, favoreciendo el alza de las cotizaciones de los minerales y de los productos de agroexportación. La actividad constructora cobra auge en Lima gracias a la labor del gobierno del General Manuel Odría, que construyó las Grandes Unidades Escolares, las unidades vecinales, los ministerios y obras públicas diversas. Esa época se caracterizó por una mayor inversión en construcción de edificios públicos, en desmedro de las carreteras.

1.3 EVOLUCIÓN REGIONAL

Analizando la evolución poblacional en el Perú según las regiones tradicionales (véase el cuadro 10),⁷³ se puede observar algunas modificaciones inducidas por el desarrollo de los mercados. En 1940 la zona Sur del país cumplía un papel de liderazgo, hasta cierto punto hegemónico e histórico, dentro de las proporciones de la población peruana, cuyos alcances exceden el tiempo de dominio hispano; en los últimos cien años la economía se había sustentado en la actividad lanera, particularmente en los recursos poblacionales de esa región. En 1991, cincuenta años después, esa región había perdido quince puntos porcentuales del total de la población nacional. Nótese que lo que ha perdido la región Sur corresponde al incremento experimentado por Lima; en cambio, la región norte ha cedido sólo un 3.4%.⁷⁴

En el caso del Norte, los movimientos de población dentro de la misma agrupación pueden tener resultados básicamente invertidos entre Piura y Cajamarca, o Chimbote y el Callejón de Huaylas y el de Conchucos, o Trujillo y la sierra de su departamento. En este caso, es importante ver las diferencias de población entre la Costa y la Sierra.

73 Este análisis puede ser tamizado, como se verá más adelante, ya que la forma en que hemos agrupado los departamentos no es necesariamente la única posible. En todo caso, es bastante útil pues permite analizar como un todo al Sur, donde funcionaba el antiguo circuito de la lana.

74 Evidentemente, en esa pérdida de peso de la zona Sur del país en la distribución de la población ha influido bastante, sobre todo en los últimos años, el desarrollo del proceso de violencia, en especial en la región Los Libertadores - Wari.

Cuadro 10

Población del país por regiones (miles de habitantes)

Zonas	1940	1961	1972	1981	1991
Norte ^{a/}	2,628	3,815	5,008	5,976	7,447
%	37.4	36.6	35.5	33.6	33.8
Centro ^{b/}	777	1,053	1,338	1,853	2,259
%	11.1	10.1	9.4	10.4	10.3
Lima-Callao	933	2,313	3,927	5,447	7,224
%	13.3	22.2	27.8	30.7	32.8
Sur ^{c/}	2,685	3,239	3,849	4,486	5,076
%	38.2	31.1	27.3	25.3	23.1

Elaborado en base a estadísticas de Cuánto (1991).

^{a/} Incluye a las regiones Grau, NorOriental del Marañón, Amazonas, San Martín-La Libertad y Chavín.

^{b/} Incluye a las regiones Andrés A. Cáceres y Ucayali.

^{c/} Incluye a las regiones Los Libertadores-Wari, Inca, Arequipa y José Carlos Mariátegui.

Otra conclusión importante es la referida al significativo atraso de la Sierra, donde se puede con justicia criticar a los gobiernos por favorecer el desarrollo de la Costa. Según sostiene el Banco Central de Reserva en su documento "La Renta Nacional", entre 1954 y 1959 el ingreso *per cápita* de la Costa creció 4%, mientras en la Sierra cayó 7%. Sin embargo, esta situación absurda y desconsiderada no puede servir para ignorar la responsabilidad que han tenido las fuerzas locales en el atraso de sus localidades.

1.4 EMPLEO TEXTIL

Conviene detenerse un momento a analizar la evolución del empleo textil a nivel regional, lo cual puede complementar algunas de las afirmaciones hechas anteriormente. Si comparamos los censos de 1940 y 1981 en relación a la población dedicada al trabajo textil, se nota que la estructura regional de dicho empleo sufre un drástico cambio entre ambos años (véase el cuadro 11). Diversas interpretaciones pueden hacerse sobre el particular, como veremos a continuación.

En primer lugar, debe notarse que en 1940, en la Sierra del país y en las zonas altas de los departamentos de la Costa, predominaba la manufactura textil tradicional artesanal sobre la incipiente industria manufacturera. Es por eso que la mayor parte del empleo textil estaba concentrado en estos lugares, en donde prevalecía una autarquía manufacturera campesina; incluso se verificaban casos de "exportación" textil hacia la Costa (como por ejemplo en Cajamarca).

En esa época, la materia prima se utilizaba en la misma región. Posteriormente, con el auge de las carreteras, fluyeron más libremente hacia la Costa, debido en parte también a mejores precios. A su vez, los consumidores de la región comenzaron a ser impactados directamente por la necesidad de dinero en efectivo, que los obligó a vender insumos y a comprar productos que antes ellos mismos manufacturaban. Son esas regiones las que comenzaron a ser "bombardeadas" desde la Costa, y particularmente desde Lima, con políticas de precios bajos, lo que indujo cambios importantes en los hábitos de consumo. De ese modo, la manufactura tradicional se hizo sumamente cara y empezó a ser remplazada progresivamente. La transformación se desarrolló en la zona de consumo, dejando de lado las zonas de producción.

Con el transcurrir de los años, vemos que esa economía centrada sobre sí misma disminuyó sustancialmente, trasladándose el grueso de la actividad textil a Lima; los datos de 1981 muestran este proceso plenamente consolidado. El proceso fue ayudado también por la aparición y el desarrollo de la industria de colorantes y fibras artificiales y sintéticas, ubicada predominantemente en la capital.

En 1940, los departamentos de mayor ocupación textil eran Cajamarca, con un 30%, Cuzco, con un 24%, y Puno, con un 20%. Hacia 1981, la caída más drástica se había verificado en Cajamarca, donde el empleo textil decreció de 30% a 11%. A su vez, Lima y Callao registraron el aumento más significativo: de 7% a 45%, lo que equivale a casi la mitad del total de la población dedicada a la actividad textil.⁷⁵

Este proceso de paulatina sustitución de la manufactura tradicional artesanal por la fabril fue, sin embargo, resultado de una dura competencia. La actividad textil fabril, para competir, tuvo necesidad de desarrollar un mercadeo mayorista que redujera sensiblemente sus costos de administración y ventas, de insumos y de procesamiento. Por su parte, la actividad artesanal devino

75 Cabe notar que este crecimiento está íntimamente relacionado con el comportamiento de la población total.

en buena medida en una industria productora de *souvenirs*, aun cuando sigue produciendo los mismos artículos que antes eran de primera necesidad.

— Cuadro 11 —

PEA empleada en el sector textil, según censos de 1940 y 1981

	1940	%	1981	%
Cajamarca	35,360	30.24	7,258	11.27
La Libertad	9,188	7.86	1,895	2.94
Lambayeque	3,040	2.60	373	0.58
Cuzco	28,145	24.07	7,306	11.35
Puno	23,706	20.27	15,174	23.56
Arequipa	2,863	2.45	2,611	4.05
Lima y Callao	8,176	6.99	29,021	45.07
Junín y Pasco	6,464	5.53	756	1.17
Total	116,942	100.00	64,394	100.00

Fuente: Censos Nacionales de Población de 1940 y 1981. Tomado de De Althaus (1987).

1.5 CONSOLIDACIÓN DE LO URBANO FRENTE A LO RURAL

Para finalizar este análisis de los cambios que modificaron el panorama de la sociedad y la economía del Perú a mediados del siglo XX, debemos necesariamente echar una mirada al proceso de urbanización del país. Revisando la evolución de la población rural y urbana durante los últimos cincuenta años, se observa que mientras en 1940 la población rural representaba 69% del total y la urbana 31%, en 1961 esta relación se modificó a 55% contra 45%. En 1991 el proceso se acentuó, resultando la composición poblacional básicamente la inversa a la de 1940: 30% de población rural y 70% de población urbana (véanse el cuadro 12 y el gráfico 5).

— Cuadro 12 —

Evolución de la población rural y urbana en el Perú

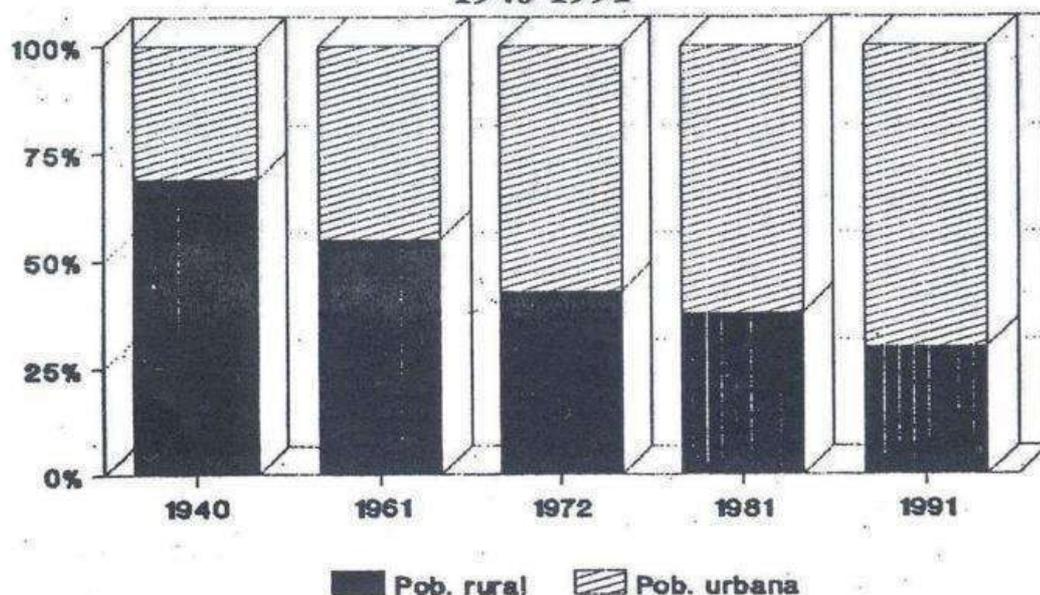
	Rural		Urbana		Total
	miles	%	miles	%	
1940	4,826.0	69	2,197.0	31	7,023.111
1961	5,759.6	55	4,660.4	45	10,420.357
1972	6,142.5	43	7,979.5	57	14,121.564
1981	6,733.3	38	11,028.7	62	17,762.231
1991	6,535.0	30	15,470.0	70	22,006.000

Fuente: Cuánto S.A. (1991).

Gráfico 5

Población rural vs. urbana

1940-1991



Este cambio en la estructura poblacional, de predominantemente rural a fundamentalmente urbana, fue resultado de un profundo proceso migratorio, donde se dieron una serie de flujos internos y externos a las regiones, de las zonas rurales a las urbanas, de las ciudades pequeñas a las grandes, de la Sierra a la Costa y también a la Selva, y en mayor proporción, del interior del país a Lima. El cambio produjo un crecimiento notable en la demanda de prendas de vestir: el hecho de abandonar las zonas rurales hizo inviable el autoabastecimiento de ropa proveniente de la industria hogareña. La llegada a las ciudades significaba también nuevas necesidades de prendas de vestir.

2. EVOLUCIÓN DEL MERCADEO EN LIMA

2.1 EL JIRÓN DE LA UNIÓN Y EL BOOM DE LAS TIENDAS DE DEPARTAMENTOS

Desde los tiempos de la colonia, cuando era la Calle Mercaderes⁷⁶ y formaba parte del circuito del primer mercado de Lima, el Jirón de la

⁷⁶ Recuérdese que nos hemos referido a esta calle en el primer capítulo; es aquella que hacía esquina con el Portal de Botoneros.

Unión mantiene una tradición netamente comercial. Hasta los años cincuenta de este siglo, fue nítidamente el centro del comercio limeño.

En esa época habían ido surgiendo diferentes tiendas en el corazón del Jirón de la Unión, buscando responder a las necesidades de una Lima que crecía rápidamente. Este proceso englobó, entre otras, a Cadeli, La Moderna, Maruy, Marchand, Marchetti y Scala,⁷⁷ que fue uno de los casos más destacados. La aparición de tiendas dedicadas al negocio de la venta por departamentos fue un verdadero *boom*, teniendo éstas un desarrollo muy acelerado. El éxito permitió a sus propietarios establecer tiendas y fábricas más grandes fuera del centro de Lima, que ya planteaba una serie de restricciones para el establecimiento de fábricas mayores.

Estas tiendas generaron verdaderas redes de subcontratación, que operaban por dos diferentes vías. Una era la ya tradicional "industria a domicilio", practicada en La Victoria desde los años veinte; la otra, que aparece prácticamente en la década de los cincuenta, es la que consiste en la instalación de talleres propios de la tienda o la contratación de servicios de talleres de terceros. Este fue un gran impulso para la industria de las confecciones.

En esos años, en Lima se desarrollaban las primeras fábricas de confecciones abastecidas básicamente con insumos nacionales. Hasta entonces, la confección de ropa la hacían sastres o modistas, o simplemente se adquiría ropa importada; no existían tiendas que vendieran ropa fabricada industrialmente en el país.⁷⁸ En el propio Jirón de la Unión aparecieron tiendas dedicadas a la confección y a la venta, y otras que también proveían a tiendas más grandes.

Aparte de Scala, en el mismo negocio de las cadenas de tiendas estaban Monterey, Oeschle y Sears, con sus propias características de diversificación

77 Según Centurión (1924), entre los primeros establecimientos de propiedad de palestinos estaban Jorge Majluf Hnos., y La Estrella de Belén de M. Kajatt y Abugattás Hermanos, todos ellos pertenecientes a la primera migración árabe palestina de principios de siglo. Un descendiente de estos árabes inmigrantes, Salvador Majluf, que ya tenía por entonces otras empresas comerciales y de confecciones, fue el líder del proyecto Scala en 1950. En la década de los ochenta, Majluf incursionó en el sector financiero.

78 Algunos autores encuentran ejemplos aislados de producción de confecciones en tela plana y tejidos de punto a principios de siglo, pero trabajados con insumos extranjeros: "Hubo también cierta producción de confecciones, especialmente ropa interior y camisas, realizada en unos nueve establecimientos relativamente pequeños, destacando la empresa perteneciente a García hermanos, con unos 160 operarios. La materia prima de estas fábricas era adquirida en Inglaterra (Manchester) e Irlanda" (Eguren, Fernández-Baca y Tume 1981: 152).

de productos y atención de segmentos diversos, pero siempre significando un fuerte impulso para el desarrollo del mercado de confecciones. El aporte que hace destacable el caso de Scala fue la estandarización y la orientación de la producción al estrato popular. Según Daniel Abugattás, quien fuera entrevistado en el curso de este estudio, "Scala en sus comienzos era para Lima lo que hoy es Polvos Azules: lo más barato del mercado en el Perú se encontraba ahí. Lo que las demás tiendas vendían en un mes, Scala lo hacía en un día: en un momento llegó a vender mil camisas diarias, cuando tenía la tienda de Lima. El negocio incluía camisas, blusas, camisería para niños, camisas de colegio, ropa de verano, shorts, ropa de baño."

Esa era la época en que se comenzó a fabricar en serie camisas para hombres y blusas para damas. Lo interesante de este proceso consistió en la adquisición de marcas, el pago de *royalties* por el uso de éstas, el establecimiento de relaciones con empresas extranjeras que además de marcas vendían diseños, tecnología, procesos que incluían supervisores y control de calidad.⁷⁹

Así empezaron a fabricarse los mismos productos que se vendían en ese momento en Estados Unidos. También se desarrollaron significativamente las marcas nacionales ya existentes, como en el caso de Santa Catalina, y surgieron nuevas marcas de prendas de vestir: Campeón, Duramás, Anchor, Scala, Supertex. De este modo las importaciones se vieron crecientemente desplazadas y los artesanos vieron disminuir su mercado, pues la población demandaba cada vez más ropa hecha.

Un caso importante en el terreno de la industria a domicilio fue el de Cadelf, tienda del Jirón de la Unión, originalmente propiedad de migrantes judíos, que entre 1944 y 1945 vivió un interesante auge. Los propietarios entregaban el material a empresas familiares, quienes debían entregar los vestidos listos. Cadelf empezó con productos masivos específicos, como vestidos camiseros para damas; luego, desde mediados de los años cincuenta, se expandió a uniformes escolares de colegios particulares.

Los subcontratistas de entonces eran mayoritariamente costureras o pequeñas empresas de confección, con cierto nivel de habilidad y conocimiento de costura. Ello era importante, porque el tipo de producto que Cadelf demandaba a quienes subcontrataba no era sólo costura recta: era un acabado completo, con ojales de tela, y para ello se necesitaba personal que dominara la costura.

Por el lado de la industria, Textiles Unión, empresa de la Duncan Fox, constituyó una nueva empresa: TEXORO. Esta empresa se dedicó

79 Un par de ejemplos son los casos de McGregor y Jantzen.

principalmente a la confección de uniformes escolares de los colegios nacionales y grandes unidades escolares.⁸⁰ Posteriormente diversas industrias incursionaron en esa línea.

2.2 EL FALLIDO INTENTO DE LOS SHOPPING CENTER⁸¹

Los *shopping center* aparecen en el centro de Lima a fines de la década de los cincuenta, copiando la costumbre norteamericana de disponer de espacios amplios y, hasta cierto punto, incorporando la figura de los *royalties*. Sin embargo, no lograron asentarse suficientemente.⁸²

De los intentos realizados en el Jirón de la Unión, uno de los que prendió fue el de las Galerías Boza, pero sin llegar a modificar el panorama del mercado que constituía el Jirón de la Unión. Otro *shopping center* fue construido en el cruce del Jirón de la Unión con el Jirón Puno, pero su éxito fue más bien escaso; es probable que entre las causas de ello estuviera el que las áreas fueran demasiado grandes para los negocios que las ocuparon, y que no se formaran las famosas especializaciones, o tiendas "ancla", que debían cumplir una función de liderazgo.

Un elemento coincidente con la poca suerte de estos establecimientos⁸³ fue el creciente traslado del eje comercial de la ciudad hacia los distritos de

80 Como ya se dijo, durante el gobierno de Odría (1948-1956) se estableció que los alumnos debían usar el uniforme comando: pantalón, camisa, corbata y cristina de algodón, color beige "caqui".

81 Los *shopping center* o galerías comerciales, surgidas en Estados Unidos antes de los años cincuenta, combinaban la venta masiva y diversa de productos -propia de las tiendas de departamentos- con el movimiento comercial de pequeñas tiendas, embrionarias *boutiques*, que atendían demandas personalizadas de segmentos del mercado que por entonces se empezaban a diferenciar. Fueron un suceso comercial y marcaron una pauta que luego se desarrollaría en América Latina. El tema es relevante por su parentesco con las llamadas "galerías chicha" de Gamarra, las mismas que, vistas con atención, guardan familiaridad, evidentemente no con las galerías de Miami Beach, pero sí con las del centro de Miami, construidas en los últimos diez años y que responden a las nuevas tendencias del mercado.

82 Según el arquitecto Coll, "las tiendas tenían exclusividad para la venta de algunas marcas, y nadie más las podía vender. Esa modalidad de mercado cautivo, respetada en todo el mundo, no recibió igual trato en el Perú". Coll afirma que el escaso desarrollo de marcas y patentes es un elemento que impidió el desarrollo de los *shopping center* en nuestro país.

83 Aquí nos estamos refiriendo a la suerte de estos establecimientos en las décadas de los cincuenta y sesenta. Luego del decaimiento del Centro de Lima como núcleo

Miraflores en los años setenta, San Isidro en los ochenta -con la consolidación de Camino Real- y Chacarilla en los noventa. La gente que podía ir a esos *shopping center* ya estaba desplazándose por otros espacios; los que tuvieron éxito fueron precisamente los que se ubicaron fuera del centro de Lima.

2.3 EL MERCADO CENTRAL, FOCO DEL COMERCIO DE CONFECCIONES

El predominio del Jirón de la Unión como centro del comercio de confecciones no duró mucho tiempo. Paulatinamente, dicho comercio fue trasladándose hacia el Mercado Central. Para entonces, dicho mercado ya había comenzado a desplazar al Jirón de la Unión y sus alrededores en el mercado de útiles de escritorio y escolares.⁸⁴

Las razones de este desplazamiento son diversas. En principio, el centro histórico tenía limitaciones físicas para desarrollarse como núcleo productivo: el costo del alquiler de los locales era demasiado alto. El espacio más cercano y económico eran las inmediaciones del Mercado Central de Lima y la Avenida Abancay, donde se comenzaron a construir edificios destinados a alojar a confeccionistas y tiendas de venta de ropa.

La obligatoriedad del uniforme escolar comando, que reemplazó al antiguo "guardapolvo",⁸⁵ fue el factor dinamizador de ese traslado. El Mercado Central se convirtió pronto en un centro mayorista para la indumentaria escolar, aunque el Jirón de la Unión conservó todavía la venta de prendas de colegios particulares.

Del comercio mayorista rápidamente se pasó a la confección de uniformes comando en las inmediaciones del Mercado Central. Esto fue favorecido porque desde hacía más de tres décadas la pasamanería, originalmente instalada en el Centro de Lima, se había mudado a varias calles del entorno del Mercado Central. La pequeña industria de confecciones comenzó a llenar edificios y galerías en los alrededores del mercado: junto a los puntos de venta de pasamanerías y telas aparecieron establecimientos

comercial de la ciudad y del éxito de Gamarra, estos establecimientos han sufrido una modificación importante, que los asemeja a los hoy existentes en el Complejo Gamarra.

84 Los antiguas empresas líderes en útiles de escritorio y escolares, como Colville & Co., Neisser, W. Justus y Co., y F. Klinge, decaen o se dedican a otras líneas de producción.

85 Antes del uniforme comando, lo que se usaba para asistir al colegio era un mandil encima de la ropa.

que elaboraban uniformes comandos, camisas, blusas y pantalones. Se consolidó así un mercado de confecciones barato -todavía lo sigue siendo, que tuvo un crecimiento muy rápido. Así, la "fiebre" de confecciones se terminó de trasladar del Jirón de la Unión al Mercado Central.

Así pues, antes del desarrollo de Gamarra, el Mercado Central constituía el punto de venta más importante de confecciones y textiles. Sin embargo, a principios de los años setenta, con la expansión de los comerciantes chinos que se asentaron en nuevas tiendas y edificaciones, los precios de los inmuebles y los alquileres comenzaron a subir de manera sustancial.⁸⁶ Paralelamente, el gobierno militar modificó el uniforme escolar, pasando del comando de algodón al uniforme único plomo de tela sintética. Grandes cambios habrían de suceder al compás de esta importante modificación.

2.4 LA PARADA Y EL COMPLEJO DE CONFECCIONES EN GAMARRA

Como vimos en el capítulo anterior, en La Parada originalmente sólo existía el mercado de productos alimenticios, cuyo núcleo era el Mercado Mayorista. Al cabo de algunos años comenzó a consolidarse el comercio ambulatorio en sus alrededores. Pero todavía habría de pasar algún tiempo hasta que algunos comerciantes mayoristas de productos alimenticios decidieran convertirse en negociantes de telas o confecciones.⁸⁷

Quienes incursionaron en este negocio de las telas y las confecciones lo hicieron motivados por las necesidades de vestido de los trabajadores del mercado y sus familias: donde se aglomera la gente en gran cantidad a trabajar, se abre naturalmente un mercado de confecciones. Inicialmente, el comerciante vendía dando facilidades de pago, en dos o tres partes; la seguridad del trabajo y la cantidad de trabajadores les permitía vender al crédito.

