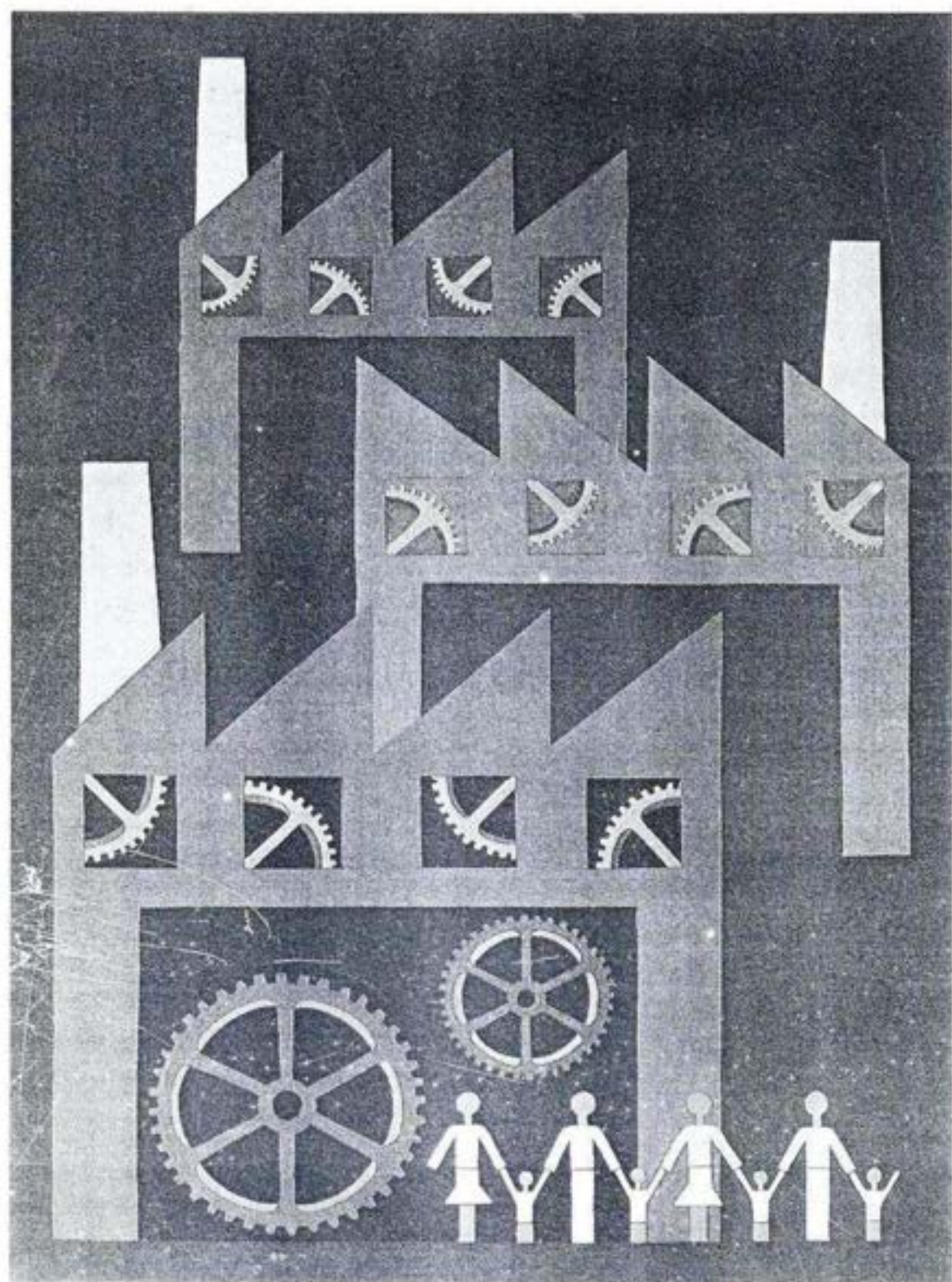


ASOCIADOS PARA COMPETIR

*La Construcción de un Parque Industrial
en Villa el Salvador*



IND



ASOCIADOS PARA COMPETIR

La Construcción de un Parque Industrial

en

Villa el Salvador

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a long, sweeping horizontal stroke that ends in a small loop.

LIMA - PERU

PNUD

ONUDI



Editores:

Carlos Pérez Gamio Laroza
Martín Horta Berón

**Diseño y realización de
carátula e ilustraciones:**

Rodolfo Molina

© ONUDI, 1992
Tel: 42 95 08
Fax: 42 81 47
Lima, Perú

INDICE

Prólogo

I.	Introducción	1
II.	El desarrollo del Parque Industrial	7
	1. El surgimiento de Villa El Salvador	8
	2. El diseño original del Parque Industrial	10
	3. El rediseño del Parque Industrial	14
	4. Los elementos centrales del nuevo diseño	17
	5. El proceso	20
	6. La situación actual	25
III.	Los aportes al desarrollo del Parque Industrial	29
	1. Los esfuerzos de los empresarios	30
	2. La presencia de la comunidad	33
	3. La participación del Estado	35
	4. El rol de la Cooperación Internacional	36
	5. El papel de la Autoridad Autónoma	40
	6. Los trabajadores	44
	7. Otros aportes	45
IV.	Algunas experiencias específicas	47
	1. Los módulos y maquicentros	48
	2. Las formas de cooperación entre empresarios	51
	3. El crédito para los empresarios	54



PROLOGO

Sistematizar la rica experiencia humana y técnica durante las fases de concepción e implementación del Parque Industrial de Villa El Salvador fue el objetivo que explica la elaboración del presente libro. Un video a colores de 20 minutos, presentado por primera vez a los participantes del XIV SLAMP^(*) y la realización de un encuentro sobre pequeñas y medianas empresas que ocurrió en Lima los días 9 y 10 de enero de 1992 (**), son las otras dos piezas que complementan el ejemplar que el lector tiene ahora en sus manos.