86 Entre 1963 y 1970 el Municipio de Lima estuvo bajo la dirección del alcalde Luis Bedoya Reyes, quien luego del incendio del Mercado Central de Lima edificó un nuevo y moderno local. Es probable que dicha inversión, a corto plazo, haya encarecido el precio de los terrenos en los alrededores y por tanto los alquileres. Sin embargo, no hemos podido determinar el impacto que la construcción de este nuevo local tuvo sobre el desarrollo de la actividad de las confecciones.

87 Este cambio de giro no fue muy generalizado: muchos de los comerciantes se mantuvieron en el rubro de alimentos, evolucionando algunos hasta convertirse en lo que el argot criollo ha bautizado como el "rey de la papa", el "rey de las menestras" y otros.

Posteriormente, nuevos consumidores empezaron a llegar a La Parada, gracias al creciente proceso de migración y el consecuente poblamiento de El Porvenir, San Cosme, El Agustino y El Pino. Esta población se convirtió pronto en el cliente más importante de esos negocios.

Sin embargo, La Parada también era un espacio para los miles de migrantes que no vivían en La Victoria, pero que por provenir del campo necesitaban ropa: desde el punto de vista de las confecciones, pasar de poblador rural a poblador urbano conlleva un cambio en la forma de vestir. Un elemento adicional a considerar es que los provincianos iban a La Parada porque preferían ser atendidos por los suyos. También los no migrantes de pocos recursos iba a comprar su ropa y sus zapatos ahí: ello constituía también parte de un paseo.

Ese comercio, en un principio ambulatorio, dio pie para crear talleres de confecciones que abastecían a los comerciantes, aunque sin convertirse aún en predominantes. Esta oferta tuvo su mercado natural original en el contorno de La Parada, pero también enviaba mercadería a provincias.

Por entonces, el Jirón Gamarra era todavía paradero de camiones, luego de omnibuses, de transporte en general para el interior del país; ahí se agrupaban los terminales de empresas que viajaban desde y hacia la Sierra y la Selva. Como se recordará, en el segundo capítulo se vio que la industria de las confecciones se empezó a desarrollar en La Victoria fuera de La Parada; existía por entonces un gran contingente de confeccionistas en el distrito (Agüero 1966: 46), muchos de los cuales estaban instalados cerca a Parinacochas, en el límite sur de El Porvenir. Entre ellos destacan los árabes, los mismos que para la época ya se habían convertido en líderes en el tejido de punto.⁸⁸

No obstante, en menos de diez años, entre los primeros años de la década de los sesenta y principios de los setenta, La Parada se convirtió en un mercado mayorista de telas y confecciones. Vemos así surgir un impresionante número de comerciantes asentados, cuya consolidación llevaría a la "fundación" de Gamarra, lugar donde serían construidas enormes galerías de tiendas. Como veremos en el siguiente capítulo, muchos de ellos devinieron en productores.

88 Emilio Farah, instalado desde 1950 en la zona, después de dedicarse al comercio de telas constituyó Maidenform (ropa interior femenina); Mufarech hizo lo propio con Medias Kaiser; Salem con Creaciones Dany. Después llegarían Jaililie, Awapara, Abusabal, entre otros.

CAPÍTULO IV

EL PROCESO DE FORMACIÓN DE GAMARRA

1. GAMARRA: DE ZONA RESIDENCIAL A NÚCLEO COMERCIAL

Cuando la Avenida Aviación empezó a cobrar importancia como eje comercial, a inicios de la década de los cincuenta, el Jirón Gamarra era todavía una zona residencial. Como viéramos en el capítulo anterior, el Mercado Mayorista y Minorista de Lima potenció el movimiento comercial en dicha avenida y sus alrededores, generando una fuerte demanda por los terrenos de la zona. En los años cincuenta y principios de los sesenta fueron vendidos casi todos los terrenos de 700 a 1,000 m²; los últimos que estaban disponibles en la década de los setenta tenían ya precios prohibitivos.

Es en ese momento que empieza, incipientemente, el *boom* de Gamarra. Muchos de los actuales comerciantes de Gamarra se forjaron como ambulantes en la Avenida Aviación; luego de lograr su primera acumulación, buscan instalarse y establecer una tienda. Como ya la zona de la avenida resultaba poco menos que inaccesible, comenzaron a ubicarse en el Jirón Gamarra. Unos de los primeros en seguir este camino fue Pedro Guizado (posterior propietario de las Galerías Guizado).

Hasta entonces, el área que habría de ocupar el actual complejo Gamarra estaba calificada por la Municipalidad de La Victoria como "residencial de alta densidad".⁸⁹ Tal calificación imponía una serie de

89 Esta calificación respondía a la mayoritaria presencia de edificaciones masivas de vivienda en la zona, iniciada por los Prado en El Porvenir.

restricciones. Según el arquitecto Alfredo Coll; las construcciones podían tener hasta cinco pisos; en caso de tener ascensor, se podían elevar hasta una vez y media el ancho de la calle más el retiro, lo que implicaba que en una avenida ancha se podían construir edificios de hasta diez pisos.⁹⁰ Estos edificios podían tener hasta tres tiendas grandes, de 60 a 100 m², en el primer piso; en los pisos superiores sólo podían haber viviendas. No estaba pues permitido construir galerías comerciales.

Con la aplicación del Plan de Lima Metropolitana (Plandelmet), en 1972, se revirtió esta situación. Dicho plan cambió la zonificación de Gamarra de residencial a comercial, dotándola del respaldo técnico necesario para cimentar el desarrollo de su infraestructura. Se dio así luz verde a la constitución de Gamarra; no es casual que Pedro Guizado empezara a construir las Galerías Guizado en 1972 y Santa Lucía en 1973.

Al inicio las tiendas eran relativamente grandes, con un área promedio de 40 m². Con el transcurso del tiempo y la profundización del fenómeno, las áreas se fueron reduciendo: era casi un lujo tener un local de 20 m² en una zona donde el espacio costaba alrededor de mil dólares por m² (precio que habría de subir aun más). Los comerciantes de confecciones se vieron así obligados a mantener un taller en otra zona, de donde se aprovisionaban de mercadería que vendían en tiendas de sólo 12 m². Actualmente, se venden espacios de dimensiones mucho más reducidas.

El cruce con el Jirón Unanue se convirtió en el centro de Gamarra. Se construía muy rápido, trabajando día y noche; contra todo pronóstico, se alquilaba más de lo que se vendía.⁹¹ El fenómeno es radial a ese centro, prolongándose linealmente a través de Gamarra pero abarcando hasta el Jirón Huánuco. Actualmente el complejo tiene un límite natural hacia el Este, la Avenida Aviación, por ser un corredor vial de fuerte movimiento vehicular.

De esta manera, Gamarra se constituyó en una nueva forma de urbanización comercial, inédita en el Perú.⁹² Su consolidación coincidió con profundos cambios en el patrón de consumo de la población limeña: mucho surtido aunque pocas cantidades. Para esta forma de comercio,

90 Esto explica por qué son de carácter residencial los edificios construidos hasta la década de los setenta a lo largo de la Avenida Aviación y en la zona de Gamarra.

91 Se cobraba un "juanillo" para entrar, también llamado "derecho de llave". El costo de estas primeras galerías bordeaba los 200,000 dólares.

92 Aunque, como hemos visto en los capítulos anteriores, pueden reconocerse sus antecedentes en el Mercado Central de Lima y en el propio El Porvenir.

el espacio natural es la galería de tiendas- taller. En ese entonces, la inversión en construcción de galerías en una zona popular se convirtió en un gran negocio.

2. CAMBIOS EN EL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

La milenaria tradición pluricultural de nuestro país explica la diversidad y calidad de nuestros productos textiles. Precisamente, una de las razones del éxito del sector textil peruano radica en que en el país se producen algodón y lanas naturales de gran calidad; los hilados y las telas, así como las confecciones, no traicionan esa buena factura. Aunque no hay consenso entre los productores respecto a la homogeneidad de la calidad,⁹³ es claro que Gamarra ha sido motor de avances en este terreno, y que las ventajas conseguidas han sido reinvertidas en la zona.

Desde 1968, con el gobierno militar, se modifican estructuras productivas y relaciones de poder, lo que afectó las condiciones de acumulación al interior del sector textil. Se redujo la presencia del capital extranjero en la propiedad de las empresas. Entre ese año y 1971, la producción textil creció notablemente, a una tasa promedio anual de 20%, debido principalmente a la expansión de la demanda interna.

El crecimiento experimentado por el sector hacia finales de los años sesenta tuvo como factor coadyuvante la aparición de las fibras sintéticas, que abrió una nueva ruta para el desarrollo de la industria textil. El encuentro del algodón con el polyester, ambos productos nacionales, data exactamente de hace 25 años. Algunas fábricas que habían perdido el rumbo trabajando con algodón se reengancharon con el polyester; Bayer, Rayón & Celanese, Manylsa, Manufacturas del Sur y otras empresas comenzaron a producir fibras sintéticas y a trabajar con ellas, a través de hilanderías de punto (destacando los grupos árabes). En este entorno, el gobierno decidió que el uniforme obligatorio escolar (de color plomo) pase a ser confeccionado con fibra sintética. Se inició también la exportación de fibras sintéticas y productos confeccionados, buscando desarrollar el mercado potencial que ofrecía el Pacto Andino.

93 Muchos comerciantes y confeccionistas sostienen que ellos son competitivos en su campo, pero que los productores textiles no lo son, lo que hace que la materia prima nacional sea muy cara. Se necesitaría discriminar estas afirmaciones generales para ubicar con certeza el conjunto de eficiencias.

La combinación de las fibras naturales con las sintéticas permitió un gran avance en el sentido de disminuir los precios. Esta fue una razón importante en la ampliación del mercado que se verificó en ese momento (aunque no para el caso de los mercados externos, en los que podemos competir prioritariamente con telas naturales).

A partir de 1971 y hasta 1975, la industria textil experimentó un receso. Sin embargo, la producción de prendas de vestir creció en dicho periodo al mismo ritmo que el conjunto del sector industrial, para luego declinar por el deterioro de los niveles de ingreso de grandes segmentos de la población. En fabricación de prendas de vestir y otras confecciones destacan empresas como Compass Industrial, Beautiform Peruana, Pantalones Cónsul, Manufacturas Generales, Industrial Laredo, Manfin, Conin, entre otras (con una participación importante de los grupos judíos).

La producción textil se recuperó a partir de 1976, gracias a los crecientes volúmenes exportados que fue logrando. En ese momento, el consumo de algodón de las plantas textiles empezó a crecer vertiginosamente: hacia finales de los setenta la producción textil consumía casi 70% del algodón producido en el Perú.⁹⁴

Es interesante anotar que, durante buena parte del periodo comentado, los alcaldes del distrito de La Victoria estuvieron vinculados a la actividad industrial y comercial en la zona. En 1975-76 fue alcalde un árabe, Emilio Farah Sedán, íntimamente relacionado con la industria textil y confecciones. En 1976-78 asumió el cargo el doctor Víctor Ramos Huaranga, quien se inició en el comercio de alimentos en La Parada, para después comprar telas de las grandes fábricas textiles de Lima e incursionar con su familia en la confección de vestidos para muñecas. En 1978-79 le tocó el turno al señor Carlos Caamaño, empresario en la industria de embutidos, dueño de FALONSA, quien se inició en Gamarra antes del *boom* de confecciones (aunque posteriormente se mudó a la calle Abtao).

3. PROCESOS CONVERGENTES EN EL DESARROLLO DE GAMARRA

El desarrollo de Gamarra como conglomerado industrial y comercial es el resultado de la convergencia de una serie de procesos. En principio, debe recordarse que la ubicación de este complejo de confecciones está

94 En la década de los sesenta, el consumo de la industria textil no llegó a representar más del 20% de la producción anual de algodón (Eguren, Fernández-Baca y Tume 1981).

estrechamente relacionada con el movimiento comercial generado por el Mercado Mayorista de Lima a partir de 1945. Este mercado era provisto por todas las regiones, pero a su vez y principalmente era la puerta de entrada y salida de Lima hacia el centro del país.

Un segundo proceso de importancia en el desarrollo de Gamarra es el cambio de escala de las empresas de confecciones. Las empresas de relativa antigüedad y presencia en el mercado, que contaban con una gran cantidad de personal, al no poder continuar trabajando como antes tuvieron que reducir su escala de operaciones, pasando a desarrollar intensamente la industria a domicilio y la subcontrata (manteniendo capacidad de planta para cortes de material, ordenamiento de la producción y acabados finales).

Otras antiguas empresas textiles y de confecciones de mediano o gran tamaño -Santa Catalina, la fábrica La Victoria de CUVISA, Texoro, Campeón, Confecciones Lolos, Camisas Arrow y Manfin- cerraron o se recompusieron entre la década de los sesenta y la de los ochenta. Ello dispersó una buena cantidad de trabajadores con experiencia (ejecutivos, mandos medios y obreros calificados), muchos de los cuales crearon pequeñas empresas individuales o grupales. A ello contribuyó el que algunas empresas que cerraron pagaran jubilaciones, beneficios sociales y retiros con máquinas de costura, remalladoras y otros equipos; asimismo, las empresas antiguas que fueron redimensionadas dieron máquinas en usufructo para atender órdenes de trabajo.

La industria a domicilio y la subcontrata permitieron producir al pequeño empresario sin necesidad de invertir en capital de trabajo, y con aumento de flexibilidad productiva, reducción del riesgo empresarial y disminución de costos. Se logró una inserción en el mercado a través de una red que empezaba en los artesanos y microtalleristas y terminaba en la gran industria de producción y distribución. Es decir, una escala amplia de cooperación industrial y comercial.⁹⁵

El *boom* de la pequeña empresa de confecciones en Gamarra, mayoritariamente informal en su inicio, se ubica entre 1978 y 1987. En esa década convergen diversos elementos que favorecen su desarrollo, los cuales merecen ser detallados:

95 En épocas críticas la gran industria de confecciones subcontrató a la artesanía, a la micro y pequeña empresa; en otras épocas crecía verticalmente. En el caso que nos ocupa se da una transformación radical a favor del desarrollo de pequeñas empresas.

- un mercado nacional protegido casi totalmente por la legislación dictada durante las dos fases del gobierno militar;
- una exigencia legal de participación de los trabajadores en las utilidades del orden del 25% para las empresas de más de cinco trabajadores y estabilidad laboral irrestricta, lo cual estimuló el funcionamiento de pequeñas empresas al margen de la legalidad;
- el incremento del Impuesto General a las Ventas (que pasó del 5 al 15%), cuyo control y cumplimiento podía ser más simple con las empresas medianas y grandes, lo cual favoreció el desarrollo de la llamada empresa informal;
- finalmente, el traslado de antiguos hacendados y empresarios agrícolas, afectados por la Reforma Agraria, al sector textil y de confecciones.

Otro factor decisivo en el surgimiento y consolidación de Gamarra ha sido la tradición confeccionista de los vecinos de La Victoria. Es impresionante el número de micro y pequeñas empresas de confecciones que fueron surgiendo, en su gran mayoría produciendo ropa informal, deportiva, jeans o ropa sport en general.⁹⁶ La mayor parte de estas empresas eran negocios familiares, pagaban salarios bajos, no tributaban directamente ni daban seguro y beneficios sociales; acumulaban rápidamente y quienes reinvertían, avanzaban. Esta situación desfavorable para el trabajador que se iniciaba, promovió sin embargo que la gente aprendiera y se independizara, aunque en muchos casos los que formaron su negocio propio no eran los más pobres, sino los que por su técnica de confecciones o habilidad para los negocios tuvieron más relación con la dirección.⁹⁷

El mercado de abastecimiento ha sufrido también modificaciones importantes. Existen hoy muchas fábricas con presencia en Gamarra que elaboran tejidos de algodón con polyester, que como ya vimos es un material más barato y por ende de mayor demanda. Estas empresas no pueden analizarse al margen de la gran y mediana industria dedicada a la fabricación de fibra sintética. Durante la década de los setenta se instalaron en Lima grandes industrias, lo cual parece haber sido un elemento importante en la gestación de una masa de micro y pequeños empresarios. Es importante, por ejemplo, el mercado de uniformes escolares: el

96 Por su propia naturaleza, estos artículos permiten ciertas licencias en acabados, pues no requieren precisión.

97 Los empresarios, tanto de talleres como de tiendas, suelen mencionar que muchos de sus ex empleados han formado otras tiendas o talleres.

uniforme único fue la mayor expresión del uso intensivo de los nuevos materiales. Es probable que las micro y pequeñas industrias anteriormente existentes aprovecharan esta oferta de nuevos materiales y la cooperación que podían establecer con otras escalas mayores.

Finalmente, no puede dejarse de tomar en cuenta el cambio del mercadeo experimentado en los últimos años, pasándose de productos masivos a productos más individualizados; el desarrollo de la moda complejizó el mercado y motivó una más aguda competencia que obligó a dar un salto en eficiencia. Los supermercados de ropa tuvieron que empezar a enfrentar la competencia de galerías y *boutiques*, que introdujeron el concepto de diversidad (amplia gama de productos para un mercado en constante cambio) y capacidad de adaptación más rápida; a esto se sumaron los precios bajos. Gamarra reunía las condiciones para desarrollarse en este nuevo entorno. Provenía de una tradición artesanal combinada con el aporte moderno de las antiguas empresas desagregadas, todo ello en un ambiente de relativa competencia e intensa colaboración horizontal. Las nuevas relaciones que se derivan de ello les permitió conseguir cooperación técnica externa en tareas de diseño, maquinaria y mercadeo, por lo menos en lo referido a control de calidad y financiamiento de otras empresas.

CAPÍTULO V

GAMARRA HOY

El fenómeno económico que constituye el complejo Gamarra es de singular trascendencia para la economía nacional. Hace ya varios años que Gamarra sostiene una participación en ascenso en los mercados limeño, nacional y, en menor medida, de exportación.

Gamarra es una experiencia inédita en la industria de la confección en el Perú, por su amplitud y complejidad. Lo que le otorga singularidad es que no está compuesta por una cartera diversa, correspondiente a varios sectores económicos; más bien, se concentra en la industria textil y particularmente en el subsector de confecciones. Por ello Gamarra es el punto de referencia obligado cuando se habla de confecciones nacionales dirigidas al consumo masivo; es ahí donde se determinan precios, tendencias de consumo, abastecimiento de insumos y productos.

Otro rasgo central del fenómeno es que no se trata de un parque industrial, sino que está íntimamente vinculado al comercio, quien lo precede y dirige. En este sentido, se desarrollan ahí procesos de convergencia o de complementariedad, tanto en la comercialización como en la producción de textiles y confecciones, siempre teniendo como motor la actividad comercial, el negocio en general. Esta participación plural productiva, de comercio y servicios, le permite sortear múltiples problemas de producción, capacitación, financiamiento y comercialización.

Un aspecto nodal para su funcionamiento es el consumo personalizado. Las nuevas tendencias de atención al público, mediante múltiples pequeñas *boutiques*, son evidencia de esta significativa variación en el mercadeo

moderno: la demanda se individualiza, el consumo se hace más personal. Lo "exclusivo" deja de ser un tratamiento que sólo pueden recibir sectores acomodados. Se abre así, para sectores más amplios, la posibilidad de poder cambiar todos los días y seguir el rumbo de la moda.

Gamarra también se particulariza por la combinación habilidosa de recursos empresariales, tanto de escala -micro, pequeña, mediana y gran empresa-, como de sectores productivos, comerciales y de servicios. Muchas industrias compran servicios productivos en Gamarra, donde realizan parte de su producción final. Sin embargo, independientemente de su escala, la gran mayoría de las empresas se identifican por su carácter familiar.

Pese a la variedad de escala en este mercado, lo mayoritario es la micro y pequeña empresa. Agrupados en galerías, pequeños y microempresarios venden directamente al público y a distribuidores, lo que hace que diariamente se realicen infinidad de operaciones en este mercado. Esta multitud de micro y pequeños talleres que producen poca cantidad y mucho surtido, a bajo precio, es una de las razones que explican el cierre de grandes tiendas, establecidas con iniciativa y éxito por muchos años (siendo el caso más saltante el de Scala). Esto refleja también las posibilidades de la cooperación empresarial y el desarrollo de competitividad al interior del conjunto de pequeñas empresas en el Perú.

Cabe subrayar que las características hasta aquí descritas y que tipifican al complejo de Gamarra, no se dan necesariamente todas juntas. Son sencillamente expresión del desarrollo de múltiples ofertantes para distintos segmentos del mercado.

En cuanto a los empresarios que trabajan en Gamarra, son en su mayoría migrantes del interior del país, teniendo un peso importante zonas como Huancayo, Ayacucho, Huancavelica, Cusco, Puno, Abancay y Ancash. A su vez, estos empresarios conforman sólo la copa del frondoso árbol constituido por el complejo conjunto de individuos, familias y microempresas que abastecen a Gamarra, residentes en Lima Cercado y urbanizaciones populares. Es el caso de los cerros San Cosme, El Agustino y El Pino, colindantes con Gamarra, donde gran cantidad de familias y pequeños negocios trabajan al alimón con este complejo. Del mismo modo lo hacen pequeñas empresas de todo Lima, destacando las ubicadas en Zárate y en San Juan de Lurigancho.

En resumen, hablar de Gamarra hoy día es referirse al éxito de la pequeña empresa, a la eficiencia colectiva por la aglomeración de empresas, y al aporte de los migrantes internos. Ello es así pese a los lógicos problemas de una actividad inmersa en la competitividad y

globalización de la economía, y que busca vencer a la pobreza y la marginalidad. A contrapelo de esta actitud, para no pocos sectores económicos y sociales de nuestro país la cara que define a Gamarra es la negativa: la informalidad, la ilegalidad, la sobreexplotación, la obtención de beneficios gracias a los subsidios durante la época de cierre de fronteras y aranceles altos, la exclusión y la arbitrariedad.

1. GAMARRA: CONSTITUCIÓN Y DESARROLLO

Desde 1979, Gamarra se consolidó como un gran centro comercial y empezó su expansión. Una de las razones que parecen haber influido de manera significativa en esta consolidación del complejo fue el incremento de las ventas dirigidas hacia el departamento de Puno, de donde pasaban básicamente a Bolivia, en una época caracterizada por un tipo de cambio congelado y fuertes restricciones para el uso de moneda extranjera (lo que a su vez estimuló la venta de mercadería sin factura).

A partir de 1980 y hasta 1987, el crecimiento logrado por Gamarra alcanzaría los niveles que llevaron a que se comience a hablar en forma nítida de un fenómeno independiente del mercado mayorista.⁹⁸ Hoy en día, "un 80% del comercio de telas y confecciones en el mercado de Lima, en condiciones normales, pasa por Gamarra", según sostuvo el representante de una empresa de insumos sintéticos entrevistado en el curso de esta investigación. Juan Navarro, alcalde del distrito de La Victoria entre 1990 y 1992, afirma al respecto:

"Nosotros encontramos en Gamarra un crecimiento del comercio inesperado. Inclusive en el Concejo no teníamos ni un padrón de la totalidad de comercio que se estaba dando en toda esa extensión. Los negocios registrados no pasaban de 600, pero esa cifra equivalía a más o menos el 10% de lo que realmente existía, porque los negocios de Gamarra se habían multiplicado y lo seguían haciendo. Es indudable que Gamarra es el corazón que está dando movimiento a todo un contingente de negocios. Tengo una anécdota al respecto: un banco compró un terreno en Gamarra a un precio muy alto, más alto que lo que podría costar en el Centro de Lima, precio que pagó porque tenía necesidad de estar allí. Después de quince días de funcionamiento, los ejecutivos del

98 Según Adán Esquivel, funcionario del Municipio de La Victoria, "el gran boom se dio en el cambio de los militares a Belaúnde, entre 1979 y 1984".

banco se dieron con la sorpresa que, dado el enorme movimiento comercial de la zona, ya habían recuperado el capital invertido en la compra. Lo asombroso es que esto sucedió en plena recesión.”