La idea surge y se cristaliza en el último trimestre de 1990, después de haber transcurrido más de cinco años de asistencia técnica permanente -proveída por el sistema de la Organización de las Naciones Unidas, representado principalmente por proyectos financiados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y ejecutados por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)- no solamente como un ejercicio enmarcado en el proceso de evaluación de actividades sobresalientes a nivel mundial, sino sobretudo por la importancia estratégica que asume en el proceso de desarrollo peruano la participación creciente de los pequeños y medianos empresarios y también por factores convergentes como la

voluntad de todas las partes involucradas de conocer mejor dicho proceso.

El nuevo gobierno nacional instalado en Julio de 1990 representa importantes cambios. Durante la conferencia anual CADE-90(***), realizada en ICA, donde por primera vez participan los pequeños y medianos empresarios teniendo como tema central EL PERU POSIBLE, de forma clara es propuesta la necesidad de:

- *"... desarrollar programas masivos, y rápidamente si se da una conjunción de voluntades por parte del gobierno y el sector privado", pues "las microempresas son un efectivo medio para la generación del empleo" (****)*

Así como de:

- *"Avanzar hacia la definición de un plan nacional de desarrollo con objetivos a mediano y largo plazo, que tenga en cuenta las posibilidades económicas del Perú y las necesidades de su población, basándose en la pequeña industria en relación con la mediana y gran industria"*
- *"Ampliar y simplificar el crédito a la pequeña industria, modificando cualitativamente la orientación del Banco Industrial, COFIDE y otras instituciones públicas de financiación"*
- *"Nuevas y definitivas normas legales en apoyo a la pequeña industria para ampliar y asegurar el mercado nacional y su participación en el mercado internacional"*
- *"Avanzar hacia una concertación eficaz entre los*

*diferentes agentes de desarrollo: los empresarios, el Estado, los gobiernos locales, para asegurar planes integrales de desarrollo" (****)*

Y esto sin descuidar la educación de los empresarios potenciales y de los trabajadores para la:

*"...comprensión plena de la gestión de la empresa y de sus posibilidades reales" (****)*

Se señala también la necesidad de brindar

*"...servicios de apoyo: capacitación gerencial, tecnológica, crédito, asesoría y apoyo en comercialización y a la asociación de las micro y pequeños productores" (****)*

Además, el diálogo permanente lleva a la comunidad de Villa El Salvador, especialmente a los pequeños y medianos empresarios reunidos en su entidad representativa - APEMIVES, Asociación de los Pequeños y Medianos Industriales de Villa El Salvador, beneficiarios directos- a considerar la posibilidad de compartir su experiencia con otras asociaciones y/o comunidades peruanas, ya que el parque es una realidad vibrante, pues 50% de él en términos físicos ya existe al realizarse el V Aniversario de APEMIVES el 01 de noviembre de 1990. En términos financieros, a la fecha ha recibido más de 21 millones de dólares norteamericanos en inversiones, de los cuales 4 millones fueron aportados directamente por los pequeños, micro y medianos empresarios en un período en el cual la economía nacional ha declinado sensiblemente, (de 1987 a 1990).

A la acción de cooperación de Naciones Unidas en el correr del referido período se sumaron importantes actividades de apoyo

bilateral, destacándose la presencia de instituciones de España y de Canadá, entre otros países.

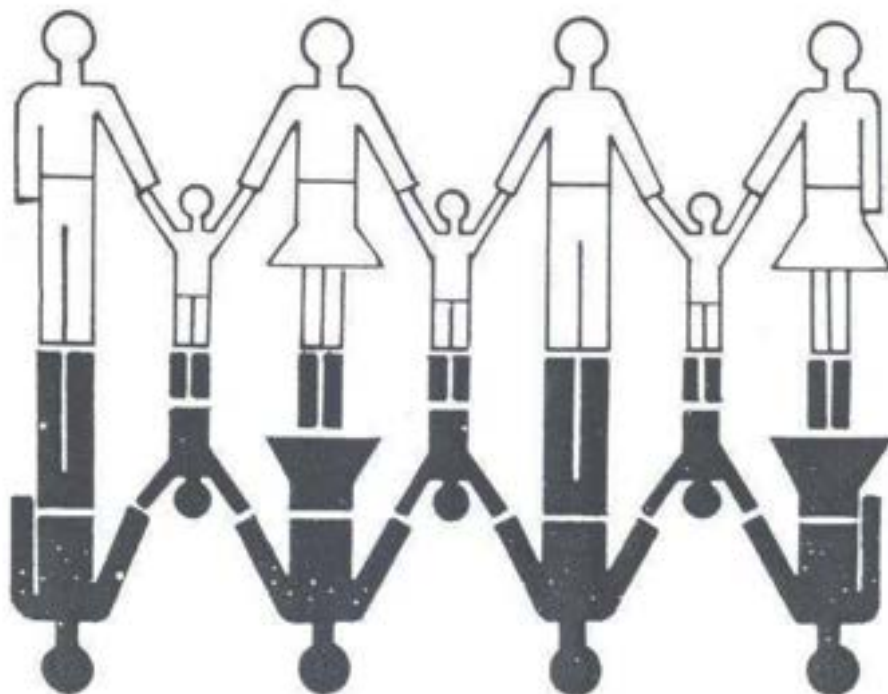
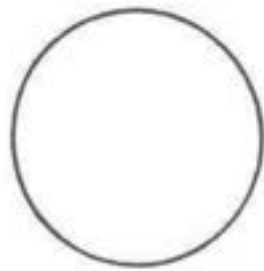
Agradecemos y felicitamos a los señores Ramón Ponce, José Távara y Alfredo Stecher quienes por su profundo conocimiento del tema, su capacidad profesional y su laboriosa y perspicaz investigación nos entregan hoy un lúcido análisis. Sus conclusiones y recomendaciones serán útiles sin duda en el proceso futuro del Parque Industrial de Villa El Salvador y en procesos empresariales similares. Sus aportes nos permiten una mejor comprensión de estos procesos y pueden ayudar a los protagonistas a orientar con más acierto sus acciones.

Deseamos al lector que la consulta de este libro -de la información acuciosa y de los originales y valiosos testimonios que nos ofrece- pueda inspirar y enriquecer su propia reflexión sobre uno de los aspectos cruciales del desarrollo económico peruano. La organización, el aporte y el destino de los pequeños empresarios genera la mayor expectativa: de ellos depende la suerte de muchas familias y las características del futuro desarrollo industrial en zonas urbanas.

- * SLAMP - Simposio Latinoamericano de la Pequeña y Mediana Empresa realizado en Lima del 21 al 23 de Noviembre de 1991.
- ** Consulte la monografía elaborada por ONUDI sobre este encuentro. Dentro de esta perspectiva hemos alentado el trabajo del Ingeniero Fernando Villarán: "EL NUEVO DESARROLLO, la pequeña industria en el Perú", a publicarse en los próximos días y al cual remitimos a nuestros lectores.

- *** CADE - Conferencia Anual de Ejecutivos; en 1,990 se realizó en la ciudad de ICA la versión XXX. Es un evento anual promovido por IPAE (Instituto Peruano de Administración de Empresas). El tema central fue EL PERU POSIBLE: Retos y oportunidades en el entorno mundial.
- **** Mensajes finales de los expositores Doctor José Raúl González, Profesor Miguel Azcueta y Señor Mario Suito en: "XXVIII Conferencia Anual de Ejecutivos CADE `90, El Perú Posible: Retos y oportunidades en el entorno mundial", páginas 153 y 154.

I. Introducción



El presente libro muestra una visión de la experiencia del Parque Industrial del Cono Sur de Lima (PICS), localizado en Villa El Salvador. Se trata del primer parque industrial en el Perú orientado a la pequeña industria, y su implementación ha estado estrechamente vinculada al desarrollo de este inmenso pueblo joven del Cono Sur de la metrópoli Lima, convertido en distrito.

Villa El Salvador expresa simultáneamente las potencialidades y las dificultades propias de todos los asentamientos populares del país. Este distrito simboliza también una opción de desarrollo que ha merecido el reconocimiento de diversas instituciones y la obtención de varios premios, entre ellos el Premio Príncipe de Asturias por la Paz.

El Parque Industrial del Cono Sur es una experiencia inacabada, un proceso aún en curso, cargado de posibilidades y de riesgos. Nos interesa incidir en sus perspectivas de desarrollo así como en las lecciones que puedan ser de utilidad en la promoción de iniciativas similares en otros lugares del país y en el diseño de políticas orientadas a promover la pequeña industria.

Por ello ponemos énfasis en los logros y en las limitaciones y desafíos, tanto a nivel de conjunto como del empresario individual, y tratamos de analizar críticamente las propuestas, la práctica, los conflictos y los esfuerzos por resolverlos. A partir de ello sugerimos algunas conclusiones y recomendaciones. Prestamos especial atención al aporte de la Cooperación Internacional -en particular de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), que ha hecho posible este estudio.

Para evitar tanto interpretaciones unilaterales como idealizaciones ingenuas, tratamos de presentar brevemente el contexto en el que se desenvuelve el Parque Industrial. Este se ha

deteriorado, no sólo en el sentido de la agudización de la crisis económica, sino también en el de la política. Desde que recibimos el encargo de hacer el estudio base para este libro han tenido lugar cambios importantes en las organizaciones populares representativas de la población y de los pequeños empresarios, con presencia de posiciones violentistas, y se han producido una serie de atentados contra dirigentes de Villa El Salvador, entre ellos el alcalde Johnny Rodríguez y el exalcalde Michel Azcueta, y el asesinato de la teniente alcaldesa y exdirigente de la Federación Popular de Mujeres de Villa El Salvador, María Elena Moyano, una de las personas que entrevistamos para este trabajo.