Sobre la naturaleza y dimensiones del fenómeno, un industrial confeccionista de Breña, distrito creado en un barrio antiguo de Lima, manifiesta que:

“Gamarra tiene sus propias normas, su propio colorido. En ese sentido es muy difícil de determinar. Llegar a conocer el gusto de Gamarra, su percepción, es algo que ha logrado básicamente la gente de la zona. Muchos quisiéramos entender a cabalidad cómo funciona Gamarra, porque los volúmenes que comercializa son diez, veinte y hasta treinta veces los que movemos nosotros.”

La mayor parte de la producción comercializada en Gamarra está destinada al mercado interno. Según Mario Otoya, ejecutivo de Hoescht, productor y distribuidor de fibras sintéticas, “el grueso de ese comercio tiene como propósito abastecer la demanda del interior del país, y no constituye sólo, ni principalmente, venta al menudeo”. En efecto, diariamente entran a Gamarra camiones a cargar mercadería “para llevarla directamente a un distribuidor de Juliaca o a uno de Arequipa o del Cusco”, afirma Otoya.

En realidad, es poco probable que existan personas vinculadas al sector textil que hoy no tengan puntos de contacto, de una u otra manera, con este fenómeno. Un constructor relacionado a la expansión de Gamarra afirmó cuando lo entrevistamos:

“... judíos, árabes, cholos, gringos, *boutiques* de Miraflores, tiendas en Huancayo, en Ayacucho, en Cusco, en Madre de Dios, en el lugar que menos te imaginas, están estrechamente relacionados con Gamarra. Si por ejemplo le preguntas a alguien que está comercializando ropa en Juanjuí dónde compra sus prendas, te va a decir que en Gamarra. Así como el referente para fijar el precio del dólar es el Jirón Ocoña, Gamarra es un indicativo ineludible en el comercio textil, no puedes prescindir de sus tarifas y precios.”

Una clara idea de las dimensiones del fenómeno se puede obtener de los problemas que encuentra la Municipalidad de La Victoria para con-

trolar el funcionamiento del complejo. Afirma un funcionario municipal que

“... en los pasadizos de las galerías se instalan *stands* móviles, que no se pueden controlar pues rotan con mucha rapidez. Las oficinas las parcelan en cuatro o cinco talleres sin autorización municipal. La multiplicación de *stands* resulta así incontrolable. Por otro lado, sabemos de la existencia de talleres clandestinos en los cerros San Cosme y El Pino, que no tienen licencia y contratan mano de obra eventual evadiendo derechos sociales y laborales. Es muy difícil hacer control allí porque es zona roja.”

La historia de cómo surgen la mayoría de empresarios de Gamarra es más o menos la misma. Un comerciante de confecciones sintetiza ese proceso como sigue:

“Cuando las empresas formales fueron creciendo, empezaron a sentirse asfixiadas; tuvieron que subcontratar, necesitaban gente que alivie sus tareas. Algunos comenzaron a brindarles servicios; otros comenzaron a pensar qué se podía hacer con los retazos de tela, lo que abrió un mercado para ese tipo de saldos. Estos empresarios incipientes no pagaban impuestos, seguros, beneficios sociales, no contaban con un *staff* empresarial, su planilla era baja. Ganaban plata y compraban máquinas, articulando a su actividad a sus núcleos familiares, provenientes de determinados distritos y regiones. Un señor que compraba retazos de tela hace 25 años a Textil Boston (hoy INCOTEX), ahora tiene una empresa constituida, con tejeduría, tintorería y remallado. Este es el perfil de todos ellos”.

Desde la época de su conformación, la capacidad de imitación en Gamarra era ya sorprendente; hoy continúa siéndolo. Llegaba un *blue jean* de fabricación extranjera a Lima y en el término de una semana ya era desarmado por los confeccionistas del complejo; luego se veía el mismo *blue jean*, con una etiqueta análoga, a la mitad de precio en Gamarra. Las empresas ubicadas allí son capaces de producir prendas de vestir con telas importadas, y el mercado absorbe rápidamente esas variedades de modelos y calidades de ropa.

En la mayoría de casos, estas empresas no pagaban impuestos. Esta es una característica siempre presente en mercados que nacen desde abajo:

desde el momento de su auge, pasan algunos años hasta que se terminan de formalizar⁹⁹.

2. DIMENSIONES DEL COMPLEJO

2.1 LA INFRAESTRUCTURA

Gamarra es una concentración de edificios de galerías en los cuales se ubican tiendas comerciales y tiendas-taller. Tal infraestructura constituye el almacén de un formidable movimiento comercial: los cálculos más conservadores hablan de 6,000 establecimientos, otros consideran que existen casi 8,000¹⁰⁰.

El complejo, definido en extenso, cubre las 75 manzanas comprendidas entre las avenidas México, 28 de Julio, Aviación y Prolongación Parinacochas (véase el cuadro 13). En esas manzanas se constata la existencia de comerciantes mayoristas y minoristas de telas, pequeñas y medianas tejedurías, tintorerías, galerías de tiendas comerciales y tiendas-taller, venta de servicios productivos múltiples en textiles y

Cuadro 13

Delimitación del área de Gamarra

	AV.	28	DE	JULIO	
PROL.	JR.		BAUSATE	Y	MEZA
PA-	L.	JR.	HUMBOLDT		
RI-	GI-	JR.	HIP.	UNANUE	
NA -	RI-	AMÉ-	SEB.	BARRANCA	AV.
CO-	BAL-	RICA	SAN	CRISTÓBAL	A-
CHAS	DI	JR.	ITALIA		VIA-
JR.	FRANCIA		HUÁ-	ANT.	GA-
JR.	BÉLGICA		NUCO	BAZO	MA-
AV.	MÉXICO				RRA

99 No es sólo anecdótico que en diversos mercados y épocas el comercio sin impuestos haya tenido en el Perú denominaciones muy difundidas: "Moutan" en chino, "barrani" en árabe, "San Francisco" o "Sanforizado" en español.

100 Estas diferencias de cálculo tienen que ver básicamente con los criterios para considerar a una empresa como tal: ¿cómo clasificar al comerciante que alquila un *stand* de 2 m² en una galería y en ella vende ropa interior, que puede o no fabricar?

confecciones, venta de maquinaria y equipo, mantenimiento, pasamanería, especialistas en confecciones, corte y costura recta, entre otros.

Sin embargo, no todo el espacio es ocupado con la misma intensidad; es claramente diferenciable un núcleo central donde hay una marcada concentración física de establecimientos dedicados a la actividad confeccionista. Este núcleo está delimitado por la Avenida Aviación por el extremo este, el Jirón América por el oeste, el Jirón Humboldt por el norte y el Jirón Sebastián Barranca por el sur, y lo conforman alrededor de veinte manzanas donde se concentra aproximadamente el 70% de establecimientos del complejo. Alrededor de este centro se distribuye el resto del complejo, aunque en la periferia confluyen no sólo establecimientos de confecciones sino casas, departamentos y empresas vinculadas a otras ramas productivas.

El tipo de construcción más destacado es el de los edificios de galerías, algunos de los cuales llegan a once pisos. Los más importantes se concentran en el Jirón Gamarra. Diez de las 37 galerías que se ubican en ese jirón pueden ser consideradas grandes, concentrando cada una de noventa a 140 tiendas o tiendas-talleres. Las galerías medianas, por su parte, albergan entre cuarenta y cincuenta establecimientos.

Lo más común en las galerías antiguas son los locales de unos 40 m², que comprenden una tienda y un ámbito productivo. El taller-tienda típico tiene cuatro máquinas de coser, una remalladora y en algunos casos hasta una collaretera (movimiento de costura circular múltiple). Emplea a unos ocho trabajadores, incluyendo al dueño o administrador. Estos trabajadores son vendedores-operarios, dedicándose a atender a los clientes o a cortar tela para pantalones, faldas, buzos y polos.

Conocer el tamaño del complejo en términos de cantidad y tipo de empresas, empleos generados y volúmenes negociados es imprescindible para poder entender la naturaleza y magnitud del fenómeno; sin embargo, la falta de información estadística o estudios específicos dificultan la tarea. Por ello hemos optado por hacer una estimación del número de establecimientos, en base a observación directa, documentos encontrados, entrevistas, trabajo de campo y nuestra experiencia de trabajo en la zona.

A agosto de 1993 contabilizamos 5,945 tiendas en todo el complejo, abarcando medianas, pequeñas y micro empresas (véase el cuadro 14).¹⁰¹ Sin embargo, esta cifra no incluye los establecimientos ubicados en locales

101 Para hallar el total de tiendas se ha multiplicado, para cada avenida, la cantidad de galerías por el número promedio de pisos y por el promedio de tiendas que se estima tiene cada piso; luego sumamos la cantidad de tiendas de cada avenida.

diferentes a las galerías, salvo para el caso de las empresas medianas (contabilizadas mediante fuentes secundarias). Estimamos que la cifra mencionada representa aproximadamente el 80% del total existente; a ella habría que agregar los establecimientos ubicados fuera de las galerías o que son ambulantes.¹⁰²

— Cuadro 14 —

Número estimado de tiendas en Gamarra

Jirones, calles o avenidas	Galerías	Pisos promedio por galerías	Tiendas promedio por piso	Total de tiendas por calle
Gamarra	37	4	12	1,776
Antonio Bazo	20	3	8	480
Humboldt	19	4	11	836
Huánuco	12	5	11	660
Unanue	11	3	18	594
Sebastián Barranca	7	6	11	462
Aviación	6	4	13	312
Bausate y Meza	5	4	11	220
América	5	5	11	275
Isabel la Católica	4	4	10	160
28 de Julio	4	2	8	64
Giribaldi	2	3	16	96
Sucre	1	1	10	10
Total	133			5,945

Fuente: Observación directa (agosto de 1993).

2.2 EL MOVIMIENTO COMERCIAL

De acuerdo a estimaciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), en Gamarra habría unas 8,000 empresas, sesenta

102 Cuando estábamos realizando el trabajo de campo, tres galerías estaban en proceso de construcción, una en el Jirón Bazo, otra en la Avenida Aviación y otra en el Jirón Gamarra. Una de ellas, Galerías "El Rey de Gamarra", ocupaba el terreno de la antigua fábrica ZILTEX, de aproximadamente 1,800 m². Al momento de entrar este libro a imprenta, ya estaban en venta los puestos en los dos primeros pisos de esta última galería: las tiendas de 5.76m² eran vendidas en 23,788 dólares y las de 8.65m² en 35,724 dólares.

galerías y un movimiento anual de 800 millones de dólares.¹⁰³ Por otro lado, según Pedro Delgado, funcionario de negocios de la agencia del Banco de Crédito de la Avenida Aviación, a octubre de 1992 existían alrededor de 2,000 empresas que poseían cuenta corriente en los diferentes bancos y otras 2,000 que utilizaban el sistema financiero para operaciones diversas, sobre todo en cuentas de ahorro; él estimaba entre 2,000 y 4,000 el número de empresas que no utilizaban directamente los servicios financieros. Según el mismo funcionario, las tiendas de venta de confecciones movían alrededor de 3,000 soles diarios y las de telas llegaban a 5,000 soles.

Hemos clasificado a los establecimientos¹⁰⁴ que funcionan en el complejo en tres rubros principales: establecimientos manufactureros, establecimientos comerciales y confeccionistas, y otros establecimientos de servicios (véase el cuadro 15). En cada caso se distingue a los establecimientos de acuerdo a su tamaño (fijado por el número promedio de trabajadores). Hemos encontrado que en Gamarra funcionan 6,803 establecimientos; esta cifra es en realidad conservadora, pero a falta de mayores precisiones sería riesgoso aventurar cifras mayores.¹⁰⁵

En general estos cálculos sobre el movimiento comercial se han hecho con información proveniente de los mismos agentes involucrados y de la observación directa. Sin embargo, para darles mayor consistencia se han ajustado utilizando diferentes fuentes y algunos supuestos.

a) Cantidad de establecimientos

Se considera establecimientos manufactureros a aquéllos dedicados a fabricar telas o prendas de vestir. Para estimar su cantidad y movimiento

103 Entre febrero y marzo de 1992 la SUNAT realizó el operativo denominado Primavera III, con el propósito de empadronar a los empresarios y comerciantes de una parte del complejo Gamarra (la comprendida entre las avenidas Aviación, Huánuco, Bausate y Meza, e Isabel La Católica). Pese a nuestros esfuerzos, ha sido imposible acceder al detalle de la información general obtenida mediante dicho empadronamiento.

104 Se prefiere hablar de establecimientos por las consideraciones mencionadas anteriormente. No están determinados los rangos para considerar a una empresa como tal; además, una misma empresa puede tener más de un establecimiento.

105 No hemos considerado las micro empresas familiares ubicadas en las viviendas de zonas aledañas como los Cerros San Cosme, El Pino y El Agustino, que están relacionadas con el complejo Gamarra pero que no hemos visitado. Tampoco hemos considerado las micro y pequeñas empresas ubicadas en otros distritos que encargan su venta a las tiendas del complejo o que son subcontratadas por éstas, ni a los vendedores ambulantes de confecciones de la zona, en tanto éstos pueden tener también un establecimiento en las galerías.

Estimado de las características de los establecimientos que funcionan en el complejo Gamarra

Tipo de establecimiento	No.	Característica	Trabajadores	Empleo global	Movimiento diario	Movimiento por empresa mensual	Movimiento por empresa (US\$) anual	Movimiento diario grupo
Manufactureros	50	medianos	+ de 50	3,000	2,500-3,800	63,000	756,000	157,500
	450	pequeños	11-49	13,500	250-400	6,500	78,000	146,250
Manufactureros y comerciales	1,500	tiendas-taller micro	1-5	4,500	100-300	4,000	48,000	300,000
Comercializados de insumos y manufacturas	100	tiendas medianas	3-7	500	1,500-2,000	35,000	420,000	175,000
	2,000	tiendas pequeñas	3-6	9,000	350-600	9,500	114,000	950,000
	2,000	tiendas micro	1-2	3,000	200-350	5,500	66,000	550,000
De servicios	133	galerías	6-8	931	150-200	3,500	42,000	23,275
	300	restaurantes	2-4	900	25-100	1,250	15,000	18,750
	150	venta, repuestos y reparación de maquinaria y equipo	3-7	750	50-150	2,000	24,000	15,000
20	establecimientos financieros	7-13	200					
100	varios	2-5	350					
Total	6,803		39-106	36,631	5,175-8,300		565,986,000	2,358,275
Promedio				5.38		83,196		

Fuente: Entrevistas y observación directa; Peru Report (1993)

comercial en el caso de los establecimientos medianos, se ha tomado como referencia a los empresarios que aparecen en el *Peru: The Top 4500* (Peru Report 1993), en el código CIIU 32, correspondiente a la manufactura de hilados, tejidos y prendas de vestir (véanse los detalles en el anexo 1). Se ha encontrado que 25 de tales empresas están ubicadas en el distrito de La Victoria (véase el cuadro 16). Se estima que el número real de establecimientos manufactureros medianos puede ser equivalente al doble de dicha cifra,¹⁰⁶ lo que hace un total de 50 establecimientos manufactureros medianos.

— Cuadro 16 —

Ventas por rubro industrial y comercial en La Victoria^{a/}

CIIU	Empresas		Ventas	
	Número	(%)	US\$	(%)
3211	6	13.95	8375177	24.69
3212	2	4.65	607423	1.79
3213	8	18.60	7523368	22.18
3214	1	2.33	2542681	7.49
3220	8	18.60	5857956	17.27
6170	13	30.23	6813575	20.08
6230	4	9.30	1784685	5.26
9520	1	2.33	420614	1.24
TOTAL	43	100.00	33925479	100.00
CIIU 32	25	58.14	24906605	73.42
Otros CIIU	18	41.86	9018874	26.58
Total			33925479	100.00

^{a/} Vinculado a textiles y confecciones, de empresas que figuran entre las 4,000 más vendedoras del Perú.

Fuente: Peru Report (1993).

106 En muchos casos, por estar la oficina central de la empresa fuera de La Victoria, no se registran todas las empresas existentes en el distrito. Es importante mencionar que este volumen de establecimientos muestra una tendencia a la disminución por el alto costo del terreno, y hacia su conversión para usos comerciales.

Para el caso de las pequeñas empresas, el número se estimó tomando como referencia al grupo de empresarios afiliados a la Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas (APIC). Según datos reportados por esa misma institución para 1991, los afiliados eran 133 en el distrito de La Victoria; 88% de ellos (117 empresas) estaban localizados en Gamarra (véase el cuadro 17). Un cálculo bastante moderado es que existen en Gamarra tres confeccionistas más por cada afiliado a la APIC; redondeando la cifra, se puede decir que son 450 los establecimientos manufactureros pequeños.

Cuadro 17

Empresas asociadas a la APIC

Distrito	No.	%
Ate Vitarte	7	3.10
Breña	7	3.10
Comas	1	0.44
Chorrillos	1	0.44
El Agustino	3	1.33
Jesús María	1	0.44
Callao	2	0.88
La Victoria	133	58.85
Lima	29	12.83
Lince	2	0.88
Los Olivos	1	0.44
Miraflores	1	0.44
Rímac	3	1.33
San Borja	3	1.33
San Isidro	1	0.44
San Juan de Lurigancho	6	2.65
San Luis	8	3.54
San Martín de Porres	9	3.98
Surco	1	0.44
Sin información	7	3.10
Total	226	100.00



Complejo Gamarra

Calle	No.	%
Prol. Gamarra	51	38.35
Antonio Bazo	11	8.27
Aviación	8	6.02
América	18	13.53
Giribaldi	5	3.76
Sebastián Barranca	9	6.77
Bausate y Meza	3	2.26
Huánuco	2	1.50
Humboldt	3	2.26
Cánepa	5	3.76
28 de Julio	1	0.75
Parinacochas	1	0.75
Total Gamarra	117	87.97
Otros	16	12.03

Los establecimientos comerciales y confeccionistas son aquéllos principalmente dedicados a la comercialización y distribución de telas y materiales -aunque también pueden producir-. Al igual que en el caso anterior se intentó usar el *Peru: The Top 4500* para los establecimientos medianos, pero sólo se encontró diecisiete empresas en La Victoria dedicadas al comercio textil. De éstas, trece son mayoristas, con un promedio de ventas anuales de 524,121.50 dólares, y cuatro son minoristas, con un promedio de ventas anuales de 446,171.25 dólares. Que esta cifra sea bastante baja para una zona evidentemente comercial; se debe a que Peru Report ubica geográficamente a las empresas de acuerdo a la localización de su oficina central, la cual puede estar en cualquier parte de la ciudad. Utilizando este criterio, se supuso que todos los comerciantes de Lima en textiles y confecciones que aparecen en el *Peru: The Top 4 500* tenían al menos un punto de venta en Gamarra.¹⁰⁷ La razón por la que incluimos a dichos comerciantes como medianos se debe a que sus ventas anuales están entre 800,000 y

107 Nótese que no se incluye en el cálculo la posibilidad que los comerciantes de provincias también tengan un punto de venta en Gamarra, lo que en realidad no es poco común.

1'200,000 dólares. Sobrepasan los 600,000 dólares de la pequeña empresa, pero no llegan como promedio a ser empresas grandes.¹⁰⁸

Los micro y pequeños establecimientos (rubro que incluye además a los microtalleres), son en su gran mayoría los que están ubicados en galerías, dedicados al comercio, pero que también pueden participar en la actividad manufacturera, básicamente mediante subcontrata. Se toma como referencia la información del cuadro 14 (5,945 establecimientos en galerías). De este total se estima que el 70% se dedica exclusivamente al comercio y un 30% combina ambas actividades en un mismo local.¹⁰⁹

En cuanto a los establecimientos de servicios, el número de galerías (133) es el consignado en el cuadro 14. La cifra correspondiente al resto de los establecimientos (alimentos, repuestos y otros¹¹⁰) se ha estimado por observación directa, mientras que la de establecimientos financieros corresponde a las agencias registradas en la guía telefónica de 1992.

Además de los establecimientos mencionados, cabe mencionar que abundan en la zona los comerciantes ambulantes, tanto los que trabajan en el rubro de confecciones como los que venden frutas, periódicos, zapatos, correas, los cargadores, entre otros. También es importante destacar que muchos talleres con sede en otros distritos, incluso tiendas del Mercado Central y del centro de Lima, tienen puntos de venta en las galerías, de suerte que parte de su producción es vendida en Gamarra.

b) Movimiento comercial

Para estimar el movimiento diario de los establecimientos medianos (manufactureros o comerciales) también se recurrió al *Peru: The Top 4500*.¹¹¹ Para las empresas manufactureras se utilizó la cifra referida al promedio de

108 En este trabajo consideramos microempresa a las unidades económicas que venden por menos de 60,000 dólares; pequeña empresa a las que venden entre ese límite y 600,000 dólares, y medianas a las que están por encima de esta última cifra.

109 Es probable que las más grandes tengan dos y hasta tres locales de venta y producción. La tendencia es a dejar en Gamarra sólo la parte del comercio, en tanto los precios de los locales son excesivamente altos para ser considerados como parte del costo fijo de una actividad manufacturera. Por eso los espacios son cada vez menores y las tiendas cada vez más pequeñas, habiendo espacio sólo para un mostrador, almacenamiento de productos y dos personas atendiendo.

110 El rubro varios comprende playas de estacionamiento, tiendas de abarrotes, transporte de mercadería y personas, venta de productos manufacturados distintos a las confecciones, vigilancia, entre otros.

111 Los montos de movimiento anual no especifican costos ni ganancias de las empresas.

ingresos anuales de las empresas dedicadas a la confección de artículos textiles (CIIUs 3211, 3212, 3214, 3220 y 9520), 992,000 dólares anuales; castigando esta cifra con un 20% por considerar que el promedio está sesgado hacia arriba, se obtuvo un monto anual por empresa de 794,000 dólares. Para los establecimientos comerciales se usó el mismo sistema: al promedio de 497,000 dólares al año se lo castigó con un 15%, obteniéndose un promedio de 420,000 dólares de venta bruta al año.

Para el caso de los establecimientos manufactureros pequeños, el monto obtenido como promedio anual es de 78,000 dólares, equivalente a casi 10% de las ventas anuales estimadas para las empresas medianas.¹¹² Las tiendas pequeñas dedicadas exclusivamente al comercio tienen en cambio un promedio de ventas anual más cercano al de los establecimientos medianos, equivalente a 27% (alrededor de 114,000 dólares). Esto se debe a que el comercio permite mayores niveles de rotación y diferentes alternativas de financiamiento y búsqueda de puntos de venta, lo que lleva a una dura competencia entre los pequeños y medianos comerciantes.

Para el caso de los microestablecimientos, sus ventas se estiman en un promedio anual de alrededor de 48,000 dólares (42% de las ventas de los establecimientos comerciales pequeños). Este nivel de ventas se explica porque son microtalleres de confección que venden básicamente a través de subcontratación y cuentan con *stocks* limitados de prendas de vestir. Por otro lado, esto es consistente con la información del movimiento de microempresas en otros sectores menos dinámicos.¹¹³

En cuanto al cálculo del movimiento anual por concepto de galerías, éste se ha hecho considerando alquileres que fluctúan entre 2,400 y 3,600 dólares anuales, con un promedio por galería de treinta tiendas operando en locales alquilados.¹¹⁴ Los locales de venta de alimentos incluyen a ambulantes; los rangos de venta están en función de la cantidad de menús que se pueden vender. En el caso de los establecimientos financieros no se ha

112 Esto es consistente con cifras de otros trabajos para el sector textil y de prendas de vestir, que encuentran que la relación entre pequeñas y medianas empresas es de entre 12% y 25% (Villarán 1992: 141).