Por ello entendemos este trabajo también como homenaje a María Elena Moyano, mártir de la democracia y de la organización popular, y a todos aquellos que persisten en la lucha por el progreso en paz y democracia.

El cambio del contexto inmediato, cuando ya estábamos terminando el estudio, nos obligó a retomar la recolección de información, a profundizar el análisis y a reexaminar nuestras observaciones y conclusiones para una mejor comprensión de las contradicciones y conflictos. Ello ha significado una demora en la elaboración del texto que esperamos se considere compensada por el contenido.

La urgencia del encargo no permite tomar en cuenta el cambio en el contexto general dado por la interrupción del régimen constitucional.

El material de base para este libro ha sido obtenido por los autores entre noviembre de 1991 y enero de 1992, con un período adicional de recopilación de información en febrero y marzo para dar cuenta de y entender los cambios ocurridos.

Las fuentes escritas han sido principalmente el conjunto de la documentación del archivo de ONUDI, documentos aportados por la Autoridad Autónoma del Parque Industrial y trabajos previos de la consultora RECURSOS S.A. en el marco de un convenio con Save the Children Fund de Inglaterra y con organizaciones empresariales del distrito de Villa El Salvador.

Debemos un especial agradecimiento a la Autoridad Autónoma, cuyos dirigentes y funcionarios ayudaron a actualizar y precisar la información y nos ayudaron con la discusión de nuestros puntos de vista.

Los autores, con el valioso apoyo de la asistente Pilar Viacava y de los socios de RECURSOS S.A., Alfredo Coronel-Zegarra y Oscar Grados, hemos realizado 38 entrevistas a empresarios y 17 entrevistas a autoridades del Parque Industrial y del distrito, así como a representantes de instituciones nacionales e internacionales en Lima. Queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los que de esta manera han contribuido con sus experiencias y sus opiniones, en especial a los empresarios, muchos de ellos dirigentes anteriores o actuales de los gremios empresariales y de APEMIVES.

Las entrevistas nos sirvieron principalmente para confirmar o rectificar informaciones y para conocer más directamente y documentar la visión subjetiva de los actores involucrados en la experiencia.

A modo de ilustración de algunas de las opiniones vertidas, muchas veces diferentes a la nuestra, el texto es complementado con citas extraídas de las entrevistas, las que figuran en doble recuadro, sin identificación de la persona entrevistada. El universo de personas entrevistadas figura en anexo. Además contamos con cuadros proporcionados por RECURSOS S.A. y fotos tomadas por

a Izquierdo, y algunos cuadros tomados de otras publicaciones.

En la medida en que nos fue posible hemos considerado la particularidad de la situación de la mujer, por interés propio y impulsados por el grupo de trabajo organizado por ONUDI en relación a la problemática de género.

El trabajo de redacción de este libro se asumió en equipo, repartiendo responsabilidades individuales a sus miembros. José Távora asumió la redacción de los capítulos V y VI, y Alfredo Stecher y Ramón Ponce redactaron los capítulos restantes.

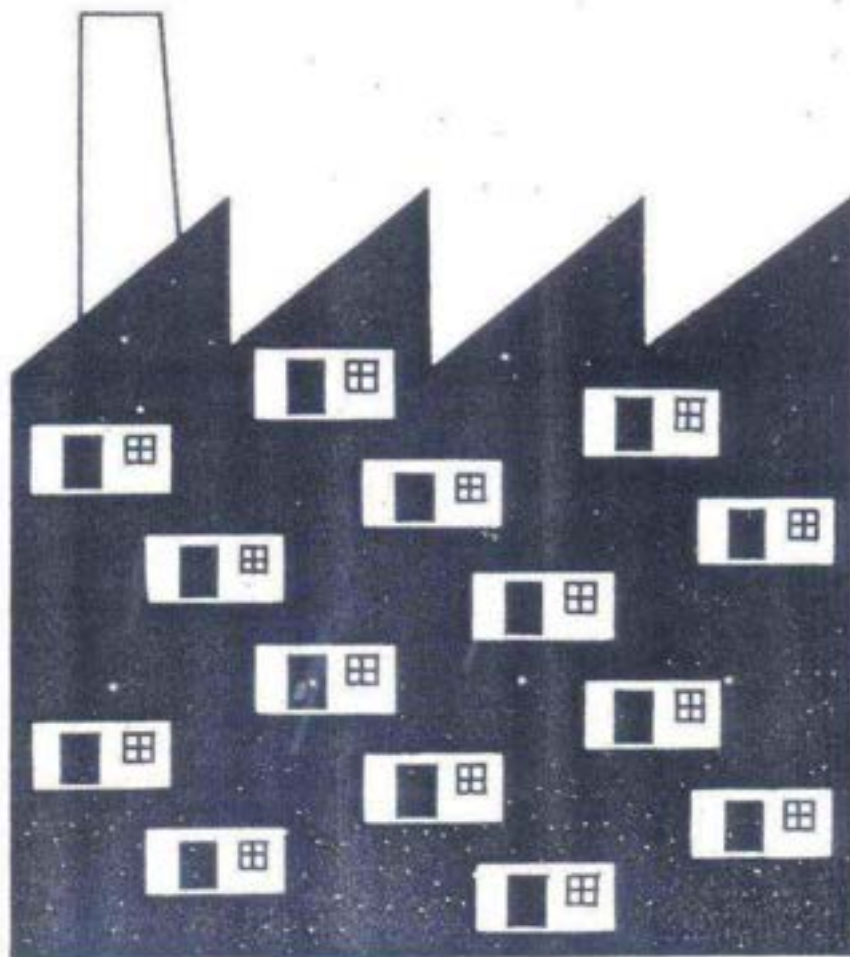
En todas las fases del trabajo hemos contado con la eficaz colaboración de la asistente Pilar Viacava y con la ayuda secretarial de Carmen Minaya.

Dejamos constancia de nuestro reconocimiento a ONUDI no sólo por la confianza depositada en nosotros sino también por la colaboración recibida, por el respeto a nuestro aporte intelectual y la comprensión mostrada en relación a la postergación de los trabajos, debida a las imprevistas dificultades en el contexto de ejecución del trabajo.

La responsabilidad del conjunto del libro, de su plazo de ejecución, de su orientación y de sus aciertos y errores es exclusivamente nuestra.

Ramón Ponce, José Távora, Alfredo Stecher
Mayo de 1992

II. El desarrollo del Parque Industrial



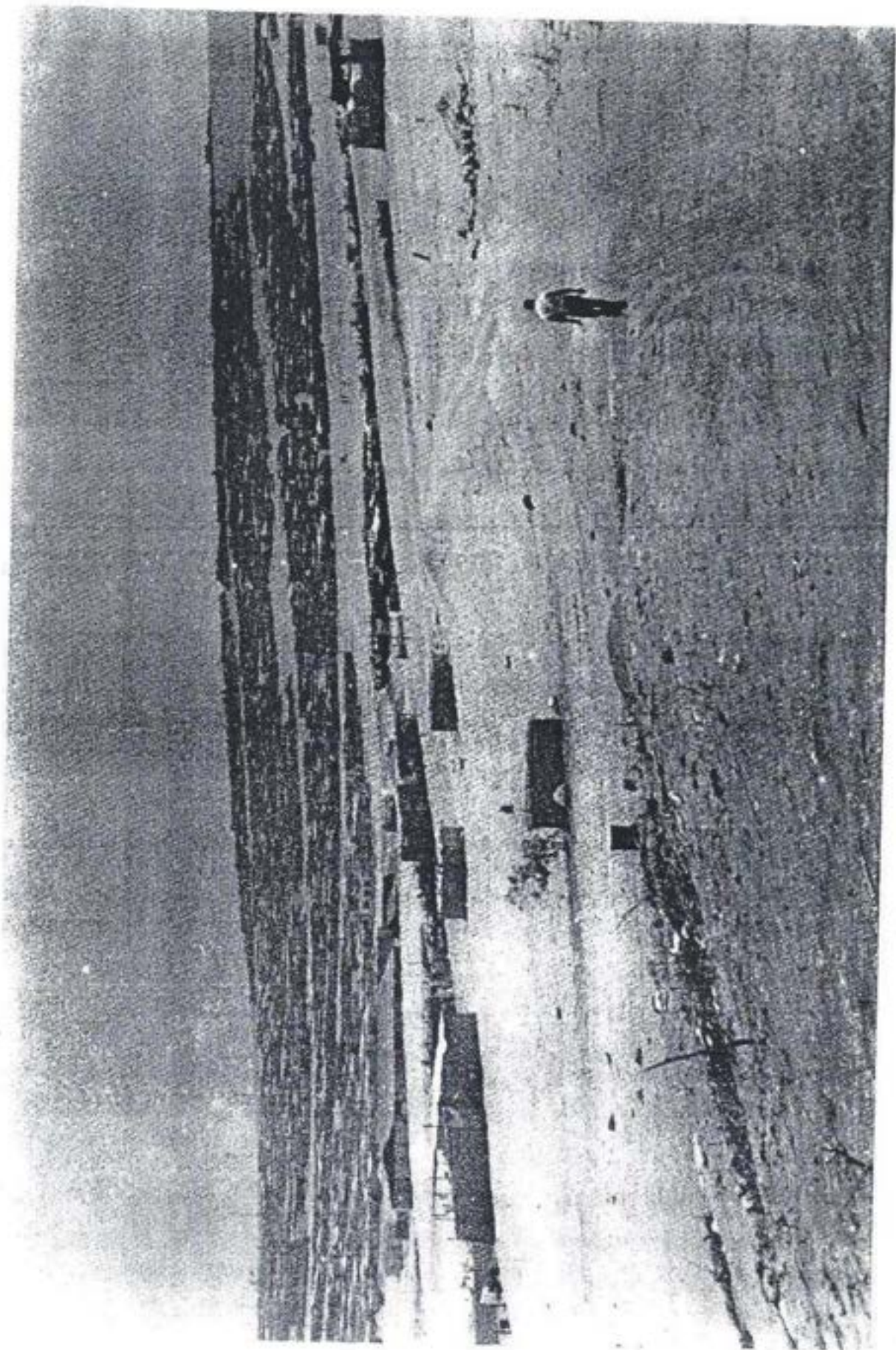
1. El surgimiento de Villa El Salvador

Durante la década del sesenta se comienza a generalizar en Lima el proceso de urbanización informal de las barriadas, posteriormente denominadas pueblos jóvenes. Cientos de miles de habitantes de la metrópoli, basados en la **organización**, la **lucha**, el **ahorro** y el **trabajo**, habilitan terrenos, construyen sus casas y sus barrios y generan una nueva dinámica económica y social para millones de habitantes de la ciudad.