113 Chávez (1991: 39) estima un volumen de ventas mensual promedio de 1,500 dólares para estratos estrictamente productores, sin vinculación directa al comercio y en zonas menos dinámicas. Por otro lado, estimados de Recursos S.A. para el sector calzado en El Porvenir, Trujillo, arrojan una cifra de 5,600 dólares al mes.

114 Se considera que del total de tiendas (véase el cuadro 14), dos tercios son alquiladas permanentemente, y el resto se traspasan. No se considera el movimiento por venta de locales.

considerado el rubro volumen de ventas (movimiento diario), en vista que ello distorsionaría la información disponible: muchas de las operaciones que pasan por los bancos son las mismas de los grupos anteriores.

Por otro lado, el movimiento anual se refiere al total de transacciones realizadas en la zona.¹¹⁵ El valor de este movimiento se ha estimado multiplicando el número de empresas por el promedio de movimiento diario, cifra que luego es multiplicada por 240.¹¹⁶ El tamaño promedio de la empresa se ha obtenido dividiendo el total de empleos entre el número de empresas. El movimiento anual por empresa es el resultado de la división del movimiento anual total entre el número de empresas.

Entanto no hay forma de comparar Gamarra con otras zonas del país, por carecer de información similar y confiable, se ha hecho un ejercicio con las cifras del *Peru: The Top 4500*.¹¹⁷ Encontramos que en La Victoria se ubican 43 empresas vinculadas al sector textil, 11.91% del total (véanse el cuadro 18 y los gráficos 6 y 7), con lo que el distrito resulta ocupando un segundo lugar en número de empresas, después de Lima distrito, que tiene 92.¹¹⁸ Sin

— Cuadro 18 —

Resumen general de empresas relacionadas al sector textil

Distrito	Empresas		Ingreso promedio (US\$)	Ingreso total	
	Número	(%)		(US\$)	(%)
Lima	92	25.48	3,186,311.75	293,140,681.00	33.54
La Victoria	43	11.91	788,964.63	33,925,479.00	3.88
Otros Lima	195	54.02	2,243,983.76	437,576,832.42	50.06
Resto del país	31	8.59	3,530,533.55	109,446,540.42	12.52
Total	361	100.00	2,421,300.64	874,089,532.42	100.00

Fuente: The Peru Report (1993).

- 115 Téngase en cuenta que no se refiere al valor de la producción, ni al valor agregado, sólo es el valor de las ventas brutas totales de la zona: un mismo producto es vendido hasta tres veces, de productor a comerciante mayorista, de éste a minorista y por último al consumidor final. No sabemos qué proporción del volumen de comercio del complejo corresponde a productos fabricados fuera de él, tanto para insumos, como para telas y manufacturas; sin embargo, el monto puede ser significativo.
- 116 Se toman solamente veinte días por mes para contrarrestar posibles distorsiones en el promedio del movimiento diario.
- 117 Ello implica asumir que la tendencia que se observa a nivel de las empresas medianas y grandes es la misma para las demás escalas empresariales.
- 118 El detalle por distritos se puede apreciar en el cuadro A.13 del anexo 1.

embargo, el ingreso promedio de las empresas de La Victoria sólo bordea los 800,000 dólares, monto superado por los demás distritos de Lima y departamentos del país; ello puede significar que la mayoría de estas empresas son pequeñas o medianas (del tipo señalado en el cuadro 15 como medianas).

Gráfico 6

Distribución empresas de confecciones
Según el Peru Top 1992

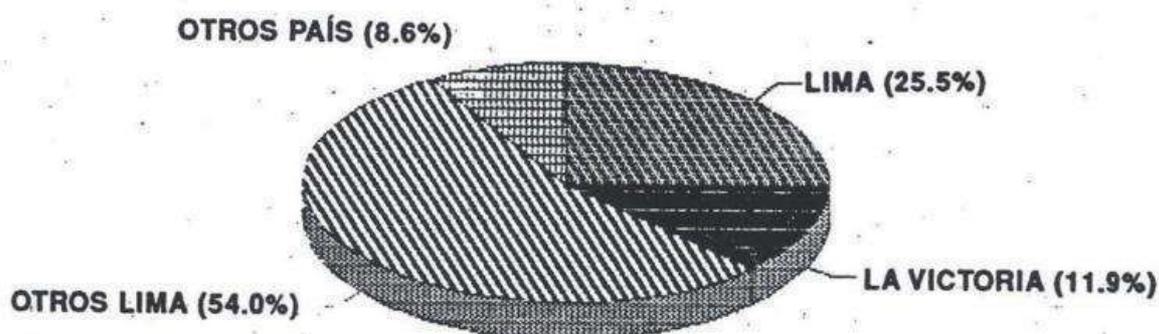
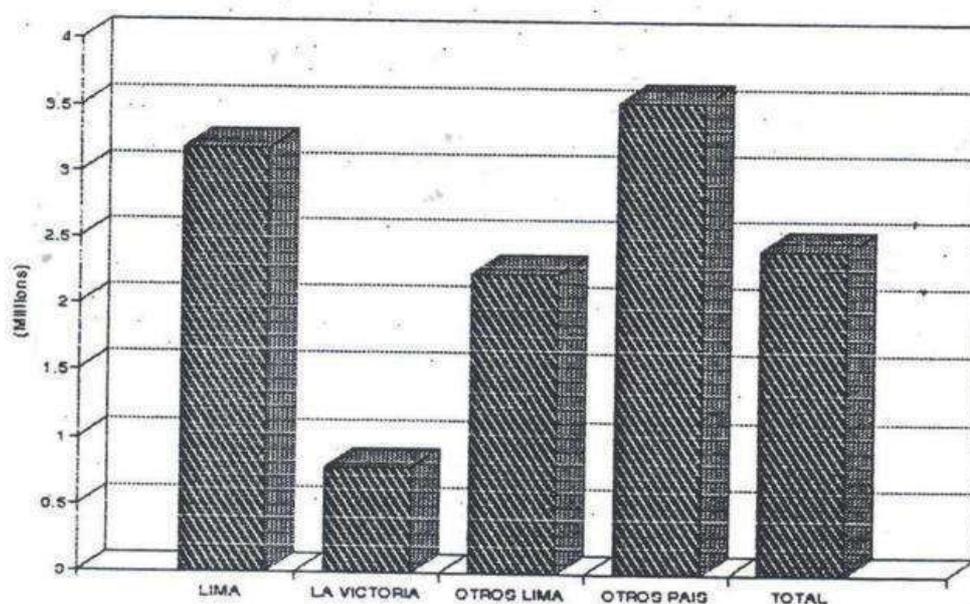


Gráfico 7

Promedio de ingresos anuales
Empresas de Confecciones



Fuente: Elaboración propia con datos de Peru The Top 4,500, 1993.

Si se analiza la misma información clasificada según CIU (véanse el cuadro 19 y los gráficos 8 y 9), se encuentra que a nivel nacional el mayor número de empresas relacionadas al sector textil están agrupadas en el código 3211 (hilado, tejido y acabado de textiles): 120 empresas (51.76%). En este rubro las empresas ubicadas en La Victoria son seis, número inferior al de empresas ubicadas en Lima distrito (38), Ate (17) y Callao (7). Para otro código importante, el 3220 (fábricas de prendas de vestir, excepto calzado), de un total de setenta empresas, catorce están en Lima distrito, diez en San Luis y ocho en La Victoria. Pero donde destaca La Victoria, y por ende Gamarra, es en el CIU 6170 (comercio al por mayor de géneros textiles, prendas de vestir y calzado): del total de 69 empresas, trece están situadas en La Victoria, cifra que es superada sólo por Lima distrito, con 23.

Cuadro 19

Resumen por CIU de empresas relacionadas al sector textil

CIU	Empresas		Ingreso		Ingreso Total	
	Número	(%)	promedio (US\$)	(US\$)	(%)	
3211	120	33.24	3,769,990.04	452,398,805.00	51.76	
3212	9	2.49	2,417,334.22	21,756,008.00	2.49	
3213	39	10.80	2,744,179.10	107,022,985.00	12.24	
3214	4	1.11	1,407,625.50	5,630,502.00	0.64	
3215	7	1.94	3,720,100.00	26,040,700.00	2.98	
3219	16	4.43	1,442,737.69	23,083,803.00	2.64	
3220	70	19.39	1,868,978.63	130,828,504.00	14.97	
3513	1	0.28	3,811,619.00	3,811,619.00	0.44	
6170	69	19.11	1,213,403.06	83,724,811.00	9.58	
6190	2	0.55	360,392.50	720,785.00	0.08	
6230	23	6.37	810,886.80	18,650,396.42	2.13	
9520	1	0.28	420,614.00	420,614.00	0.05	
TOTAL	361	100.00	2,421,300.64	874,089,532.42	100.00	

Fuente: The Peru Report (1993).

Gráfico 8

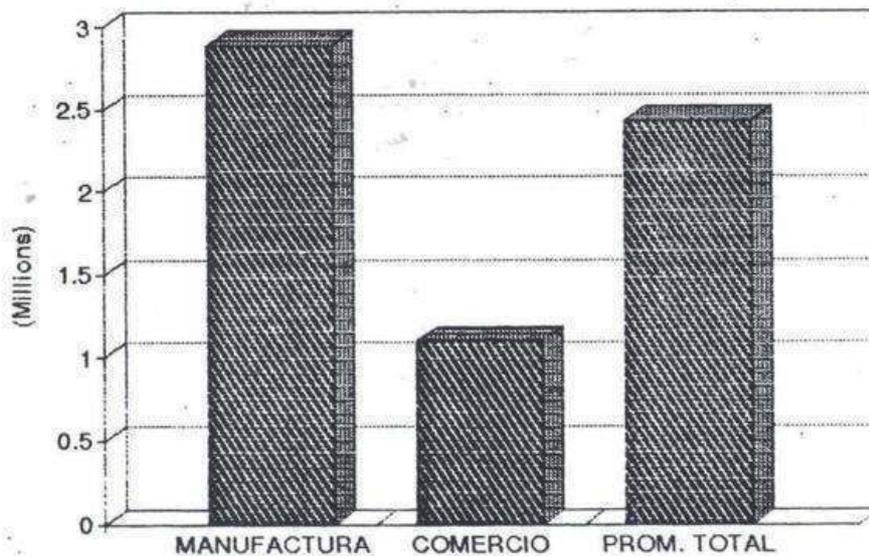
Empresas según CIU
Empresas de Confecciones



Fuente: Elaboración propia con datos de Peru The Top 4,500, 1993.

Gráfico 9

Empresas según CIU
Empresas de Confecciones



Fuente: Elaboración propia con datos de Peru The Top 4,500, 1993.

2.3 EL EMPLEO EN GAMARRA

En lo concerniente al empleo, Gamarra muestra un panorama distinto al de los otros sectores empresariales. La demanda de mano de obra en el ámbito del complejo tiene un importante nivel, no sólo por su volumen, sino también por su permanencia en el tiempo. Cualquier día del año se pueden encontrar avisos solicitando costureras, remalladores, ojaletas, pantaloneros, colocadores de botones y collaretes, bordadoras, diseñadores, empleados de tienda, mozos para restaurantes y vigilantes.¹¹⁹

Esta enorme demanda por mano de obra calificada refleja varias cosas. En primer lugar, evidencia lo difundido de la subcontratación de servicios, en vista que varios de los pedidos no son sólo de individuos, sino de personas que también dispongan del equipo para realizar la tarea. Ello responde a que las empresas suelen tener un núcleo central, subcontratando diversas partes o procesos productivos, con lo cual pueden ahorrar en maquinaria, local y costos fijos.

En segundo lugar, es notoria la naturaleza temporal de los compromisos de empleo. En ningún caso se puede pensar que estos ofrecimientos de empleo sean para puestos que duren más que la campaña que está emprendiendo el solicitante; si todo sale bien, el que demanda el trabajo habrá conseguido un nuevo proveedor de servicios productivos, no una planilla y costos fijos. A esto hay que añadir que se trata de trabajo eminentemente a destajo: una de las características del sector y de Gamarra en su afán de eliminar costos fijos de mano de obra.¹²⁰ Las empresas buscan permanentemente contar con mano de obra para ampliar sus negocios. La buscan dentro del complejo, pero también fuera de él; muchas empresas familiares de los distritos de la gran Lima buscan ser subcontratadas en Gamarra.

Finalmente -pero no menos importante-, el tipo de demanda refleja la falta de mano de obra calificada en la zona. Ello se verá con claridad

119 Un día de abril de 1990 se pudieron leer 112 avisos colocados en las puertas de seis galerías de las cuadras 5, 6 y 7 de Gamarra, buscando remalladores (quince avisos) costureras (cincuenta avisos), señoritas para atender mostrador (veinte avisos), pantaloneros (quince avisos), colocadores de ojales, botones, collareteras (cuatro avisos), bordadores (dos avisos), diseñadora de alta costura (un aviso), y mozos para restaurantes (cinco avisos). En 1994, en una sola galería de las consideradas en el primer muestreo, existen hoy tres pizarras con 120 avisos, lo que supera lo registrado cuatro años antes a lo largo de tres cuadras.

120 El salario en Gamarra se basa en el sistema de "trabajo a destajo". Los asalariados obtienen de esta forma de 50% a 100% más que el salario mínimo vital.

más adelante, cuando en la descripción de las características de la pequeña empresa se analice la calidad de los productos. Esta situación se agrava a medida que se reduce la escala de producción. Así pues, la calificación del personal es una de las necesidades más sentidas en el complejo.

Una fuente complementaria de empleo la constituye el trabajo en construcción civil para obras realizadas en la zona. Es permanente tanto la construcción como la adaptación de locales para la producción o para brindar servicios relacionados al aparato productivo.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

A continuación se intenta caracterizar a las empresas productivas de pequeña escala del complejo Gamarra. Para ello se recurre al esquema de consultoría de diagnóstico empresarial diseñado por la empresa consultora Recursos S.A. (Ponce y Coronel-Zegarra 1994).

Los datos utilizados corresponden a una muestra de 45 pequeñas empresas ubicadas en el nivel superior de liderazgo del grupo.¹²¹ Centrar la atención en este grupo parece necesario en tanto es el que mayor desarrollo ha logrado, siendo sus índices de eficiencia mayores que el promedio. Es innegable que, en combinación con las medianas empresas, estas pequeñas empresas son las que cumplirán un papel decisivo en el futuro del complejo.

La información ha sido obtenida de entrevistas a empresarios, consultoría directa a empresas, observación directa y trabajo de campo; se contó además con información proporcionada por el consultor Fidel Castro Zambrano. La información es diversa y de diferente calidad, pues no todos los empresarios estaban dispuestos a ofrecer información; por ello se ha optado por desarrollar, en base al esquema mencionado, los puntos según el grado de información y la consistencia de la misma.

3.1 DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La dirección empresarial puede ser analizada bajo cuatro criterios: visión, experiencia y gestión empresarial; recursos humanos; acumulación; y redes de cooperación.

121 Este número de empresas equivale a alrededor de 10% del universo de las pequeñas empresas manufactureras (véase el cuadro 15).

Visión, experiencia y gestión

Este criterio está referido, por un lado, a la percepción que tienen los empresarios sobre la evolución del sector en el cual se ubican y, por otro, a la orientación que dan al manejo de sus empresas. Encontramos que en la mayoría de casos los empresarios tienen una visión amplia de lo que ocurre dentro del sector y de la zona, característica que se considera fruto del proceso de aglomeración en el que se encuentran: el dinamismo de la zona los obliga permanentemente a estar ubicando los nuevos procesos en marcha. Asimismo, la mayoría es capaz de ubicar con cierta claridad la situación de sus clientes, proveedores, competidores, las nuevas tendencias en productos y la nueva competencia que ingresa a su mercado.

Los flujos de información son amplios: si bien no hay un canal regular "oficial", existe una red de comunicaciones, establecida a partir de las galerías, hacia los diferentes agentes. A ello ha contribuido la influencia de la Asociación de Pequeños Industriales Confeccionistas (APIC).

Si embargo, esta capacidad se ve limitada por la orientación empresarial que tienen. Existen deficiencias de aptitud para establecer canales regulares de información, ausencia de sistematización (el análisis está basado en la intuición), impidiendo que se aproveche al máximo las ventajas del complejo. Es posible que ésta sea una razón de diferenciación entre empresas, entre aquellas que tienen una estructura capaz de interpretar los procesos que ocurren en su entorno y en otros ambientes, por un lado, y aquellas que sólo responden a los "estímulos" de las que están en la avanzada, por el otro.

La principal escasez de información se da en lo relativo al mercado internacional: si bien algunas empresas tienen un conocimiento certero de lo que ocurre en este mercado, esto no es generalizado. Dicha circunstancia convierte la visión amplia de la competitividad del sector en una visión fundamentalmente potencial. No se conoce qué empresas venden los avances tecnológicos (máquinas, equipos, métodos y capacitación).

En cuanto a la experiencia empresarial, se pudo encontrar un promedio de antigüedad de las empresas de nueve años, lo cual les otorga a los empresarios un relativamente alto rango de experiencia (no necesariamente de conocimientos o gestión). Sin embargo, al encontrarse en un sector tan dinámico puede ser irrelevante la cantidad de años, siendo lo determinante el nivel de conocimientos sobre el sector y el manejo empresarial adquirido.

Un grupo bastante amplio de empresarios maneja adecuadamente prác-

ticas empresariales modernas (uso de marcas, subcontratación, relación con *tradings*, agrupación de oferta, crédito con el sistema formal, integración a redes internacionales, segmentación de mercados, uso de profesionales para diseños), lo que les permite competir en buenas condiciones en el mercado. Por otro lado, un 20% tiene una visión y manejo limitados, siguen en el mercado en la medida en que "aprovechan" el funcionamiento del conglomerado, pero si la competencia aumentara podrían salir del mismo.¹²²

En general, se podría mejorar la eficiencia individual y colectiva de las empresas con la participación de otros agentes, que proporcionen servicios de información, análisis y sistematización, y que contribuyan al mejoramiento de sus redes.

Recursos humanos

Un primer aspecto que vale la pena revisar es el correspondiente al número de trabajadores. Encontramos que en promedio estas empresas cuentan con 33 personas, cifra que en muchos casos incluye a trabajadores que se relacionan mediante subcontrata y no constituyen personal de planta.

En general, estas empresas tienen muy poco personal estable. Esto se explica por la gran movilidad de personal que genera la oferta existente, el predominio del trabajo a destajo (el cual contribuye a convertir los costos fijos en variables), la subcontratación y las redes de cooperación y agrupación establecidas con otras empresas.

El personal que se encuentra trabajando en las empresas y el mismo empresario tienen en general un nivel de conocimientos intermedio. La mayor parte de trabajadores se han entrenado en la práctica. Este proceso, contrariamente a lo que muchos creen, no se ha dado espontáneamente: es una formación que tiene sus cánones en sus dos vertientes más importantes, la gremial y la fabril. En efecto, la escuela de cientos de años de artesanía en el Perú, es la forma de preparación más extendida en nuestro medio¹²³. Las tareas son afrontadas con personal de diversos niveles en una misma obra, donde uno es el experto, el maestro; otros entienden el trabajo y tienen experiencia previa, los oficiales; y otros simplemente son aprendices.

122 Considerando que la muestra es del 10% superior, el porcentaje de empresarios de este tipo debe ser mayor en los sectores de menor avance.

123 En el caso de los migrantes, muchos de ellos vienen portando una experiencia anterior. Destaca por ejemplo el caso de los puneños y su habilidad en la confección de casacas.

El maestro es un artesano hábil y con experiencia no sólo en su tarea específica sino también en organización de la producción, división del trabajo, provisión de insumos, adquisición y reparación de maquinaria y equipo, control de calidad y conocimiento de calificación profesional. Ha trabajado en el mercado como especialista en grandes y medianas empresas de confecciones y principalmente labora en su pequeño o mediano taller conjuntamente con oficiales y aprendices.

El oficial es el obrero por excelencia de las grandes fábricas de confecciones. Es un trabajador hábil y con experiencia, pero no tiene la versatilidad y oficio del maestro. Está más orientado a la especialización, domina una forma o un momento de la producción; mientras los maestros tienen cierta resistencia a especializarse, los oficiales han sido educados en la especialización de la fábrica.¹²⁴ En los talleres de artesanos secundan al maestro y capacitan a los aprendices. En el proceso de surgimiento y consolidación de Gamarra destaca la conversión de una buena parte de oficiales en pequeños empresarios; son los más proclives a desarrollar plataformas de subcontrata.

Finalmente, el aprendiz es un operario que realiza labores elementales, tales como cortar, planchar, hacer cortes simples, costura recta, "limpiar" costuras. El aprendiz también es requerido en las fábricas pero en éstas, numéricamente, pesan más los oficiales.

Este tipo de capacitación en el trabajo no requiere de mayor inversión, pero tiene una limitación: el carácter vertical de la estructura artesanal no favorece un rápido intercambio tecnológico. El saber y la experiencia son casi los únicos mecanismos para mejorar y suelen ser mal administrados. En todo caso, puede mejorarse la capacitación usando mecanismos académicos como la Escuela de Artes y Oficios, el SENATI, los centros educativos ocupacionales (CEO), las academias de corte y confección o mediante mecanismos directos del mercado, los cuales pueden integrar lo académico y la práctica cotidiana.

Los trabajadores que han transitado por la pequeña producción y han tenido incursiones en la vida fabril, suelen tener mayor visión del mercado. Conocen dos tecnologías y saben cómo combinarlas. Son los más requeridos.

124 No se han realizado suficientes entrevistas para poder hacer una afirmación sobre todo el sector, pero se ha encontrado que muchos confeccionistas han trabajado para otras empresas de La Victoria o en grandes fábricas.

Respecto al nivel de conocimientos de los propios empresarios, al igual que los trabajadores que contratan, éstos han aprendido en el mercado, de la experiencia práctica. Los guía su olfato por los negocios y su conocimiento se basa en un sistema de prueba y error, lo cual muchas veces llega a costarles la inversión realizada. Finalmente, es importante destacar que en la mayoría de empresas, el empresario o uno de sus hijos o familiares que trabajan en la empresa, han estudiado alguna carrera de ciencias económicas, y en menor medida de ingeniería.

Acumulación

No se ha conseguido información suficiente para mostrar promedios de acumulación de la muestra; sin embargo, en términos generales todas las empresas han podido acumular en el tiempo capital de trabajo y activos fijos. Un 40% de las empresas de la muestra inició sus actividades empresariales en el comercio. La mayoría ha adquirido un local adicional desde que empezó, sea por compra o alquiler. Este crecimiento fue explosivo durante la década pasada; en la presente el ritmo es un poco menor pero sigue siendo positivo.

Redes de cooperación

La cooperación entre empresas está muy difundida. Corrientemente participan en forma irregular en plataformas de agrupación de oferta, compartiendo nuevos conocimientos tecnológicos pero manteniendo cada una su independencia. De hecho, la propia distribución del parque de máquinas de Gamarra promueve el conocimiento y queda poco espacio para esconder secretos.

La APIC es la principal asociación de confeccionistas de la zona,¹²⁵ pero algunos empresarios participan en asociaciones de carácter nacional como la Asociación de Exportadores, la Sociedad Nacional de Industrias, la Confederación Nacional de Comerciantes, APEPIME y FENAPI. Aunque el "asociacionismo" no parece haber cumplido un papel importante en la fundación de esta experiencia empresarial, sí lo hizo posteriormente en la elevación de los niveles de calidad, la promoción de exportaciones, el desarrollo de tecnología y la organización.

125 59% de las empresas socias están ubicadas en La Victoria; de éstas el 88% están localizadas en el complejo Gamarra.

3.2 MERCADO

El análisis del comportamiento del mercado se hace bajo cuatro criterios: productos, precios, promoción y distribución.

Productos

Una parte de los productos de las empresas de la muestra cuentan con marca, un cierto nivel de calidad y acabados, y con servicios a los clientes, aún incipientes: es lo que se denomina un producto aumentado. El resto son productos llamados formales, es decir, donde se ha incorporado solamente marca, cierto nivel de calidad, posibilidad de reclamo e identidad del vendedor.

Esta composición de la producción se ha ido ganando con el tiempo gracias a la gran cantidad de servicios que se encuentran en la zona, a la cooperación entre empresas de diferentes escalas y a la vinculación con el mercado externo. Ello ha empujado a las empresas a mejorar relativamente sus estándares de productividad, calidad y servicios.

Sin embargo, las nuevas condiciones del mercado exigen continuar elevando los niveles de calidad, especialmente en teñido, diseño y acabado. Ello será posible en tanto se generen economías dentro de la aglomeración y se promueva la participación de nuevas empresas en el mercado, así como también una inserción cada vez más intensiva en redes de cooperación internacional.

En Gamarra se puede encontrar todo tipo de producto de confección, algunos más importantes que otros. Las empresas analizadas elaboran principalmente los siguientes productos (según la cantidad de empresas que los producen):

<i>T-shirts</i> (polos)	38.89%
Tejido de punto	25.00%
Ropa interior	19.44%
<i>Jeans</i>	13.89%
Buzos	11.11%

También se producen telas, camisas, sacos, ropa para bebé, abrigos, ropa para damas en general, uniformes, chalecos, shorts, pantalones, casacas, ropa de baño, prendas de vestir y ropa deportiva.

En referencia al tipo de material con el que trabajan las empresas, se

ha encontrado en la muestra que los productos elaborados con algodón tangüis y pima son los más frecuentes, por encima de las fibras sintéticas:

Tangüis	22.22%
Pima	22.22%
Sintético	11.11%

Existen también empresas dedicadas a producir insumos para otros confeccionistas, principalmente tela tubular (tejido de punto). También se encuentran empresas dedicadas a ofrecer servicios o procesos, e incluso productos en proceso: tejido, teñido, remalle, diseño, acabados.

Las características más saltantes de los productos ofrecidos se pueden resumir como sigue:

- La mayoría de los productos tienen problemas de control de calidad para el mercado internacional; sin embargo, la tercera parte ha exportado más de dos años.
- Los productos de mayor calidad en Gamarra corresponden a empresas que no han nacido en la zona, sino que se han asentado o establecido relaciones de negocios después del *boom*. Estas empresas han abierto puntos de venta en Gamarra y compran servicios productivos en la zona.¹²⁶ De hecho, esto produce un afán de emulación.
- Muchos productos han asumido algunos elementos de los productos líderes: marcas (que imitan otras conocidas), nombres cortos que favorecen el mercadeo, propaganda adherida al producto (algunas en *off-set* a todo color).¹²⁷
- Los diseños son tradicionales, a veces recargados, con adornos excesivos. No hay mayores variaciones en colores.¹²⁸

Precios

Usualmente, Gamarra está asociada en la mente de los consumidores (y probablemente de comerciantes y subcontratistas) a la idea de precios

126 Tal es el caso de pantalones de marcas reconocidas. Estas empresas fabrican su propia tela, entregan el material cortado para costura recta y luego le dan el acabado final. Parte de esta producción se exporta.

127 Como sucede en todo mercado de ropa, la palabra más repetida en la propaganda es "exclusiva". Sin embargo, pocos logran aproximarse a este concepto. En todo caso, el uso masivo del término y el desarrollo en múltiples talleres de variados diseños, muestra conocimiento o cuando menos preocupación.

128 Esto último no depende sólo de los confeccionistas, sino de los que fabrican la tela.

bajos. Y ello es cierto: es ahí donde se encuentran los mejores precios y ofertas del mercado nacional (sin considerar que la apertura del mercado interno podría haber ocasionado ciertas variaciones). La afluencia masiva a este mercado se debe precisamente a los precios bajos: el consumidor típico de Gamarra no espera calidad sino un menor precio.¹²⁹

Ello hace que en Gamarra la competencia y la cooperación se orienten hacia la reducción de costos, lo cual es posible gracias a la misma aglomeración, que disminuye costos de transporte y pérdidas de material, brinda información y servicios diversos. Por otro lado, obliga a los empresarios a dar prioridad a la rotación de productos (vendidos casi al costo) sobre la ganancia unitaria. Con una mayor rotación y reduciendo costos mediante subcontratación y destajo, es posible obtener ganancias a partir de determinados volúmenes.¹³⁰

Promoción

Los mecanismos de promoción están difundidos y son utilizados por el 17% de las empresas. La participación en ferias, el uso de marcas y las agrupaciones de productores son los principales mecanismos de promoción de los productos:

Ferias internacionales y Feria del Hogar	16.67%
Marcas	16.67%
Agrupaciones de oferta	13.89%

Estos promedios son sin embargo muy bajos con respecto a estándares internacionales.

Probablemente el mayor mecanismo de promoción utilizado por todos -o del que todos se benefician- es la aglomeración en sí misma. Son los clientes los que hacen la mayor promoción: el reconocimiento público es el principal activo de promoción de Gamarra. Hoy en día las empresas de la zona no sólo tienen el reconocimiento de la población de menores ingresos, sino que en general el mercado le reconoce bondades. La variedad de productos (desde los de dudosa calidad hasta los de expor-

129 Los productos de la muestra no son precisamente los que tienen los precios más bajos, ya que tienen una calidad superior al promedio.

130 Una simulación para tipos de costos se puede encontrar en la siguiente sección de este capítulo.

tación, con diferentes marcas, reconocidas o no), los precios competitivos (aun en comparación con prendas importadas de igual calidad), el acceso tanto al público en general como a comerciantes, mayoristas y minoristas, y el hecho de encontrarse en un sólo espacio físico, son los elementos más importantes para esta preferencia.

Distribución

Los mecanismos utilizados para la distribución son diversos. En general no existen problemas con el proceso de llegada al mercado; es más, Gamarra es en sí mismo un gran mercado, donde se negocia cotidianamente la mayor parte de la producción, desde el consumidor final hasta compradores industriales o exportadores. Es importante destacar que el desarrollo de los productores los hace abrir locales más grandes en otras zonas diferentes al complejo, donde los costos de alquilar locales o maquinarias son menores.

El 60% de la empresas de la muestra cuentan con sus propios puntos de venta en el mismo Gamarra o en otras zonas de la ciudad (algunos tienen tiendas en el centro de Lima, en provincias, e incluso puntos de venta en el exterior). Más de la mitad trabaja mediante subcontrata o por contratos fijos con tiendas en diferentes puntos de la ciudad, no necesariamente en Gamarra. Asimismo, la cooperación con *tradings* para la distribución en el exterior es una práctica cada vez más difundida.¹³¹

Para el mercado interno, aparte del mismo Gamarra, existe una variada red de comerciantes -mayoristas y minoristas, que trabajan de manera informal o formal, ambulatoria o con puestos fijos-, que se encarga de distribuir las prendas confeccionadas en la zona. Esa distribución toma distintas formas, sea por compra directa a los productores, subcontratación o pedidos específicos, como a través de las tiendas dedicadas exclusivamente al comercio que se extienden en todo el complejo de confecciones.

3.3 EL PROCESO PRODUCTIVO

No se disponen de datos suficientes del conjunto de las empresas de la muestra para mostrar rangos precisos de la evolución del proceso productivo. Sin embargo, el crecimiento de la zona demuestra por sí solo el proceso

131 Por lo general estas empresas participan a través de una mediana empresa, vía subcontratación.

de evolución positiva en la producción de las empresas de Gamarra. Aunque como producto de la crisis el acelerado crecimiento de los años ochenta ha ido disminuyendo, no se ha detenido, siendo posible hoy día encontrar en Gamarra un movimiento que poco tiene que ver con una coyuntura recesiva.¹³² Paralelamente se está dando un proceso de recomposición de las empresas, en su afán por mantenerse en el mercado y competir eficientemente.

Un aspecto importante en este tema del proceso productivo es el de la productividad media de las empresas. La aglomeración y la especialización de las empresas de la zona ha permitido que la productividad media, medida por unidad de trabajo o de capital, sea mayor a la de la industria en general. El uso masivo de la subcontratación y del trabajo a destajo ha permitido que los niveles de productividad se eleven, permitiendo aprovechar un mecanismo que permite traspasar conocimientos de los exitosos a los menos capaces. Se logra así en conjunto un paquete de eficiencias que les permite mantenerse a la cabeza del sector.

En cuanto al tema de la calidad, se ha constatado que los empresarios de la muestra están invirtiendo en mejorarla. Los mayores problemas se dan más por el lado de los diseños y acabados que por el lado de la maquinaria utilizada y las materias primas. La orientación actual de las mejoras se dan no tanto por saltos innovativos en productos, procesos o tecnología, sino por una mejora en los procesos existentes y un cambio paulatino de la tecnología, así como un acondicionamiento de los productos a los nuevos insumos existentes en el mercado. Mejorar lo existente es más realista que pensar en cambios radicales del sector; en tanto las empresas asuman una política interna de mejora permanente, el conglomerado podrá revertir esta situación que hoy en día puede ser su principal cuello de botella.¹³³

Finalmente, en lo que se refiere al tema de la capacidad instalada, la percepción de los entrevistados es que aún existe posibilidad de ampliar la producción. Se está muy lejos de estar produciendo a capacidad plena: el promedio está trabajando al 50%. Dada esa capacidad de ampliar la producción, el uso de subcontrata, y sobre todo la agrupación de oferta,

132 En enero de 1994 se estaban construyendo tres galerías grandes en el complejo. Una de ellas, Galerías El Rey, pese a ser de gran magnitud, ya tenía vendidos todos sus establecimientos antes de terminarse la construcción.

133 Los japoneses han internacionalizado su práctica del *Kaizen* (mejoramiento), diferenciándolo del mantenimiento y la innovación. Ellos hacen participar a toda la empresa, incluidos los trabajadores, en este propósito de cambiar, para bien, un poco todos los días (Imai 1992).

esta muestra resulta un espacio *ad hoc* para promover y consolidar círculos de exportación.

3.4 EL PROBLEMA DEL FINANCIAMIENTO

El financiamiento de las empresas depende de varios factores: el tamaño (en términos de volumen negociado y valor de activos), la rotación de sus productos, la dedicación principal (si son comerciantes o sólo productores, o ambas cosas) y de su relación con otras empresas (subcontratista, agrupación de oferta, servicios de exportación, *tradings*).

La mayoría de empresas de Gamarra se vincula preferentemente con el sistema bancario formal, en segundo lugar utiliza crédito de sus proveedores y en menor medida recurre a la banca de fomento¹³⁴:

Banca comercial	58.33%
Proveedores	33.33%
Fomento	19.44%
Propio	13.89%
Empresa exportadora	2.78%
Banca informal	2.78%

En el caso de las empresas más pequeñas que las de la muestra, la fuente de financiamiento más importante es el crédito informal, en algunos casos proveniente de los empresarios dueños de galerías y de comerciantes afincados en éstas o de provincias. En segundo lugar están los proveedores. Los exportadores son reemplazados en este caso por subcontratistas nacionales. Los préstamos se hacen basados en la confianza, fruto del conocimiento directo, a tasas promedio de 5% semanal. Son básicamente préstamos pequeños para capital de trabajo. Es una minoría la que utiliza capital propio, y el acceso al sistema comercial de crédito es más limitado. La subcontrata difundida significa en muchos casos crédito del comprador.

En general, la disponibilidad de efectivo no es un problema central. Las necesidades son cubiertas bien por la banca informal, en algunos casos por proveedores o clientes, y en otros por el sistema financiero

134 En la actualidad no existe banca de fomento; las referencias son a la línea PROPEM-CAF que promueve la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) a través del sistema comercial.

formal. La subcontrata y la agrupación reducen sustancialmente los requerimientos de capital de trabajo, lo que permite a las empresas trabajar con cierta holgura, aunque con cuidado, en vista de la alta competitividad y tomando como eje la política de rotación y trabajo al costo.

Las empresas de la muestra se distinguen del conjunto por haber diferenciado y conseguido diversas fuentes de financiamiento. Sin embargo, los empresarios reclaman financiamiento de largo plazo para poder financiar los cambios tecnológicos que se requieren, ya que cuando los asumen con capital propio suelen afectar su liquidez.

Por otro lado, cabe señalar que las empresas de la muestra se caracterizan por tener bastante inversión fija, que se puede traducir en solvencia. Estas empresas han realizado un proceso de acumulación constante en activos, permitiendo finalmente el acceso a financiamiento de distintas fuentes.

Hablando de solvencia en general, el financiamiento de los cambios requeridos obliga a asumir deudas de largo plazo. Aquí los empresarios destacan dos dificultades: en primer lugar, no cuentan con asistencia técnica adecuada para diseñar su plan de cambio, que es una mezcla compleja de adquisición de procesos, información, maquinaria y compra de licencias. En segundo lugar, afirman requerir mayores plazos de crédito para estas inversiones.

Para finalizar mencionaremos dos temas, el de la rentabilidad y el de la rotación. Respecto de la primera, ésta es baja si se mide a nivel unitario; en realidad, es la rotación la que permite explicar las utilidades que se obtienen. En cuanto a esta última, ya se ha dicho que es bastante alta, permitiendo cubrir costos y obtener ganancias por la cantidad de vueltas que se da a la inversión realizada.

Cuadro 20

Resumen del diagnóstico de la muestra de pequeñas empresas manufactureras en Gamarra¹

A. Dirección

Visión Del sector: alta, beneficiada por la aglomeración.
Del mercado internacional: potencial.

Recursos humanos Número de trabajadores: intermedio, se suplen deficiencias con subcontratación.
Experiencia de empresarios: media, en base a conocimiento empírico. Nivel de registro

¹ En general no se cuenta con información suficiente para obtener indicadores específicos.

alto, pero aún insuficiente.

Acumulación de capital Positiva en la zona. Reflejo en nuevas inversiones y crecimiento progresivo y actual. Luego del *boom* se mantiene creciendo a un ritmo menor.

Redes de cooperación Bastante difundidas, todo el complejo es una gran red de cooperación, aunque también de competencia.

Con el Estado: intermedia (intervención reciente de la SUNAT).

Con pares: alta.

Con el mercado: alta.

B. Mercado

Producto En la mayoría de casos es aumentado (marca). Bajo control de calidad. Los servicios para "fuera" elevan estándar de calidad. Acabados y diseños por mejorar.

Precio En general es un mercado de precios bajos. Estrategia de rotación al costo es la más importante.

Economías por aglomeración de servicios reducen costos.

Promoción Lo más importante es lo que hacen los mismos clientes. El lugar ha adquirido con el tiempo reconocimiento público.

Distribución Se realiza a través de una amplia red de comerciantes minoristas y mayoristas, subcontrata, agrupación de oferta, etcétera.

C. Proceso productivo

Evolución Creciente, como lo demuestra el crecimiento de galerías y locales. Tasa de crecimiento ha disminuido en últimos años pero en valor absoluto sigue creciendo.

Productividad media Sobre la media del sector, en tanto usa intensiva y extensivamente el destajo y la subcontratación. A medida que se ha especializado ha ido aumentando.

Calidad El principal cuello de botella está por el lado de los diseños y acabado. La maquinaria y la materia prima son estándar. Mejora de métodos es lo fundamental.

Capacidad instalada Es posible ampliar capacidad. Los más grandes no están trabajando a toda su capacidad. Difícil determinar potencialidad.

D. Finanzas

Liquidez No es un problema central en tanto los requerimientos son cubiertos por la banca informal. La subcontrata y la agrupación reducen estos requerimientos. La falta de créditos de largo plazo afecta la liquidez.

Solvencia En el complejo hay en general bastante inversión fija que se puede traducir en solvencia. Requiere asistencia técnica para usar adecuadamente dicha solvencia. Requiere crédito de largo plazo.

Rentabilidad Baja rentabilidad unitaria, sólo es posible medirla por períodos determinados, ya que es la rotación la que explica utilidades.

Rotación Alta, permite cubrir costos y obtener ganancias por la cantidad de vueltas que se dan.

4. SIMULACIÓN Y ANÁLISIS DE COSTOS PARA LOS CASOS DE LA PRODUCCIÓN DE POLOS Y JEANS

El análisis de competitividad de los sectores, y específicamente de las empresas, consiste en evaluar la competencia entre empresas pares del mismo sector, y sus relaciones de negociación y prevención. Al respecto,

Porter (1991) apunta que son dos las negociaciones importantes: las que se realizan con proveedores y las que se hacen con compradores. Y considera dos amenazas: la de nuevas empresas y la de nuevos productos.

Como todo esquema, el de Porter es simplificador. Pese a ser amenazas, de hecho se puede y se debe negociar con las empresas y productos que están entrando al mercado. Por otro lado, pese a que las relaciones con proveedores y compradores son factibles de negociación, el desarrollo de estos actores puede convertirse en una amenaza, sobre todo cuando se rompen equilibrios (que es precisamente la situación de cambios radicales que estamos viviendo en todos los terrenos). En realidad, decir negociaciones y amenazas es otra forma de referirse a la cooperación y la competencia, teniendo como pivote la propia afirmación de la empresa.

El diagrama de competitividad establece cinco campos de visión, todos los cuales hacen un complejo y dinámico reflejo del sector. Uno de los puntos que normalmente se señala como el preponderante es el de los costos de producción. Efectivamente, un análisis de costos permite ubicar, en primer lugar, la posición de la empresa frente a su competencia directa, vía precios. En segundo lugar, refleja las relaciones con los proveedores de insumos, tecnología, procesos, capital y servicios productivos. En tercer lugar, ubica la vinculación con los clientes en tanto incorpora mejoras en el producto final vía servicios adicionales (producto esencial o aumentado). Por último, este análisis de costos permite verificar la posición de la empresa frente a la entrada de nuevos competidores y nuevos productos de tal manera que pueda reaccionar a posibles "amenazas".

Los anteriores argumentos reflejan la importancia del análisis de costos, que constituye una valiosa herramienta para medir la eficiencia en la gestión y producción. De hecho, su desconocimiento lleva a una toma de decisiones errónea, que puede afectar la permanencia de la empresa en el mercado. Más aun, en el contexto de competencia actual, aquel que no mantiene sus costos y precios al día, puede quedar fuera del mercado en el corto plazo. Determinar adecuadamente los costos permite advertir en qué etapas del proceso se es más eficiente y en cuáles menos, para poder tomar las medidas correctivas. Igualmente, establecer la rentabilidad de un determinado producto permite decidir si se continúa con su producción o si se deja de lado. La calidad por sí sola no es ni alta ni baja, sino adecuada o inadecuada para un determinado mercado; en tal sentido, los costos también constituyen una herramienta para buscar un segmento en el mercado donde colocar un producto o servicio.

Sin embargo debe quedar claro que los costos por sí mismos son

sólo el reflejo de la gestión. Son la consecuencia de determinadas políticas al interior de la empresa y, en tanto se refieren al modo y condiciones en que se relaciona con su entorno, depende de cómo se establezcan esas relaciones; es decir, cómo el empresario ubica sus relaciones de cooperación y competencia en el mercado. Por lo tanto, es imprescindible ligar el estudio de los costos con una determinada estrategia empresarial, que le da sustento. El punto central es pues la gestión que desarrollan las empresas.

En este capítulo se pretende examinar las estructuras de costos de empresas confeccionistas en dos líneas de productos: polos y *jeans*, productos que hoy son los que dentro del sector se presentan como los de mayor eficiencia a nivel internacional, con amplias posibilidades de ingreso a mercados externos. Poder determinar y comparar niveles de competitividad, eficiencia y políticas de mercadeo y gestión en diferentes empresas desde el análisis de costos no es posible, pues se requeriría un mayor análisis sobre las estrategias de gestión. Lo que sí se intenta es ubicar las posibilidades de competir de las diferentes escalas analizadas, y de las empresas de Gamarra en particular.

Hay que añadir que uno de los principales problemas que se encontró para esta tarea fue la disposición de los empresarios para dar información.¹³⁵ Esto obligó en algunos casos a recurrir a fuentes secundarias, como estudios de caso de otras investigaciones, consultores con experiencia en el ramo y entrevistas con empresarios, de tal manera de ir armando con esta información estructuras útiles para el capítulo, en función a simulaciones que, contrastadas con la opinión de los empresarios, se acercaran a la realidad.¹³⁶

135 Normalmente se confunde el tipo de información sobre el que hay que tener reservas. Probablemente sobre esto influyan algunas dudas respecto a la ética de los usuarios de la información confidencial de las empresas, llámese consultores, investigadores o funcionarios públicos. Sin embargo, consideramos que mientras mayor transparencia exista en la información interna de las empresas, éstas tienen mejores posibilidades de ampliar su competitividad.

136 Se ha obtenido la información básica de entrevistas con empresarios. Adicionalmente, distintos especialistas han proporcionado rangos de costos, no una plantilla determinada (es probable que no puedan hacerlo de otra forma). Las principales fuentes utilizadas fueron César Mendoza de CIPDEL, Fernando Saavedra de la Universidad Católica, Luis Guerrero y Salomón Lerner de COMIEX, Fernando Suárez de Suárez Hermanos, Anacleto Flores de Creaciones Erick S.R.L., Armando Pillado de SASE, Bruno Tomatis de la SNI, Agustín Merea, la APIC, el Comité de Fabricantes de Prendas de Vestir de la SNI y el Comité de Manufacturas de ADEX.

4.1 PRIMER CASO: POLOS

Producto

Polos *T-shirt* unisex, simples con cuello redondo, cortado, en tela jersey cardado o peinado, título 30 al 1,¹³⁷ calidad de exportación.

Proceso productivo

Consta de las siguientes etapas:

- Planificación, que comprende definición del pedido, cronograma y plazos de entrega.
- Pre producción, que comprende desarrollo de moldes, análisis de costuras y puntadas, preparación de los prototipos y elaboración del diagrama de ensamble. Se realiza toda la organización del trabajo, determinando el número de máquinas, maquinistas y auxiliares. Se confeccionan las muestras que serán enviadas al cliente.
- Producción, que incluye los procesos de corte, confección y acabado.

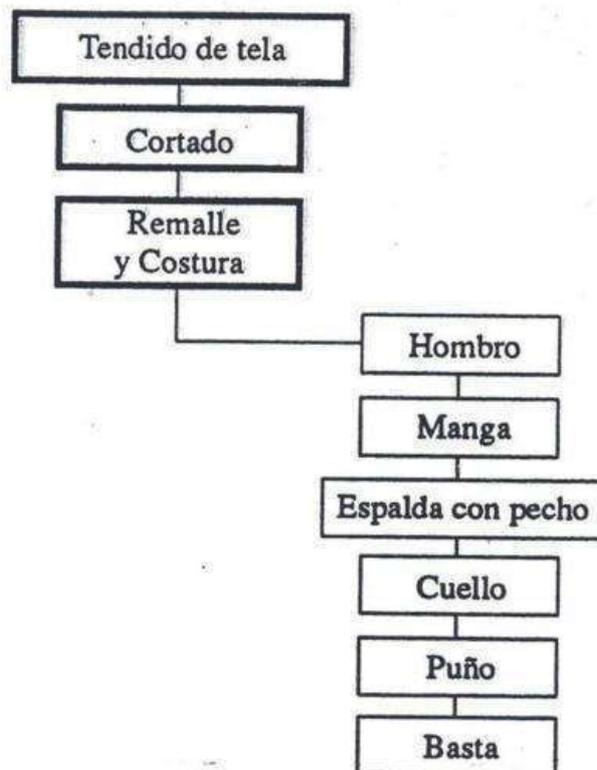
La empresa será más competitiva cuanto más eficiente sea en la organización de su proceso productivo, lo cual se refleja en mayores volúmenes de producción, mejor calidad o reducción de costos unitarios. Una reducción en el tiempo de producción o una disminución de desperdicios, reduce los costos unitarios. Las mejoras en el proceso productivo llevan a un aumento de la calidad, lo cual facilita el ingreso a mercados más exigentes. Por otra parte, aumentos en la cantidad producida brindan la posibilidad de atender mercados que requieren grandes volúmenes de producción.