La presión social sobre los terrenos urbanizados o fácilmente urbanizables se expresa en la formación de organizaciones informales de lucha por vivienda y en la ocupación, por ejemplo, en abril de 1971, de un área en Pamplona, en terrenos de propiedad privada hacia el sur de la ciudad. El Gobierno Militar encauza ese movimiento en 1971 a los terrenos de lo que ahora es Villa El Salvador, reubicando allí a los invasores de Pamplona. Se trata de una extensa pampa en las afueras del distrito de Villa María del Triunfo, entre San Juan de Miraflores y Pachacámac, arenal en verano, floreciente loma en los inviernos húmedos, como otrora la pampa de Amancaes.

Los que pueblan el descampado son miles de padres de familia jóvenes, en promedio de alrededor de 30 años, de distintos orígenes, pero con algo en común: **una enorme voluntad de superación, de salir adelante en base al propio esfuerzo, de construirse un hábitat y un futuro**. En la lucha por acceder a la tierra han demostrado **capacidad de organización, de movilización y de asumir nuevos retos y riesgos**.

En su apoyo y en función de su propia razón de ser se entrelazan con ellos militantes partidarios y promotores sociales de la Iglesia Católica. Diferentes organismos del Estado central, en



particular el SINAMOS, dedican recursos humanos y materiales a su asesoramiento y a inversiones de habilitación urbana y servicios. Posteriormente aparecen organizaciones no gubernamentales de desarrollo, nacionales e internacionales, que apoyan en diferentes aspectos técnicos y organizativos.

Una investigación realizada por Reinhard John Skinner¹ sobre la génesis de Villa El Salvador, en base a encuestas de SINAMOS y de entrevistas propias, muestra que en 1973 había ya una población de unos 100,000 habitantes. De los jefes de familia sólo aproximadamente un 20% había nacido en Lima-Callao frente a un 55% en la Sierra, un 17% en otras áreas de la Costa y cerca del 3% en la Selva. Sin embargo la mayoría de los migrantes ya había radicado durante varios años en otras partes de Lima Metropolitana. Es significativo que un 71% tenía como lugar de residencia previo el centro de Lima u otros distritos residenciales, un 21% pueblos jóvenes de Lima y un 8% ciudades o pueblos de provincias.

Un 40% de los jefes de familia encuestados eran trabajadores manuales calificados (entre ellos carpinteros, albañiles, mecánicos, electricistas, sastres, costureras, hilanderos, panaderos, pescadores, etc.), un 11% trabajadores no calificados, un 23% trabajadores autoempleados (del mismo tipo de oficios que los trabajadores dependientes calificados), un 12% empleados y el resto trabajadores de servicios domésticos, profesionales, militares, desocupados y jubilados.

Para entender la dinámica de muchos pueblos jóvenes -y muy en especial de Villa El Salvador-, se debe interpretar estos datos como indicativos de un fenómeno bastante generalizado: quienes participan en la aventura y en el esfuerzo de ampliación del hábitat urbano para dotarse de vivienda propia son **grupos dinámicos**, de diferentes sectores de la sociedad, que cuentan con **diversas**

calificaciones y con algún **ingreso y ahorro** para poder erigir sus viviendas inicialmente precarias y asumir los mayores gastos de transporte hacia sus lugares de trabajo.

La organización de los pobladores se da a través de la **Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador, CUAVES**, basada en una representación indirecta por medio de organizaciones de manzanas y de sectores. En contraposición con la política del gobierno militar, especialmente en su primera fase, de formar organizaciones de propiedad “social” y “autogestionarias” desde el poder central, en Villa El Salvador se busca crear formas de asociación poblacional y también productiva con esas características, pero desde abajo, y muchas veces en conflicto con el poder central.

En el marco del restablecimiento, en 1980, de la democracia constitucional y de las elecciones municipales, Villa El Salvador logra ser declarada distrito y elige en 1983 su primer **gobierno municipal** encabezado por Michel Azcueta, dirigente vinculado a la formación de Villa El Salvador desde sus inicios.

2. El diseño original del Parque Industrial

En 1973, en la asamblea del organismo que englobaría a las diferentes organizaciones iniciales, la Comunidad Autogestionaria de Villa El Salvador, el lema central es “**antes que casas, fábricas**”. Se trata de evitar la constitución de una ciudad dormitorio y de apuntar más bien a la generación de una auténtica ciudad satélite con su propia oferta de puestos de trabajo y una dinámica económica más integrada.

"Cuando el lema fue "Antes que casas, fábricas", estoy hablando de 1,973. Yo me reía, no en el sentido de ironizar demasiado, sino sabiendo de que la gente viene a un pueblo joven por su casa, por su lote. Pero ese fue el lema, de CUAVES, bien grande. Cuando se crea el distrito se va haciendo realidad...pero es un proceso, no se podía sacar del cielo las fábricas." ²

La voluntad de los pobladores empalma con el discurso del Estado planificador e industrializador que dispone en 1974 la reserva de un área de 382 has para un futuro parque industrial, tal como lo hiciera en muchas ciudades.