Características de las empresas

Nivel A

Corresponde a una empresa de gran escala de un grupo transnacional, una de las mayores exportadoras de polos del país. El grupo cubre todas

137 El título de algodón es un sistema inglés utilizado internacionalmente en tejidos de punto. 30 al 1 significa que treinta veces ochocientos cuarenta yardas de hilo pesan una libra inglesa. Si tomamos el sistema métrico decimal, tendremos que 30 al 1 es 30 veces mil metros pesan un kilogramo. Por consiguiente, a mayor medida se tendrá un hilo más fino.



las actividades relacionadas al sector textil, que van desde la desmotadora hasta la exportación final.

La empresa abastece tanto al mercado externo como al local, con segmentos de mercado que valoran más la calidad del producto que el precio; en función de esto, apunta a producir polos con mayor valor agregado, para hacer rendir más el material fino que se usa. Los precios promedio para el mercado internacional están entre los seis y los diez dólares para polos en algodón pima de fibra extralarga (que tienen mucha acogida en el mercado europeo).

La empresa tiene un sistema de *marketing* muy desarrollado, el cual le permite alcanzar compradores sofisticados. Asimismo, cuenta con su propio equipo de mantenimiento que actúa inmediatamente, reduciendo así los tiempos muertos por efecto de máquinas y equipos malogrados. Se considera que esta empresa puede ser hasta 20% más eficiente que las empresas del nivel C.

Nivel B

Corresponde a una empresa nacional con más de cincuenta puntos de venta importantes en Lima y provincias. Atiende sectores medios y altos a nivel nacional, y también exporta.

Esta empresa logra disminuir costos y obtener mayores volúmenes de producción a través de la subcontratación industrial de parte de su producción. Entrega la tela cortada y las empresas subcontratistas, básicamente de Gamarra, confeccionan las prendas; se paga por el servicio entre 0.20 y 0.30 dólares por prenda. El precio promedio de sus productos para el mercado internacional está sobre los cinco dólares.

Cuenta con su propio servicio de mantenimiento, lo cual reduce pérdidas de tiempo por equipos descompuestos. Ensambla un polo cada tres minutos en una línea balanceada.¹³⁸ Cada línea tiene seis a siete máquinas en promedio. Se considera que esta empresa puede ser hasta 15% más eficiente que las empresas del nivel C.

Nivel C

Empresas de pequeña escala que corresponden al sector más competitivo de Gamarra. Sus actividades comprenden el teñido de la tela, la confección de polos e inclusive la exportación. Para ingresar al mercado externo han creado un modelo de asociación, en la cual participan, además de las empresas confeccionistas, una *trading* que actúa como *broker* y una ONG que brinda asistencia técnica y aval para las operaciones. Con esta asociación han logrado bajar costos y sobre todo ingresar al mercado internacional, con precios FOB de 2.30 dólares por polo y una utilidad unitaria de 0.05 dólares.

Su especialidad es la fabricación de prendas simples; trabajan con determinados patrones. La calidad y cumplimiento son factores que necesitan ser mejorados. Por ello, su mercado es uno de bajos precios y gran competencia.

Adicionalmente, no cuentan con servicio propio de mantenimiento, lo que les significa mucha pérdida de tiempo por maquinaria descompuesta. Estas empresas han sido tradicionalmente subcontratistas y contaban con un mercado nacional cautivo; sin embargo, la crisis económica que ha afectado a la actividad textil en general las empujó hacia un cambio importante: antes daban servicios, ahora se asocian para contratar servicios de *brokers* para la exportación.

138 Una línea balanceada es una distribución equilibrada del trabajo, de forma de entrar en un circuito donde unos cortan, otros cierran y ponen cuello, en forma secuencial, sin interrumpirse. La producción total de polos dependerá, por ende, del número de líneas balanceadas de trabajo que se coloquen.

Estructura de costos

Los costos finales de cada nivel difieren bastante, lo cual se debe a que no se trata de los mismos mercados de destino y por ende del mismo producto (véase el cuadro 21). Las empresas del nivel A se vinculan a mercados nacionales e internacionales de alto consumo; las del nivel B al mercado nacional e internacional intermedio; las del nivel C a mercados masivos nacionales, pudiendo ingresar a mercados similares en el exterior. En los tres casos los rasgos de competencia y competitividad internacional son bastante exigentes. En tal sentido, el análisis que se puede realizar es comparando las estructuras porcentuales de cada tipo de empresa, más no los valores absolutos.

— Cuadro 21 —

Estructura de costos aproximada para los tres niveles ^v (precios de referencia en dólares: noviembre 1992)

	Nivel A		Nivel B		Nivel C	
Materia prima	2.62	47.6%	2.34	52%	1.35	60%
Remuneraciones (empleados y obreros)	0.47	8.6%	0.54	12%	0.34	15%
Gastos administrativos, de venta y financieros	1.67	30.3%	1.17	26%	0.45	20%
Gastos de fabricación (suministros, manteni- miento y depreciación)	0.74	13.5%	0.45	10%	0.11	5%
Total	5.50	100%	4.50	100%	2.25	100%

^v En el anexo 2 se detallan los costos.

Resulta interesante evaluar las diferencias en las estructuras de costos por nivel. Vamos a hacerlo en cuanto a insumos, aprovechamiento de materiales, costos laborales, tiempos de producción, y gastos generales, administrativos y distributivos.

En cuanto a insumos, se observa que los precios de los insumos varían en relación al volumen del pedido. La empresa de nivel C enfrenta proporcionalmente mayores precios debido a la poca cantidad que requiere para su producción; a esto se añade los frecuentes problemas de abastecimiento y las condiciones de pago que por lo general son al

contado. La empresa de nivel B tendría las mismas fuentes de abastecimiento, pero por su volumen tiene menores costos. En cambio, la empresa de nivel A puede acceder a mejores precios por su disponibilidad del algodón, pudiendo cotizarlo para su uso a precios internacionales (que es lo que conseguiría si lo vendiera como tal en el mercado internacional); a ello se suma su mayor nivel de producción. Así pues, el abastecimiento del insumo base, el algodón, es el punto de mayor diferencia en costos entre los tres niveles; sólo puede ser superado con la compra y venta a precios internacionales del insumo o contando con abastecimiento externo de igual calidad.

En cuanto al aprovechamiento de materiales, éste podría ser similar en la pequeña y gran escala, lo que depende de contar con los patrones y modelos adecuados, y sobre todo de la eficiencia en el trazado y corte. En la gran empresa suele haber personal más capacitado y un mayor control de calidad del proceso, lo cual permite un mayor rendimiento de la tela.

La principal diferencia tecnológica coloca de un lado a la empresa del nivel A y del otro lado a las de nivel B y C. Está referida al trabajo con la tela abierta o la labor en tubular. La empresa de nivel A ha conseguido trabajar el tejido de punto con tela abierta, lo cual le permite ahorrar material y mejorar la calidad, aunque invierta más tiempo en confección por prenda. Esta forma de trabajo permite que el producto final no muestre ninguna deformación.

En cuanto a costos laborales, la empresa de nivel C tiene menores costos absolutos que las de nivel A y B, tanto salariales como no salariales, debido a que no necesariamente brinda derechos sociales a sus trabajadores y sus costos por seguridad industrial y condiciones de trabajo son reducidos. Sin embargo, en términos relativos, los costos laborales en el nivel A tienen una incidencia menor en la estructura de costos que en las otras dos escalas, debido a su mayor rendimiento.

En la empresa de nivel B, los costos de remuneraciones directas se costean en forma similar (destajo y subcontratación) al nivel C, y no hay mayor diferencia. Sí la hay en las remuneraciones de empleados y gerentes, las mismas que son más altas en valores absolutos y relativos en el nivel B que en el nivel C.

Otro elemento que diferencia costos de remuneraciones entre las escalas está dado por el tiempo de elaboración de cada polo. En el caso del nivel A, su velocidad de producción es mayor que la de los niveles B y C, en 30% y 50% respectivamente. La significación en proporción de la remuneración es también menor.

En cuanto a tiempos de producción, la grán escala suele tener la ventaja de menores tiempos de producción, por la formación de la línea de producción a partir de un determinado número de máquinas. A partir de allí, todo aumento de maquinaria no provocará reducción significativa en los tiempos, debido a la reorganización del proceso de trabajo.

En cuanto a gastos generales, administrativos y distributivos, si se asume los gastos administrativos como fijos, se deduce que una mayor producción lleva a una reducción de los costos, por lo que la gran escala tendrá menores gastos administrativos. Sin embargo, la pequeña empresa puede presentar en apariencia menores gastos administrativos y distributivos, porque los considera parte de la ganancia que percibe. De hecho, al considerar la retribución del empresario como una ganancia se está subestimando los costos. Hay que anotar que los gastos de vigilancia representan un alto porcentaje de los costos en la gran empresa. Finalmente, tener descentralizado el proceso productivo -subcontratación- aumenta los costos de supervisión, coordinación e información.

Comparando los precios de venta con los costos, la escala C casi no tiene ganancias: 0.05 dólares por polo, lo cual no es rentable a largo plazo. La ganancia de esta escala debe verse en perspectiva: las posibilidades de una alta rotación, en otros momentos el poder entrar al mercado internacional, balancear sus líneas de producción, mejorar sus procesos y no tener capacidad instalada ociosa, lo cual, para las circunstancias que se viven, es positivo. La escala B tampoco tiene mayores ganancias: con el retraso cambiario logra hasta 0.15 dólares por polo, lo cual no le es rentable, razón por la cual ya no producen este tipo de polos y se han corrido hacia prendas de más valor agregado, que les permitan tener una ganancia razonable. La escala A podría mantenerse en forma rentable en este tipo de polos, pero es notoria la pérdida desde el punto de vista de la oportunidad; por ello son los que producen polos de mayor valor agregado.

4.2 SEGUNDO CASO: JEANS DE DENIM

Tipo de empresa

Se consideran únicamente dos escalas de empresas: una (A) que produce para exportación,¹³⁹ y otra (B), elaborada en función a la información obtenida en Gamarra mediante entrevistas.

139 Los datos han sido extraídos de Cornejo (1992a).

Estructura de costos

Este análisis es similar al realizado para el caso anterior en lo que respecta a las variaciones y diferencias en los componentes del costo y a las causas de ello. Por lo tanto, sólo se tratarán algunos puntos específicos.

En primer lugar se puede apreciar que, ante un mismo tipo de producto, los costos finales son mayores en la pequeña empresa (véase el cuadro 22). Esto está asociado definitivamente a su menor capacidad de producción: la empresa grande está en condiciones de producir alrededor de quince veces más.

En segundo lugar, al obtener el precio de venta esta diferencia se reduce significativamente, siendo posible que la pequeña empresa entre a competir si baja sus márgenes de ganancia. Así, si este margen fuera la mitad, podría obtener un precio menor al de la empresa exportadora. Sin embargo, hay que anotar que deben existir diferencias en la calidad de los productos: como no ha sido posible compararlos físicamente se está asumiendo el mismo tipo de producto,¹⁴⁰ pero de hecho la experiencia demuestra que entre uno y otro hay variaciones de diseño, insumos y acabado que hacen de mejor calidad al producto para exportación.

Lo anterior significaría que la referencia del precio de venta para el *jean* de la empresa B sería menor. En este sentido, en tanto reduzca su margen de utilidad sustancialmente, y paralelamente logre asociarse con otras empresas de su misma escala para aumentar su oferta y hacerla atractiva al mercado internacional, podrá competir con empresas de otras escalas.

4.3 LECCIONES DEL ANÁLISIS DE COSTOS

La competitividad de una empresa no depende de un solo factor, sino de la mezcla adecuada de un conjunto de ellos. Ser ineficiente refleja la carencia de un criterio de productividad; ésta requiere de método, previsión y organización. Por ello es necesario fomentar una cultura de la calidad que propicie una combinación racional de todos los recursos de la empresa.

Ser competitivo implica ajustarse a los requerimientos de los mercados más exigentes, es decir, conocer y satisfacer plenamente sus necesidades tomando en cuenta sus preferencias. Para lograr penetrar y

140 Según los especialistas, en el Perú existen alrededor de 85 marcas de *jean* diferentes.

— Cuadro 22 —

Estructura de costos aproximada para los dos niveles

	Empresa A		Empresa B	
	US\$	%	US\$	%
Materia prima directa	3.33	55.00	5.05	62.58
Mano de obra directa	0.24	4.00	0.58	7.19
Costos indirectos de fabricación	0.36	6.00	1.25	15.49
Gastos generales y administrativos	1.75	29.00	1.05	13.01
Transporte y otros	0.36	6.00	0.14	1.73
Costo unitario final	6.05	100.00	8.07	100.00
Precio de venta	10.00		10.49	
Ventas mensuales (promedio)	30,000.00		2,000.00	

mantenerse en el mercado internacional actual, es pues necesario elaborar productos con un mayor valor agregado, que satisfagan a la cada vez más exigente demanda.

Si a lo anterior añadimos el sistema de cuotas de importación de confecciones que prevalece en los países industrializados, se hace más evidente la afirmación anterior. De hecho, las cuotas favorecen a los productos de mayor valor agregado, que por lo general son elaborados por empresas que han desarrollado métodos y especializado a su personal. Es pues necesaria una orientación de esfuerzos de parte de las empresas hacia este objetivo, que brinda como posibilidad un mercado internacional amplio.

Esta complejización de procesos hace más determinante la capacidad de gestión, capacitación del personal, cooperación interempresarial y sistemas de información. Una pequeña empresa que se articula a una grande, exportadora, logra incorporar criterios de eficiencia y productividad al contar con un proceso de capacitación, exigencia de calidad y reducción de los tiempos de trabajo. De esta manera, mejora su base técnica y accede a mercados extranjeros.

Sin embargo, la mayoría de pequeñas empresas que no son parte de este circuito, abastecen únicamente a un mercado interno de poca exigencia de calidad, sin que esto implique necesariamente una menor rentabilidad; de hecho existen muchos casos de empresas que demuestran una capacidad de acumulación alta trabajando exclusivamente con el mercado local.

La conveniencia o no de entrar a este circuito depende de la eficiencia y los costos incurridos en la actividad productiva. La alternativa escogida por las empresas pequeñas se ajusta a sus condiciones de partida: en mucho es imitación del modelo taiwanés de trabajar al costo y lograr ganancias en el camino con mejora de procesos y gestión. Al parecer su única alternativa se encuentra por este camino, el de invertir en captar mayoritariamente el mercado nacional. El haberse convertido en la principal referencia de precios, marcas y modelos a nivel nacional, exige una inversión para dar el salto necesario.

El ingreso al mercado externo (que muchas ya realizan) se hará sólo en base a relaciones de cooperación, donde sea posible mejorar los niveles de gestión y superar los conflictos generados por el enfrentamiento inútil en carreras por precios. Éstas sólo contribuyen al deterioro del producto y por ende a la pérdida del mercado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Gamarra es, como lo hemos mostrado a través de este libro, una compleja mezcla de diversos equipos de personas, con múltiples espacios para iniciativas individuales, en permanente competencia y cooperación. Este complejo comercial y manufacturero le proporciona al país una imagen de lo que pueden hacer sus propias fuerzas, en este caso expresadas en forma sectorial y geográfica.

FASES DE DESARROLLO

Gamarra ha pasado por tres fases de desarrollo. La primera, que podemos llamar fase germinal, es anterior a 1972. Es fruto de la historia de La Victoria reseñada en este texto, y tiene como proceso central el desarrollo comercial de la zona. La altísima densidad poblacional -37,457 habitantes por kilómetro cuadrado-, y la creciente agrupación de comerciantes de telas e insumos y de oferta confeccionista, fueron elementos que presionaron para derogar la disposición municipal que impedía construir edificios netamente comerciales, mayores de tres pisos. El perfil de la zona en esa época era mayoritariamente comercial: se vendían ahí confecciones elaboradas en diversas zonas de Lima.

Rota la barrera municipal, 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. Se construyeron las primeras galerías grandes y se desarrolló intensivamente la modalidad de

subcontrata; a ello contribuyó la crisis de importantes empresas textiles y de confecciones. Las galerías permitieron que se consolide la cooperación en diversos campos: información, división del trabajo, contratación de servicios de terceros. En esta fase el perfil de la zona lo definen cerca de sesenta medianas empresas textiles y de confecciones, asentadas desde los años cincuenta, junto a una multitud de microempresas confeccionistas y de comerciantes mayoristas en telas y confecciones.

El tercer momento corresponde al desarrollo de las pequeñas empresas confeccionistas, verificado nítidamente durante la década de los ochenta. Algunas de esas empresas poseen incluso pequeñas fábricas de tejidos de punto y tintorerías que dan servicio a complejos textiles que exportan y tienen un papel líder en el mercado nacional. Estas empresas son las que impulsaron la creación de la APIC, que nació en este período (recuérdese que casi 60% de las empresas que forman la APIC están ubicadas en La Victoria, sobre todo en el complejo Gamarra). Estas pequeñas empresas, alrededor de medio millar, son "el producto estrella" de Gamarra. Muchas se desarrollaron dando servicio a empresas más grandes y luego pasaron a recibir servicios de otras de menor escala, las llamadas microempresas.

ELEMENTOS PREPONDERANTES DEL FENÓMENO

Son cinco los elementos fundamentales del fenómeno Gamarra detectados en el curso de este estudio, que de alguna manera lo particularizan, haciéndolo único en su género. Estos son: las instituciones empresariales que se forjan; el desarrollo urbanístico que las acoge y, hasta cierto punto, las provoca; los recursos humanos que dirigen los procesos; el comercio al por mayor que refleja las necesidades cambiantes de la población; y el enorme potencial que tiene el complejo textil-confeccionista que engloba Gamarra.

Los establecimientos asentados en Gamarra, su número y características, son una muestra palpable de un potencial que merece ser promovido. Se trata del ejemplo más amplio y exitoso de una aglomeración empresarial peruana, con predominio de la pequeña empresa. Hoy su competitividad, desarrollada en años que para la mayoría del país fueron de retroceso, está siendo puesta a prueba.

De acuerdo a las estimaciones realizadas, el Complejo Gamarra alberga a más de 6,800 establecimientos de diferente índole, siendo los más significativos los dedicados a la industria y el comercio de confecciones y telas. Estos establecimientos emplean a casi cuarenta mil personas y generan un movimiento comercial anual de 566 millones de dólares. En

promedio, cada empresa emplea seis trabajadores y tiene una venta anual de más de ochenta mil dólares.¹⁴¹

Una fuerza empresarial con historia en diversos órdenes, espacios y actividades, explica la conversión de un barrio industrial y obrero en uno donde el liderazgo lo ejercen muchas pequeñas empresas. Esta multitud de empresas, que representan diferentes intereses, garantiza el desarrollo de la competencia. Pero es necesario estimularla más: la tendencia de los comerciantes, tímida aún, a importar telas planas y otros insumos, debe ser promovida para obligar a innovar e invertir en diseños y surtidos.

El desarrollo urbanístico de La Victoria ha contribuido a provocar esta explosión empresarial. El distrito de La Victoria ha sido un lugar privilegiado de acumulación en gestión empresarial, mediante un extenso aprendizaje realizado en diferentes actividades económicas de producción de bienes y servicios: la industria de la construcción, la producción textil y de confecciones, el aprovisionamiento y servicios al parque automotor, el comercio, las finanzas y los servicios. Estas mismas actividades fueron potenciadas en esta experiencia de aprendizaje.

Toda la historia de La Victoria está signada por ese proceso de desarrollo empresarial. Así fue desde la época en que era la puerta de entrada a Lima, lo que estimuló el tráfico urbano y comercial, pasando por el momento en que la construcción de la Lima moderna le permitió convertirse en núcleo de las actividades industriales, hasta su propia urbanización estrechamente vinculada al movimiento comercial impulsado por factores como la construcción del Mercado Mayorista de Lima.

Desde la aparición de las primeras empresas encontramos un vínculo entre éstas y la urbanización. Las primeras fábricas tenían dentro de su propio espacio físico quintas para sus trabajadores: así sucedió con Sanguinetti-Dasso, Santa Catalina, la construcción de las quintas de Carbón, la urbanización social que desarrollaron inmigrantes italianos, el barrio obrero del tiempo de Benavides, el propio El Porvenir,¹⁴² la Unidad Vecinal de Matute, los complejos residenciales multifamiliares realizados por el Estado y la iniciativa privada. Todo ello evolucionó hacia un crecimiento vertical, que es la única forma mediante la cual La Victoria ha podido

141 Estas proyecciones están referidas sólo a lo que es nuestra materia del estudio, y no incluyen el universo de empresas ligado a los Mercados Mayoristas Nos. 1 y 2. Según la Empresa de Mercados Mayorista de Lima (EMML), durante 1992 hubo en esos mercados un movimiento anual registrado de 500 millones de dólares, incluyendo al sector metal-mecánico y otras industrias, el comercio y servicios del distrito.

142 Sin olvidar las justas críticas a la tugurización de sus edificaciones.

soportar esta alta densidad poblacional.

El tipo de urbanización de La Victoria, desde sus orígenes, corresponde a la de un parque manufacturero, más que industrial, cercano a las viviendas y complementado con casas-taller, y luego edificios-taller. Es sobre todo una tradición de asentamiento de multitud de pequeñas empresas, que se iban creando alrededor de este proceso de desarrollo.

Es importante reflexionar lo que significa, para una población que desarrolla sus primeras experiencias empresariales, ser vecinos de una comunidad donde lo primordial es la actividad productiva. Ello permite la socialización de tradiciones diversas y las economías que motoriza este aprendizaje. Los edificios de La Victoria constituyeron verdaderas "escuelas" para el sector confecciones: un mínimo de servicios para inventar una realidad distinta, aprovechando las ventajas urbanas, los mercados, la proximidad, la información para el que quiere sacarle provecho. Se disemina así no sólo capacidad de gestión sino también se transmiten oficios: mucha gente aprendió en el edificio, en su casa.

También resulta provechoso sacar algunas lecciones de San Cosme, la primera experiencia reconocida de pueblo joven en Lima. Ella surge de las necesidades de vivienda de los trabajadores del Mercado Mayorista, muchos de cuyos vecinos están hoy vinculados a la experiencia de Gamarra y otras actividades productivas y de servicios. Son pues espacios que construyen futuro: es incontable el número de pequeñas empresas que han generado los pueblos jóvenes. No se trata de esconder las graves circunstancias y privaciones en las que se vive; al contrario, lo que queremos destacar es que, pese a ellas, es posible construir escenarios de desarrollo.

En general, existe una correlación importante entre la modalidad de urbanización popular, grandes complejos urbanísticos multifamiliares y creación de pequeñas empresas, con el desarrollo de las carreteras nacionales. Por ello no es ocioso insistir en la necesidad de que, como parte del desarrollo urbanístico del complejo, el transporte masivo de pasajeros que se implante en Lima (tren eléctrico, rodoviario o el que se escoja) incluya el paso por la Avenida Aviación.

Un tercer elemento es el referido al liderazgo del proceso, ejercido por un capital humano con una enorme capacidad para la creación de mercados; es innegable el papel protagónico cumplido por los migrantes externos e internos en esta gesta.¹⁴³ La experiencia de más de cien años

143 Debemos hacer la salvedad que no hemos realizado una evaluación del comportamiento del conjunto de la sociedad frente al desarrollo del mercado y la

de urbanización y la voluntad de construir una realidad que responda a sus necesidades, son virtudes que trajeron muchos de los migrantes que llegaron a nuestras tierras. En la mayoría de los casos ello era resultado no sólo de voluntades personales, sino también del apoyo brindado por coterreños. Casi en todos los casos se estableció rápidamente una solidaridad orientada a emplear parientes y amigos, y a generar negocios propios.

Quizás nuestra lejanía de las grandes rutas de migración europea hizo que fueran muy pocos los migrantes de esas tierras que escogieron venir a nuestro país, en comparación con Argentina, Chile, Uruguay o Brasil. Los relativamente pocos italianos, árabes y judíos que vinieron se orientaron mayoritariamente al comercio. Los migrantes chinos y japoneses, independientemente de su origen, devinieron también en chacareros y comerciantes, aunque su independencia resultó más dificultosa.

A su vez, los migrantes internos que hoy pueblan Gamarra pertenecen en su gran mayoría a los pueblos que pagaban la contribución indígena del siglo pasado, en plena República; su independencia, pese a sus esfuerzos, tomó mucho tiempo en ser lograda. Más aun, su participación gestora es de data reciente. Probablemente la independencia que buscaban no era esencialmente diferente, en sus razones y motivaciones, que la de los migrantes externos (la misma que, en honor a la verdad, algunos peruanos acostumbraban celebrar a los de fuera y no a sus connacionales).

Los casos que conocemos de migrantes que devienen en empresarios resultan de una larga lucha que data de una o dos generaciones anteriores. Los que iniciaron ese largo camino eran pequeños comerciantes en su pueblo, o empleados de haciendas o empresas agrícolas, o traían el oficio y trabajaban desde su pueblo. No cualquiera es empresario, músico o profesor: cada dedicación tiene sus pre-supuestos. En el migrante adulto hay una dosis de riesgo calculado que lo emparenta con el empresario; sin embargo, no basta esta característica.

En un país libre es justo que cada ciudadano busque desarrollarse donde encuentre las mejores condiciones. Que los mercados surjan y se consoliden tiene como condición principalísima el libre desenvolvimiento ciudadano, del cual han podido hacer finalmente uso los gestores de Gamarra. Ésta es, en gran medida, la historia de peruanos que dejaron de ser sujetos para ser ciudadanos, emancipándose de algunas coacciones o

urbanización. Un análisis más global podría llevar al reconocimiento adicional del aporte realizado desde el centro y las zonas antiguas de Lima, donde la experiencia acumulada tanto por grupos nativos como por hispanos y africanos seguramente ha concurrido a estos acontecimientos.

supuestos que les impedían desarrollarse; son numerosos los casos de migrantes externos e internos que tuvieron que luchar contra la incompreensión y el rechazo.

Un cuarto elemento fundamental del fenómeno Gamarra es el papel cumplido por el comercio al por mayor en la génesis del complejo. Toda la experiencia anterior de manufactura, urbanización, industria a domicilio, recuperación de la artesanía milenaria de nuestro país, la voluntad gestora e independiente de sus actores, fue galvanizada por la presencia del Mercado Mayorista de Lima. Ese mercado reflejaba nuevas necesidades de la población en términos de productos, precios y servicios.

En la situación actual, cuando existen mercados mayoristas no sólo en alimentos sino en diversas líneas de producción, es indispensable planificar el futuro, previendo sus potencialidades y anticipando sus efectos. Por ello tiene plena actualidad discutir sobre la instalación del Mercado Mayorista de Santa Anita y las previsiones que deben tomarse para el desarrollo urbano y empresarial de esa zona. De igual manera, para La Victoria y Gamarra en particular, es indispensable decidir el destino de las instalaciones del Mercado Mayorista de La Parada, próximo a ser desactivado, de forma que redunde en un fortalecimiento económico y social del espacio, que potencie las fuerzas del mercado existente y posibilite nuevas oportunidades para la población flotante. Concretamente, debe encararse el diseño de esta nueva situación en base a una clara decisión sobre la factibilidad de asentar allí una plataforma de exportación y fortalecer el complejo comercial.

Por último, un tema central es el desarrollo exportador del sector textil y de confecciones, como una de las alternativas más atractivas que hoy se le presentan al Perú. En Gamarra no se puede hablar fácilmente de "década perdida"; en general, pese a los años malos que hemos vivido, las exportaciones de confecciones no han cesado de incrementarse.

Esta posibilidad requiere un tratamiento integral que mejore nuestra productividad en la producción de algodón pima y tangüis, y promocióne el algodón "del país", el algodón nativo de color natural. Este puede ser un ingrediente importante para darle a nuestra oferta nuevos elementos, que exploten nuestras ventajas comparativas y competitivas. Hoy la combinación de diversas fibras naturales en las prendas de vestir vuelve a asentarse en la mejor moda y el alto consumo, lo cual nos puede favorecer si cumplimos desde diversas ubicaciones con nuestra obligación de competir y cooperar.

Todo parece indicar que, a corto plazo, nuestras posibilidades en la

industria de confecciones están vinculadas más al tejido de punto que a la tela plana. La confección con tela plana está atravesando por algunas dificultades que obligan, en determinados momentos, a recurrir a telas importadas. Ello se debe a que nuestro algodón no es bueno para tejidos planos tal como se trabaja actualmente; la calidad del algodón es demasiado alta, lo que sube los precios en productos con poco valor agregado. Algunos especialistas sugieren que debe importarse algodón de fibra corta para hacer estos productos de tela plana.

Por otro lado, se requiere una mayor inversión en diseños y mercadeo, que permita atender segmentos de mercado más exigentes. Como demuestran algunas experiencias previas, puede ser recomendable ingresar al mercado de licencias de marca; de hecho es muy beneficioso entrar a circuitos internacionales de moda y tendencias de consumo. Ello implica contratar gerentes de mercadeo internacionales, tarea que puede ser realizada por una empresa o un grupo de empresas, lo que les permitirá beneficiarse del *know-how* específico y prorratar los gastos de mercadeo, bajando los costos por unidad de producto.

La anterior recomendación encuentra sustento en la propia práctica nacional y en la vasta experiencia internacional. Necesitamos cambios permanentes. Como afirma Tom Peters (1993), vivimos en el reino de lo efímero: la moda, las organizaciones, son efímeras. Lo único permanente es la estabilidad de propósito; por lo tanto, hay que cambiar rápidamente. No podemos esperar al momento en que nuestras universidades sean capaces de formar un equipo de diseño y moda. Hay que competir ahora, ya: mañana incluso algunos materiales y modas pueden modificarse. Debemos comprar moda ahora, y producir ahora,¹⁴⁴ especializarnos en lo que hacemos mejor y el resto comprarlo al que lo ofrezca.

Los especialistas consultados consideran que en tejido de punto, el Perú debe mejorar el hilado. Aunque el que se produce hoy es de buena calidad en los de fibra larga y extralarga, hay problemas en el tejido, el teñido y los acabados. Los productores chinos, por ejemplo, mezclan fibra corta y larga para hacer el hilo; los polos baratos los hacen con fibra corta, pero tienen poca "vida". En cambio, el polo peruano dura y el algodón absorbe mejor el tinte, lo que indica que por la calidad habría que buscar dedicarse a la producción de polos con mayor valor agregado.

144 Obviamente, ello no excluye que también promovamos que nuestras universidades e institutos tecnológicos se pongan al día.

Como se afirma en el análisis de costos de polos, para las pequeñas empresas vender al costo puede ser una forma de entrada al mercado internacional y después ser competitivas. Con este método se ha trabajado en países de reciente industrialización, pues puede ser la única manera de ingresar a un mercado exigente; luego las utilidades vendrían por reducción de costos o aumento de la productividad¹⁴⁵. En todo caso, debe recordarse que no hay utilidad sin inversión, ni desarrollo sin esfuerzo. Aunque los flujos positivos monetarios sean pequeños, es indispensable invertir para ingresar a nuevos mercados, para hacerlos crecer de la forma más positiva: con nuestra participación.

PERSPECTIVAS

Gamarra tiene una tradición de fuerte división del trabajo, subcontrata y cooperación. Los rasgos de eficiencia colectiva del complejo se expresan en redes de oferentes, proveedores de materiales, maquinaria y equipo, repuestos, servicios de mantenimiento y reparación, múltiple cadena de cooperación y competencia. La información que recibe un empresario de cualquiera de las escalas, de actividad productiva o de servicios, es significativamente mayor que la de un empresario semejante aislado.

Dadas esas condiciones en las que opera, la fase que requiere transitar el complejo Gamarra es la de su internacionalización.¹⁴⁶ Hay que propiciar la orientación al mercado internacional, la formación e integración de plataformas de exportación y la promoción y captación de inversiones. Es deseable impulsar prioritariamente a la pequeña y mediana empresa como cabeza de este proceso.¹⁴⁷ La microempresa se vería beneficiada directa e

145 Parece ser un problema crucial para las pequeñas empresas la negociación para la compra del hilo en tejidos de punto, ya que en la estructura de costos puede representar hasta el 60% del costo. Es esencial caminar hacia políticas que dinamicen la competencia y que permitan que internamente su costo no exceda el que se paga en el mercado internacional.

146 Una parte de las pequeñas empresas que conforman Gamarra ha exportado en alguna oportunidad, pero aún viven del mercado interno. Se han desarrollado también algunas experiencias de círculos de exportación, consorcios de exportación, pero estas actividades no logran aún teñir al sector.

147 Los cambios que está experimentando el mercado nacional e internacional favorecen el desarrollo de pequeñas empresas. La tendencia es hoy a expedir ordenes de pedido más pequeñas; los clientes quieren inventarios reducidos menos costosos. La tendencia del "justo a tiempo" (Hay 1989) se asienta cada vez más, lo cual aumenta la viabilidad de esta escala empresarial.

indirectamente de este impulso a la pequeña y mediana empresa, pero no se debe olvidar que requiere un tratamiento adicional de asistencia técnica y desarrollo de una oferta financiera diseñada a su medida. En todo caso, urge desarrollar para ambos grupos centros de servicios adecuados.

La necesidad de realizar un censo económico del complejo, que brinde la información necesaria para el diseño de políticas, podría ser encarada por el propio municipio distrital,¹⁴⁸ en coordinación con el INEI y la participación de los escolares y vecinos del distrito¹⁴⁹. Asimismo, el municipio distrital podría asumir la tarea de diseñar el nuevo uso del local del antiguo Mercado Mayorista (en coordinación con el Municipio metropolitano). También debería liderar la demanda para que el complejo sea parte de la red de transporte masivo. Por último, el municipio local podría cumplir un papel fundamental en el fomento de la innovación y la entrada a mercados internacionales, promoviendo con los propios empresarios ruedas de negocios, participación masiva en las ferias FERCATEX, misiones comerciales, eliminación de las barreras al desarrollo de las pequeñas empresas, y el saneamiento físico-legal de las propiedades, para que puedan ser registradas y servir como garantías.

El papel que a su vez debe cumplir el Estado es extenso. A través de su propio aparato educativo, concertando con el sector privado, puede recibir los aportes generados en el complejo, y reorientar su acción para participar como facilitador de la actividad productiva y de servicios. Por otro lado, debe velar por el mantenimiento de la calidad de los productos y servicios, y la reproducción y desarrollo de las condiciones materiales y espirituales de los actores de este proceso.

En cuanto a la SUNAT, esta institución ha realizado inspecciones y sigue actuando en el complejo de Gamarra. Es necesario que la información global que obtiene sea transferida al gobierno central, a los gobiernos locales y al conjunto de la sociedad para diseñar políticas de atención de este mercado.

Finalmente, es necesario continuar invirtiendo en infraestructura vial y comunicaciones. Aunque la flota de vapor no generó el guano, ni el Ferrocarril del Centro la minería, ni la Carretera Panamericana la industria peruana, fueron instrumentos que potenciaron esos procesos hasta hacerlos

148 El registro de construcciones y establecimientos de la Municipalidad no estaba sistematizado, habiéndose contratado a una empresa para hacer el levantamiento.

149 Esta, más que una medida para bajar costos, es una forma de desarrollar paradigmas entre la juventud y los demás habitantes.

decisivos para el desarrollo regional y nacional. Cada uno de ellos, al comunicar a unos pueblos con otros, alentó a clases sociales, pueblos o regiones a trabajar por el desarrollo individual y social, y subordinó a los que no estaban preparados para estos cambios; los que perdieron, en gran parte lo hicieron cegados por sus propios prejuicios y rigideces.

Hoy el gobierno peruano, con el apoyo del BID, está destinando a rehabilitación de carreteras 230 millones de dólares; por la venta de la Compañía Peruana de Teléfonos se han obtenido 2,000 millones de dólares y se espera una inversión adicional de 1,500 millones. Ello demuestra a las claras hacia dónde camina el proceso actual. Las nuevas alternativas que plantean la fibra óptica y la tecnología blanda, sin embargo, enfrentan formidables resistencias; el saber y el conocer, a diferencia de los bienes materiales, entran en conflicto frontalmente con aspectos de identidad y cultura, suscitando explosiones culturales significativas. Como antes, el progreso viene acompañado de múltiples riesgos y posibilidades.

Sin embargo, es posible derribar estas nuevas murallas que van surgiendo en la ruta hacia el progreso. El proceso de democratización del país desde abajo, iniciado hace varias décadas, ha llegado a un punto crucial: o se une con el movimiento de desintegración de los modelos verticales, el desarrollo de la industrialización flexible y la recuperación de la pequeña empresa, o pierde la ruta de la internacionalización de la economía y de la convivencia democrática.

Un empresariado emergente, muy amplio, se abre paso.

ANEXOS

ANEXO 1

RESUMEN GENERAL DE EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y DE
 CONFECCIONES INCLUIDAS EN EL PERÚ: THE TOP 4 500, POR CIU Y
 DISTRITO O DEPARTAMENTO

— Cuadro A.1 —

CIU 3211: Hilado, tejido y acabado de textil
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Ate	17	2,059,969.06	35,019,474.00
Breña	1	7,713,484.00	7,713,484.00
Callao	8	3,367,089.00	26,936,712.00
Chorrillos	1	4,968,405.00	4,968,405.00
El Agustino	4	4,759,929.50	19,039,718.00
Jesús María	3	4,435,520.67	13,306,562.00
La Victoria	6	1,395,862.83	8,375,177.00
Lima	38	5,085,484.68	193,248,418.00
Lince	2	1,970,261.00	3,940,522.00
Los Olivos	1	448,778.00	448,778.00
Magdalena	1	473,342.00	473,342.00
Pueblo Libre	1	1,019,913.00	1,019,913.00
Rímac	1	6,663,910.00	6,663,910.00
San Isidro	1	12,874,403.00	12,874,403.00
San Luis	4	959,193.75	3,836,775.00
San Martín	5	5,246,805.40	26,234,027.00
S. J. Lurigancho	4	1,764,052.00	7,056,208.00
Surquillo	6	1,954,847.00	11,729,082.00
Arequipa	5	3,809,249.00	19,046,245.00
Cañete	1	277,970.00	277,970.00
Chiclayo	1	6,422,414.00	6,422,414.00
Ica	1	5,427,034.00	5,427,034.00
Piura	1	29,511,924.00	29,511,924.00
Sin información	7	1,261,186.86	8,828,308.00
Total	120	3,769,990.04	452,398,805.00

Cuadro A.2

**CIU 3212: Artículos confeccionados de mAteriales textiles
excepto prendas de vestir
(en dólares)**

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Callao	1	13,412,848.00	13,412,848.00
El Agustino	1	1,152,703.00	1,152,703.00
La Victoria	2	303,711.50	607,423.00
Lima	1	1,189,480.00	1,180,480.00
San Luis	1	332,276.00	332,276.00
Surquillo	1	3,870,008.00	3,870,008.00
Ucayali	1	845,200.00	845,200.00
Sin información	1	355,070.00	355,070.00
Total	9	2,417,334.22	21,756,008.00

Cuadro A.3

**CIU 3213: Fabricación de tejidos de punto
(en dólares)**

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Ate	6	8,147,488.33	48,884,930.00
Breña	1	362,315.00	362,315.00
Callao	1	578,720.00	578,720.00
El Agustino	1	25,705,437.00	25,705,437.00
Jesús María	3	565,551.33	1,696,654.00
La Victoria	8	940,921.00	7,523,368.00
Lima	3	699,756.00	2,099,268.00
San Luis	2	1,330,758.00	2,661,156.00
San Martín	1	1,663,375.00	1,663,375.00
S. J. Lurigancho	3	1,213,250.67	3,639,752.00
Arequipa	5	2,080,609.40	10,403,047.00
Cusco	1	299,492.00	299,492.00
Sin información	4	376,367.75	1,505,471.00
Total	39	2,744,179.10	107,022,985.00

— Cuadro A.4 —

CIU 3214: Fabricación de tapices y alfombras
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Comas	1	428,455.00	428,455.00
La Victoria	1	2,542,681.00	2,542,681.00
Lima	1	1,496,347.00	1,496,347.00
San Isidro	1	1,163,019.00	1,163,019.00
Total	4	1,407,625.50	5,630,502.00

— Cuadro A.5 —

CIU 3215: Cordelería
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Lima	1	8,722,137.00	8,722,137.00
Pueblo Libre	1	444,305.00	444,305.00
San Isidro	3	5,285,467.33	15,856,402.00
Surquillo	1	623,521.00	623,521.00
Sin información	1	394,335.00	394,335.00
Total	7	3,720,100.00	26,040,700.00

Cuadro A.6

CIU 3219: Fabricación de textiles, no especificados
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Ate	2	57,035,950.00	1,140,719.00
Callao	1	1,330,791.00	1,330,791.00
Lima	4	2,673,775.00	10,695,100.00
San Isidro	1	3,033,614.00	3,033,614.00
San Luis	1	323,315.00	323,315.00
San Miguel	1	748,819.00	748,819.00
S. J. Lurigancho	2	466,590.00	933,180.00
Surquillo	1	665,390.00	665,390.00
Arequipa	1	3,334,428.00	3,334,428.00
Ica	1	369,391.00	369,391.00
Sin información	1	509,056.00	509,056.00
Total	16	1,442,737.69	23,083,803.00

Cuadro A.7

CIU 3220: Fabricación de prendas de vestir, excepto calzado
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Ate	1	3,743,547.00	3,743,547.00
Breña	3	789,565.00	2,368,695.00
El Agustino	5	4,546,479.60	22,732,398.00
La Victoria	8	732,244.50	5,857,956.00
Lima	14	2,830,814.43	39,631,402.00
Lince	4	897,992.50	3,591,970.00
Miraflores	5	594,793.20	2,973,966.00
Pueblo Libre	2	458,758.00	917,516.00
San Luis	10	1,747,766.60	17,477,666.00
San Martín	1	1,220,968.00	1,220,968.00
S. J. Lurigancho	2	378,626.50	757,253.00
Surquillo	4	749,486.50	2,997,946.00
Arequipa	1	660,258.00	660,258.00
Ica	2	8,394,171.50	16,788,343.00
Sin información	8	1,138,577.50	9,108,620.00
Total	70	1,868,978.63	130,828,504.00

— Cuadro A.8 —

**CIU 3513: Fabricación de resinas sintéticas, materias plásticas y
fibras artificiales excepto vidrio**
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Ate	1	3,811,619.00	3,811,619.00
Total	1	3,811,619.00	3,811,619.00

— Cuadro A.9 —

**CIU 6170: Comercio al por mayor de géneros textiles, prendas de
vestir y calzado**
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Ate	2	902,172.50	1,804,345.00
Breña	2	8,075,744.50	16,151,489.00
El Agustino	1	795,714.00	795,714.00
La Victoria	13	524,121.50	6,813,575.00
Lima	23	1,273,181.39	29,283,172.00
Lince	3	1,562,946.33	4,688,839.00
Magdalena	1	457,556.00	457,556.00
Miraflores	6	463,498.83	2,780,993.00
Pueblo Libre	1	446,510.00	446,510.00
San Isidro	2	1,176,646.00	2,353,292.00
Arequipa	4	1,918,445.25	7,673,781.00
Chiclayo	2	3,406,375.00	6,812,750.00
Loreto	1	560,523.00	560,523.00
Sin información	8	387,784.00	3,102,272.00
Total	69	1,213,403.06	83,724,811.00

Cuadro A.10

CIU 6190: Comercio al por mayor, no especificados
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Chiclayo	2	360,392.50	720,785.00
Total	2	360,392.50	720,785.00

Cuadro A.11

CIU 6230: Comercio al por menor. Tiendas de géneros textiles y prendas de vestir y calzado
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
Callao	1	1,703,614.00	1,703,614.00
Jesús María	1	903,755.00	903,755.00
La Victoria	4	446,171.25	1,784,685.00
Lima	7	969,193.86	6,784,357.00
Lince	1	395,098.00	395,098.00
Magdalena	1	2,620,559.00	2,620,559.00
Miraflores	3	890,015.47	2,670,046.42
San Isidro	2	329,803.50	659,607.00
Chiclayo	1	292,955.00	292,955.00
Sin información	2	417,860.00	835,720.00
Total	23	810,886.80	18,650,396.42

Cuadro A.12

CIU 9520: Lavandería y servicios de lavandería, establecimientos de limpieza y teñido
(en dólares)

	Número de empresas	Ingreso promedio	Ingreso total
La Victoria	1	420,614.00	420,614.00
Total	1	420,614.00	420,614.00

Cuadro A.13

Resumen de establecimientos por distrito
(en dólares)

	Número de	Ingreso empresas (%)	Ingreso promedio	Ingreso total	Ingreso (%)
Lima	92	25.48	3,186,311.75	293,140,681.00	33.54
La Victoria	43	11.91	788,964.63	33,925,479.00	3.88
Ate	29	8.03	3,255,332.21	94,404,634.00	10.80
San Luis	18	4.99	1,368,399.33	24,631,188.00	2.82
Arequipa	16	4.43	2,569,859.94	41,117,759.00	4.70
Miraflores	14	3.88	601,786.10	8,425,005.42	0.96
Surquillo	13	3.60	1,529,688.23	19,885,947.00	2.28
El Agustino	12	3.32	5,785,497.50	69,425,970.00	7.94
Callao	12	3.32	3,663,557.08	43,962,685.00	5.03
S. J. Lurigancho	11	3.05	1,126,035.73	12,386,393.00	1.42
San Isidro	10	2.77	3,594,033.70	35,940,337.00	4.11
Lince	10	2.77	1,261,642.90	12,616,429.00	1.44
San Martín	7	1.94	4,159,767.14	29,118,370.00	3.33
Breña	7	1.94	3,799,426.14	26,595,983.00	3.04
Jesús María	7	1.94	2,272,424.43	15,906,971.00	1.82
Chiclayo	6	1.66	2,374,817.33	14,248,904.00	1.63
Pueblo Libre	5	1.39	565,648.80	2,828,244.00	0.32
Ica	4	1.11	5,646,192.00	22,584,768.00	2.58
Magdalena	3	0.83	1,183,819.00	3,551,457.00	0.41
Piura	1	0.28	29,511,924.00	29,511,924.00	3.38
Rímac	1	0.28	6,663,910.00	6,663,910.00	0.76
Chorrillos	1	0.28	4,968,405.00	4,968,405.00	0.57
Ucayali	1	0.28	845,200.00	845,200.00	0.10
San Miguel	1	0.28	748,819.00	748,819.00	0.09
Loreto	1	0.28	560,523.00	560,523.00	0.06
Los Olivos	1	0.28	448,778.00	448,778.00	0.05
Comas	1	0.28	428,455.00	428,455.00	0.05
Cusco	1	0.28	299,492.00	299,492.00	0.03
Cañete	1	0.28	277,970.00	277,970.00	0.03
Sin información	32	8.86	769,964.12	24,638,852.00	2.82
Total	361	100.00	2,421,300.64	874,089,532.42	100.00

Fuente: Peru Report (1993).