Los pobladores, muchos de ellos obreros de grandes empresas, algunos incluso dirigentes sindicales, y los líderes de VES, comparten la expectativa de una industrialización principalmente a partir de grandes inversiones, preferentemente estatales o autogestionarias. Por ello aceptan que el **diseño inicial del PI** tenga las mismas características que tantos otros en las provincias del Perú: terrenos enormes, provisión de suministro de energía eléctrica de alta tensión, administración burocrática de un organismo estatal, no consideración de servicios comunes más allá de agua, desagüe y electricidad.

"El PI se concibió como un espacio del proyecto original para desarrollar empresas de propiedad social. Hoy ha sido desnaturalizado".

"El modelo de desarrollo industrial basado en una inversión del Estado para desarrollar, en diferentes zonas del país, infraestructuras de servicios para crear urbanizaciones industriales, no resultó. Es que no se trata simplemente de construir una urbanización, para que con una suerte de varita mágica le dé un toque magistral y la convierta en poco tiempo en un polo de desarrollo. La urbanización y los servicios son un mecanismo, pero hay que complementar la materia prima con la potencia productiva de una zona y con los diferentes mercados"

El Parque Industrial es concebido como la **sumatoria de emplazamientos** de empresas industriales, **aisladas entre sí**, y agrupadas únicamente por **motivos urbanísticos estrechos**, de segregación espacial de actividades contaminantes, y de sistemas de suministro de energía eléctrica, de agua y de instalaciones de desagüe con características ad hoc (servicios que a veces ni siquiera se llega a brindar colectivamente). Se parte de una concepción de economías de escala unilateral.

Desde el 4 de mayo de 1976 la dirección del Parque Industrial corresponde al **Ministerio de Vivienda**. La calificación de beneficiarios y la asignación de lotes corre a cargo del **Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración, (MICTI)** mientras que la **Empresa Nacional de Edificaciones (ENACE)**, asume la financiación de las obras, la adjudicación de los lotes y la recuperación de la inversión. La participación de las empresas privadas en la gestión del Parque es nula. Las pequeñas empresas existentes en Villa El Salvador ni siquiera son consideradas para la ocupación del Parque.

Se supone que la participación de la población de Villa El Salvador se dé a través de los **módulos comunales industriales autogestionarios** a ser impulsados por CUAVES, lo que da lugar a la creación de varias empresas autogestionarias con la orientación de satisfacer la demanda de consumo en VES. No hay mayor participación de las autoridades del distrito en el que se ubica el Parque, Villa María del Triunfo (parte de cuyo territorio pasó a constituir el distrito de Villa El Salvador). Se espera que la juventud se prepare en siete módulos educativos productivos, de más de 800 m² cada uno, en un terreno de más de dos hectáreas (actualmente totalmente subutilizados).

Con el gobierno de Belaunde en 1980 disminuye la prioridad asignada a los parques industriales pero también el dirigismo estatal. El **Instituto Nacional de Planificación** se interesa en promover una concertación entre diferentes instancias y en lograr un apoyo de la Cooperación Técnica Internacional. Sin embargo es poco lo que avanza el Parque Industrial. Al contrario, de las tres parcelas en que se divide el terreno, dos no son aprovechadas para una ocupación industrial planificada.

Bajo el estímulo de dirigentes de la comunidad de Yanavilla (cuya legitimidad es cuestionada por el Municipio de Villa El Salvador), una parte del área prevista para el Parque Industrial es ocupada para viviendas con el argumento de que se trata de antiguos terrenos comunales. Al mismo tiempo se reduce el área reservada a alrededor de 179 has al haberse asignado parte de la misma, casi toda la parcela III, a ENACE para lotizaciones de viviendas.

En la primera parcela se han instalado espontáneamente alrededor de cien pequeñas empresas agrupadas en la asociación ADEICOSUR³, **presentes en la realidad, pero ausentes del modelo.**

A mediados de la década del 80 el diseño original del PI está evidentemente **en crisis**. El Estado central, primero a través de ENACE, luego del MICTI (que asume la propiedad del Parque en 1982), ha avanzado en la **habilitación parcial** de un parque industrial tradicional, para medianas y grandes empresas, y ha adjudicado terrenos de más de 1000 m² (llegando hasta los 20000 m²) a 44 empresas agrupadas en la asociación APICSUR (en la parcela II). La falta de servicios, la distancia y el recelo político respecto de una zona con alto grado de organización e identificación con fuerzas políticas de izquierda son los condicionantes para que hasta 1986 sólo tres de esas firmas se hubieran trasladado, número que ha subido a diez en los últimos años.

3. El rediseño del Parque Industrial

Un proceso social fundamental empuja a un cambio de diseño: como en otras partes, en VES obreros calificados, artesanos, comerciantes, profesionales, militantes políticos -a título personal- **encuentran un nuevo camino de progreso personal y familiar al convertirse en pequeños productores industriales o proveedores de servicios**, que constituyen empresas individuales, familiares o asociativas, por mucho tiempo informales.