ANEXO 2

DETALLE DE LOS COSTOS PARA EL CASO DE LOS POLOS

Insumos

El precio del algodón desmotado tangüis, de fibra larga, fluctúa entre 1.50 y 1.80 dólares por kilo; comparado con el precio internacional resulta más caro, pudiendo ser la diferencia de hasta 0.30 dólares.

El algodón de fibra corta en el mercado nacional, por ejemplo para utilización en la confección de telas planas, tipo denim o tocuyos relativamente corrientes, se puede conseguir hasta por un dólar el kilo.

La compra de hilo a precios competitivos está asociada a los volúmenes que se consuman. A partir de diez T.M. de hilo se obtiene un precio adecuado para no perder eficiencia en la compra.

Servicio de tejido y tintorería

Ambos servicios todavía son costosos. Para el servicio de tejido, el precio está alrededor de 0.40 dólares por kilo, mientras que para el teñido es aproximadamente de 1.40 dólares por kilo.

Alquiler de local

El alquiler fluctúa entre 300 y 500 dólares mensuales.

Remuneraciones

Los gerentes o directivos de las pequeñas empresas suelen asignarse un sueldo que está entre los quinientos y ochocientos dólares mensuales.

A los obreros se les paga con un sistema de remuneración mixta, una parte fija que corresponde a un estándar fijado y sobre éste, se paga un *plus* por prenda. De esta manera se combina una remuneración fija y una parte a destajo. Este sistema es utilizado por los tres niveles de empresas. Por ejemplo, el servicio de poner el elástico cuesta 0.15 dólares por unidad, dentro o fuera de la fábrica. Un obrero promedio percibe a la semana entre 40 y 50 soles, lo cual totaliza unos 160 a 200 soles mensuales, mientras que los obreros más hábiles obtienen entre 80 y 100 soles semanales. Si trabajan horas extras logran hasta 500 soles al mes.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, Norma y Néstor VALDIVIA (1992) *Los nuevos empresarios*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima.
- ANÓNIMO (s/f) "Promoción de exportación de artículos de vestir al mercado japonés del Perú" (mimeo).
- ANSON, Robin y Paul SIMPSON (1988) "World textile trade and production trends" (Special report 1108). *The Economist Intelligence Unit*. Londres.
- BARRIOS CANALES, Otto (1957) "Un islote urbano insalubre". En: *Lima y sus suburbios*. Biblioteca de Cultura Sanitaria. Instituto de Medicina Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- BLONDET, Cecilia, Carlos Iván DEGREGORI y Nicolás LYNCH (1987) *Conquistadores de un nuevo mundo: de invasores a ciudadanos en San Martín de Porres*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima.
- BONFIGLIO, Giovanni (1991) *Los italianos en la sociedad peruana*. GREDES. Lima.
- BURGA, Manuel y Alberto FLORES GALINDO (1980) *Apogeo y crisis de la República Aristocrática*. Ediciones Rickchay Perú. Lima.
- CÁMARA PERUANA DE LA CONSTRUCCIÓN (CAPECO) (1971-84) *Anuarios*. Lima.
- CÁMARA PERUANA DE LA CONSTRUCCIÓN (CAPECO) (1964-70) *Memorias*. Lima.
- CARBONETTO, Daniel, J. HOYLE y M. TUEROS (1988) *Lima: Sector informal urbano*. CEDEP. Lima.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS (CINSEYT) (s/f) *Complejo textil y confecciones*. Lima.

- CENTURIÓN HERRERA, E. (1924) *El Perú actual y las colonias extranjeras. La realidad actual y el extranjero en el Perú a través de cien años. 1821-1921*. Instituto Italiano D'arti Grafiche. Bergamo.
- CONCEJO DISTRITAL DE LA VICTORIA (1966) *El problema de la delincuencia*. Lima.
- CORNEJO RAMÍREZ, Enrique (1992) "Las exportaciones de prendas de vestir peruanas al mercado norteamericano". En: *Entorno Económico* 32 (Febrero-marzo). Universidad de Lima.
- CORNEJO RAMÍREZ, Enrique (1992a) "Exportación de artesanías y exportación de prendas de vestir". *Ensayos de Comercio Exterior* N° 1. Universidad de Lima, Facultad de Economía. Lima.
- CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO (COFIDE) (1988) *Diagnóstico, posibilidades de reestructuración y perspectivas de la industria textil peruana*. División Central de Planificación y Desarrollo. Lima.
- CHÁVEZ, Eliana (1991) *Impacto del Banco CCC del Perú en la pequeña empresa*. Lima.
- DANCUART, Emilio (1906) *Anales de la Hacienda Pública del Perú*. Lima.
- DE ALTHAUS, Jaime (1987) *El desarrollo hacia adentro y anemia regional en el Perú*. Fundación M.J. Bustamante De La Fuente. Lima.
- EGUREN, Fernando, Jorge FERNÁNDEZ-BACA y Fabián TUME (1981) *Producción algodonera e industria textil en el Perú*. DESCO. Lima.
- FERNÁNDEZ BAYONA, Waldemaro (1957) "Matute: Una población clandestina". En: *Lima y sus suburbios*. Biblioteca de Cultura Sanitaria. Instituto de Medicina Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- FERNÁNDEZ, Fernando, Olga RAMOS, María Elena PINEDA y Evert Jan VISSER (1993) *Competitividad y exportación en la industria textil y confección en prendas de vestir*. Análisis subsectorial. PEMTEC. Lima.
- FERNÁNDEZ MONTAGNE, Ernesto y Germán GRANDA ALVA (1977) *Apuntes socioeconómicos de la inmigración china en el Perú, 1848-1874*. Lima.
- FUENTES, Manuel (1988) *Apuntes históricos, estadísticos, administrativos, comerciales y de costumbres*. París, Fondo del libro. Edición facsimilar del Banco Industrial del Perú. Lima.
- GÁLVEZ, José (1943) *Calles de Lima y meses del año*. International Petroleum Company. Lima.
- GILBERT, Dennis (1982) *La oligarquía peruana: Historia de tres familias*. Editorial Horizonte. Lima.
- GOLTE, Jürgen y Norma ADAMS (1987) *Los caballos de Troya de los invasores*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima.
- GÓMEZ PERALTA, Efraín (1957) "Mendocita: Un área suburbanizada". En: *Lima y sus suburbios*. Biblioteca de Cultura Sanitaria. Instituto de Medicina Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- GONZÁLEZ, Juan Carlos, Mario VIZCARRA y Juan José MARTHANS (1989) *Diagnóstico, consideraciones y propuesta para activar el programa de crédito para las empresas de confecciones*. COFIDE, División Central de Planificación

y Desarrollo. Lima.

HAY, Edward J. (1989) *Justo a tiempo*. Editorial Norma. Bogotá.

HIGA, Augusto (1992) *Final del Porvenir*. Ediciones Milla Batres. Lima.

IMAI, Maasaki (1992) *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Editorial Continental. México.

INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (ICE)

s/f "Plan de trabajo, sector textil y confecciones" (mimeo). Lima.

s/f "La industria textil peruana" (mimeo). Lima.

s/f "La industria de confecciones un reto para el país" (mimeo). Lima.

JENKINS, Rhys (1993) *International Competitiveness in the Textile-clothing Industry*. Overseas Development Group. University of East Anglia.

JUNTA DEPARTAMENTAL DE LIMA PRO DESOCUPADOS (1931) *Censo de las provincias de Lima y Callao*. Lima.

MALPICA, Carlos (1989) *El Poder Económico en el Perú*. Tomos I y II. Mosca Azul Editores. Lima.

MALPICA, Carlos (1970) *Los dueños del Perú*. Editorial PEISA (cuarta edición). Lima.

MATOS MAR, José (1977) *Las barriadas de Lima 1957*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima.

MIDDENDORF, Ernst Wilhelm (1876) *Mercados de Lima, 1876. El Perú visto por viajeros*. Tomo I. Editorial PEISA. Lima.

MOLINA, Raisa, Osvaldo ALONSO y Tomás PAEZ (1991) *Estudio de competitividad del sector confección en Venezuela*. CAF, CAVEDIV, ILDIS, FIM-Productividad.

MUR MARTÍNEZ, Alberto (1957) "El distrito de La Victoria". En: *Lima y sus suburbios*. Biblioteca de Cultura Sanitaria. Instituto de Medicina Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONU DI) (1990) *Programa para la reestructuración de la industria textil 1990-2000*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

PALMA, Ricardo (1954) *Tradiciones Peruanas*. Tomo VI. Espasa-Calpe. Madrid.

PAULET, Pedro (1910) *Directorio anual del Perú para 1910*. Ministerio de Fomento. Lima.

PAZ SOLDÁN, Carlos Enrique (1957) *Lima y sus suburbios*. Biblioteca de Cultura Sanitaria. Instituto de Medicina Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

PETERS, Tom (1993) *Liberation Management*. Editorial Atlántida. Buenos Aires.

PIORE, Michael y Charles SABEL (1990) *La segunda ruptura industrial*. Alianza Editorial. Madrid.

PLAN DE DESARROLLO (PLADES) (1991) "Situación de la industria de confecciones". En: *Boletín Técnico Textil*, Año V, Nº 23. Lima, setiembre.

PONCE, Ramón (1990) "Grupos de eficiencia en la rama de confecciones del complejo Gamarra de Lima" (ponencia en el seminario sobre grupos de eficiencia).

PEMTEC. Agosto. (1989) "El Negocio es un criterio de eficiencia" (ponencia

- presentada al Seminario del Fondo Contravalor Perú-Canadá). Noviembre.
- PONCE, Ramón y Alfredo CORONEL-ZEGARRA (1990) "Informe anual 1989 de la Consultoría de mercadeo y gestión en el Parque Industrial del Cono Sur de Lima, Villa El Salvador". Recursos S.A. Enero.
- PONCE, Ramón y Alfredo CORONEL-ZEGARRA (1993) "Informe de Consultoría para SENATI-IPACE"
 "Diagnósticos de pequeña empresa peletera del Corredor Sicuani-Cusco y de derivados lácteos en Cajamarca, necesidades de capacitación de la pequeña empresa de calzado de El Porvenir y de productora de espárrago de los valles de Chao y Virú, Trujillo, La Libertad". Lima.
- PONCE, Ramón y Alfredo CORONEL-ZEGARRA (1994) *Herramientas de consultoría para pequeña empresa. Sistema de diagnóstico*. Recursos S.A. (en prensa).
- PONCE, Ramón, Alfredo STECHER y José TÁVARA (1992) *Asociados para Competir. La Construcción de un Parque Industrial en Villa El Salvador*. PNUD-ONUDI. Lima.
- PORTER, Michael (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara Editores S.A. Buenos Aires.
- PORTOCARRERO MAISCH, Filix y Juan NUNURACHULLY (1984) *Industria y crisis. La década de los 70*. DESCO. Lima.
- PORTOCARRERO SUÁREZ, Felipe (1986) "El Imperio Prado (1890- 1970): Orígenes, auge y decadencia de un grupo económico familiar" (tesis para optar el grado de Magister en Sociología). Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Graduados. Lima, agosto.
- PRADO, Manuel (1940) "Mensaje del Presidente Constitucional del Perú ante los representantes de la Nación, 28/07/40". En: *Informaciones Comerciales, Económicas y Financieras*, 15. Lima.
- REAÑO, Germán y Enrique VÁSQUEZ (1988) *El grupo Romero: del algodón a la banca*. Universidad del Pacífico. Centro de Investigación y Promoción del campesinado. Lima.
- RECURSOS S.A., CENTRO DE APOYO AL SECTOR INDUSTRIAL (CASI) y ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL CONO SUR DE LIMA (1990) *Proyecto de Bolsa de Negocios del Cono Sur de Lima*. Lima.
- RENDÓN, Silvio (s/f) "Competitividad, tecnología y tamaño en la industria peruana de confecciones". Lima.
- RODRÍGUEZ PASTOR, Humberto (1994) *Un siglo de la limeñización de los chinos y de la chinización de Lima (1850-1950)* (en prensa). Lima.
- ROMERO PINTADO, Fernando (1998) *Quimba, Fa, Malambo, Ñeque. Afronegrismos en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima.
- SALCEDO, José María (1993) *El jefe. De ambulante a magnAte*. FIMART S.A., Arte & Comunicación S.A. Lima.
- SÁNCHEZ, Luis Alberto (1983) *Los señores*. Mosca Azul Editores. Lima.
- SCHYDLOWSKY, Daniel, Shane HUNT, Juan Julio WICHT y MEZZERA (s/f) *La promoción de exportaciones no tradicionales en el Perú* (mimeo). Lima.

- SCHMITZ, Hubert (1990) *Industrialización flexible en el Tercer Mundo: necesidad de prospección e investigación*. Instituto de Estudios de Desarrollo. Universidad de Sussex (traducido por Enrique Saldívar de PEMTEC).
- SCHMITZ, Hubert (1993) *Small shoemakers and fordist giants: Dale of a supercluster*. Discussion Papers. Institute of Development Studies. University of Sussex.
- SHIMABUKURO, Iris (1991) "Situación competitiva del Perú en el complejo textil. Industrialización y desarrollo tecnológico". Informe No. 10. División conjunta CEPAL/ONUDI de Industria y Tecnología. Naciones Unidas. Santiago de Chile, Agosto.
- SHIMABUKURO, Iris (1990) "Proceso de industrialización 1950-1988 y pautas para el diseño de una nueva política industrial". Proyecto de Cooperación Técnica Peruano- Alemán, *Estrategia y programación del desarrollo productivo*. Lima.
- SPÄTH, Brigitte (editora) (1993) *Small firms and development in Latin America. The rol of the institutional environment, human resources and industrial relations*. International Institute for Labour Studies. Ginebra.
- TÁVARA, José (1983) "Cambio técnico en la industria textil peruana. Estudio de un caso" (tesis). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- THE PERU REPORT'S (1992) *Perú: The Top 4000*. Lima.
- THE PERU REPORT'S (1993) *Perú: The Top 4500*. Lima.
- TOLEDO, Gonzalo (1992) *Déjame que te cuente...* Selección de crónicas costumbristas. Editor: Héctor Panunzio Mendolaro. Lima.
- TRAHTEMBERG, León (1987) *La inmigración judía al Perú 1848-1948*. Asociación Judía de Beneficencia y culto de 1870. Lima.
- VEGA CASTRO, Jorge (1989) *El sector industrial informal y las políticas de liberalización del comercio exterior en el Perú: El caso de las industrias de confecciones y de calzado*. Lima.
- VEGA CENTENO, Máximo y María Antonia REMENYI (1992) "La industria de confecciones en el Perú" (mimeo). Fundación Friedrich Ebert. Lima.
- VILLARÁN, Fernando (1990) "La redefinición de lo popular en América Latina. Riqueza Popular" (ponencia en seminario internacional). Octubre.
- VILLARÁN, Fernando (1992) *El nuevo desarrollo. La pequeña industria en el Perú*. ONUDI-PEMTEC. Lima.
- WATT, Steward (1976) *La servidumbre china en el Perú*. Mosca Azul Editores. Lima.
- WEBB, Richard y Graciela FERNÁNDEZ BACA (1991) *Perú en Números*. Cuánto S.A. Lima.
- WORRALL, Janet (1990) *La inmigración italiana en el Perú, 1860-1914*. Instituto Italiano de Cultura. Lima.
- YEPES DEL CASTILLO, Ernesto (1972) *Perú 1820-1920. Un siglo de desarrollo capitalista*. Instituto de Estudios Peruanos - Campodónico Ediciones. Lima.
- ZULOAGA DE BALLÓN, Elsa (1973) *La población de El Porvenir y la renovación urbana: consideraciones sociológicas y económicas*. Dirección de Renovación e Integración Urbana, Ministerio de Vivienda. Lima.

ÚLTIMAS PUBLICACIONES



FORO ECONÓMICO

- 1 *M. Rodríguez / J. Velarde*
PERÚ 1990: ESTABILIZACIÓN Y POLÍTICAS MONETARIA
Y CAMBIARIA
- 2 *R. Abusada / A. Zolezzi*
REFORMA TRIBUTARIA EN EL PERÚ
- 3 *G. Ferrer / R. Rossini*
LIBERALIZACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL PERÚ
- 4 *E. Valdivia / O. Ugarteche*
REINSERCIÓN DEL PERÚ EN EL SISTEMA FINANCIERO
INTERNACIONAL
- 5 *A. Alvarez Rodrich / C. Montoya*
PROCESO DE PRIVATIZACIÓN EN EL PERÚ
- 6 *O. Dancourt / R. G. Rossini*
ESTABILIZACIÓN Y DOLARIZACIÓN EN EL PERÚ
- 7 *M. Palomino / M. Naranjo / C. Otero*
EL COSTO DEL CRÉDITO EN EL PERÚ
8. *A. Figueroa / J. Abugattás*
ATAQUE A LA POBREZA EN EL PERÚ

AGENDA REGIONAL

- 1 *B. Caravedo / F. Portugal*
REGIONALIZACIÓN - PRIMER BIENIO
- 2 *Edición y síntesis: H. Leceta Gálvez*
DESCENTRALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN: CINCO PRO-
PUUESTAS DE REFORMA CONSTITUCIONAL
- 3 *Alfredo Pezo*
NACIÓN, REGIONES Y COMPETITIVIDAD

INTEGRACIÓN Y DESARROLLO

- 1 *J. Cárdenas B. / F. Gonzáles Vigil / D. Kisic*
POSICIÓN PERUANA EN EL GRUPO ANDINO
- 2 *J. Portocarrero Maisch*
EXPERIENCIA DE LA COMUNIDAD EUROPEA Y
PERSPECTIVAS DEL GRUPO ANDINO
- 3 *César A. Ferrari*
CRECIMIENTO ECONÓMICO E INTEGRACIÓN

PANEL

- 1 *José G. Nugent*
EL LABERINTO DE LA CHOLEDAD
- 2 *Gabriel H. Rodríguez*
CONSUMO DE ALIMENTOS EN SECTORES POPULARES.
EL CASO DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO
- 3 *Eduardo Arroyo*
EL CENTRO DE LIMA. USO SOCIAL DEL ESPACIO

INVESTIGACIONES

- * *César A. Ferrari*
INFLACIÓN: PERÚ 1980-1990
- * *Ludovico Alcorta*
EL NUEVO CAPITAL FINANCIERO: GRUPOS FINANCIEROS
Y GANANCIAS SISTÉMICAS EN EL PERÚ
- * *César A. Ferrari (reimpresión)*
POLÍTICA ECONÓMICA. TEORÍA Y PRÁCTICA EN EL PERÚ

- * *G. Alarco / P. del Hierro / C. Salas*
REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA: ELEMENTOS PARA LA ACCIÓN
- * *César A. Ferrari*
INDUSTRIALIZACIÓN Y DESARROLLO: POLÍTICAS PÚBLICAS Y EFECTOS ECONÓMICOS EN EL PERÚ
- * *Fernando Villarán*
EMPLEO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ
- * *Javier Iguñiz / Rosario Basay / Mónica Rubio*
LOS AJUSTES. PERÚ 1975-1992
- * *Dieter Nohlen*
SISTEMAS ELECTORALES DE AMÉRICA LATINA. DEBATE SOBRE REFORMA ELECTORAL
- * *Armando Pillado / Juan Vega / Eduardo Watson*
REACTIVACIÓN AGRARIA, PROPUESTAS Y ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO
- * *César Ferrari / Clark Reynolds / Reinhart Wettmann*
LAS ECONOMÍAS ANDINAS: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS
- * *Piedad Pareja Pflucker / Aldo Gatti*
ELECCIONES MUNICIPALES EN LAS PROVINCIAS DE LIMA Y EL CALLAO.
- * *Julio Alfaro Moreno*
LOS GREMIOS RURALES. ROL DE LAS ORGANIZACIONES RURALES EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA
- * *César Arias Quincot*
LA MODERNIZACIÓN AUTORITARIA
- * *Imelda Vega-Centeno B.*
SIMBÓLICA Y POLÍTICA: PERÚ 1978-1993
- * *Pedro Planas*
LA REPÚBLICA AUTOCRÁTICA
- * *Betty M. Alvarado Pérez*
RELACIONES FISCALES ENTRE EL GOBIERNO CENTRAL Y LOS GOBIERNOS LOCALES
- * *Fernando Tuesta Soldevilla*
PERÚ POLÍTICO EN CIFRAS. ÉLITE POLÍTICA Y ELECCIONES
- * *Hernán Garrido-Lecca*
ECONOMÍA Y ECOLOGÍA: ENCUENTROS Y DESENCUENTROS

**PUBLICACIONES AUSPICIADAS POR LA FUNDACIÓN
EBERT**

- * *Manuel Lajo*
EL PAN NUESTRO
- * *Augusto Ortiz de Zevallos*
URBANISMO PARA SOBREVIVIR EN LIMA
- * *Carlos Paredes, ed., Jeffrey Sachs, ed.*
ESTABILIZACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL PERÚ

Fundación Friedrich Ebert
Apartado 18-0955, Lima 18
Teléfonos y fax: 418422 / 418454 / 418494

IMPRESO POR VISUAL SERVICE S.R.L.

JOSÉ DE LA TORRE UGARTE 433 - LINCE

TELÉFONO 424•423

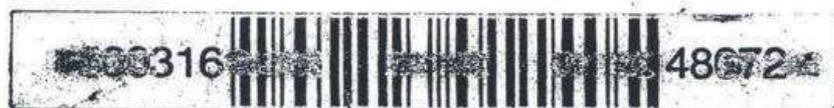
LIMA - PERÚ

Carlos Ramón Ponce M.
Licenciado en Economía
por la Universidad del Pa-
cífico. Consultor de em-
presas, especializado en di-
seño de políticas, evalua-
ción de programas y pro-
moción de inversiones pa-
ra la pequeña empresa.

Se ha desempeñado como
docente universitario en
Cajamarca, Lambayeque y
Lima. Ha realizado nume-
rosos trabajos de consul-
toría para organismos de
cooperación técnica tanto
nacionales como extran-
jeros. Coordinador del Pro-
grama de Pequeña y Micro
Empresa del Convenio
entre el MITINCI y la
Cooperación Técnica Es-
pañola y Suiza (AECI y
COTESU).

Actualmente es Presidente
de la Consultora Recursos
S.A., Presidente de Ideagro
S.A. y Vice Presidente del
Centro de Transferencia
Tecnológica para Univer-
sitarios (CTTU).

Coautor de los libros *Pro-
gramas de estrategia ali-
mentaria* y *Asociados para
competir*.



“Gamarra es una compleja mezcla de diversos equipos de personas, con múltiples espacios para iniciativas individuales, en permanente competencia y cooperación. Este complejo comercial y manufacturero le proporciona al país una imagen de lo que pueden hacer sus propias fuerzas, en este caso expresadas en forma sectorial y geográfica.”

ISBN 84-8388-012-1