Investigaciones y discusiones en la escena política llevan a los líderes con más visión a **reconocer en ese pequeño empresariado una fuerza fundamental de cambio, de desarrollo**. A diferencia de las posiciones más conservadoras en la dirigencia popular (muchas veces de personas pertenecientes a partidos de izquierda) no se postula un mero aprovechamiento político sino que se toma conciencia de un **interés común en la prosperidad de la pequeña empresa**.

El movimiento social de VES, con su alto nivel de organización, sirve de argumento de **presión** para la obtención de un cierto apoyo estatal y de **atracción** para la cooperación internacional, a pesar de que muchos de los dirigentes de ese movimiento no parecen alcanzar a comprender la importancia del Parque Industrial para el desarrollo de su distrito.

"De la unión del sector empresarial sale una especie de presión que se comienza a aquilatar y respeta por parte de la autoridad local. Cuando están unidos, la gente ya va de manera concreta a demandar cosas concretas; la unión hace que los políticos presten la atención y recién lo miren convertido en un proyecto que no existía antes".

"Para que se pueda dar una experiencia como la de VES, se necesita mucha organización de toda la gente involucrada. En este sentido, la gente de Villa tiene esto, ha logrado una identidad, lo cual es difícil de encontrar en otro lugar".

Una de las razones para esa incompreensión es un discurso ideológico que no valora las empresas privadas como parte y base del desarrollo nacional y que desdeña su **aporte a la generación de puestos de trabajo, a la dinamización económica general del Cono Sur, a las arcas municipales y a la gestación de fuerzas interesadas en el desarrollo integral del distrito.**

La CUAVES, como organización representativa de los dirigentes populares de cada manzana y sector, buscó canalizar esa voluntad de generación de puestos de trabajo hacia la forja de empresas de propiedad social o autogestionarias, con apoyo del

Estado central o del Municipio, en función de su **aspiración a formas asociativas y a mecanismos de solidaridad formalizados**. La práctica, el encuentro con el mercado, mostró dificultades de viabilidad, tanto por problemas de concepción y diseño como de gestión.

"Tenemos la experiencia comunal de CUAVES, que ha fracasado... Cambia el ejecutivo y cambian todos, entonces es un permanente fracaso hasta el día de hoy..."

En cambio las micro y pequeñas empresas de Villa El Salvador generadas espontáneamente se multiplican y afirman y generan varias asociaciones empresariales marcadas en parte por diferentes afinidades políticas de sus gestores: Primero de Mayo, con 20 empresarios (desde 1983), APISUR, con 81 empresarios (1984), APIAVES, con 250 empresarios (1985), y posteriormente Los Kipus y José Carlos Mariátegui.

El liderazgo de VES desarrolla entonces -en conjunción con funcionarios internacionales, el Estado y ONG- la idea de activar el proyecto de Parque Industrial con una nueva orientación. Para ello cuentan desde 1986 con el apoyo de la **Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial**, ONUDI. Esto significa la posibilidad de contratar algunos expertos internacionales y nacionales para precisar el diseño (y de aportes menores para inversión y actividades).

"El nombre de la ONUDI te jala mucha cooperación. Te abre muchas puertas, tú ni te imaginas... Son buenos relacionistas públicos".

El compromiso de ONUDI implica un cierto aval que facilita la consecución del necesario apoyo gubernamental. Ya con asesoría de ONUDI se crea el 4 de junio de 1987, mediante D. S. 133-87-EF, el **Proyecto Especial Parque Industrial Cono Sur**, y el 28 de julio de 1988 se da la Ley No. 24877 en la que se consolida el Parque Industrial, constituyéndose como Pliego Presupuestal del Volumen 02, Instituciones Públicas Descentralizadas, dependiente del Ministerio de Industrias, Comercio Interior, Turismo e Integración.

"El papel de ONUDI al principio fue muy importante, porque gracias al buen nombre de ONUDI el Gobierno reconoció la importancia del parque y abrió una partida presupuestal para su reactivación".

Al avance del Parque Industrial ha concurrido también el apoyo de otras entidades de cooperación, en particular la **Cooperativa Americana de Remesas para el Exterior (CARE)**, desde 1988, la **Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)**, desde 1988, **Save the Children Fund (SCF)** de Inglaterra, con la **Consultora RECURSOS S.A.**, y el **Centro de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (CINSEYT)**, desde 1989, así como el **Fondo General Contravalor Perú-Canadá (FGCPC)**, desde 1990.

4. Los elementos centrales del nuevo diseño

Formulados en positivo, con abstracción de los problemas que obligan ahora a pensar en algunas modificaciones, los elementos centrales del nuevo diseño son:

- a. La cogestión entre instancias del Estado central y municipal y organismos de la sociedad civil, que constituye el aporte más importante. Este se expresa en la conformación de la **Autoridad Autónoma del Proyecto Especial Parque Industrial del Cono Sur (AAPEPICS)**, cuya presidencia la ejerce el **alcalde del distrito de Villa El Salvador**, integrada además por el presidente de la **Central de Asociaciones de Pequeños y Medianos Industriales de Villa El Salvador (APEMIVES)**, por el presidente de la **Comunidad Urbana Autogestionaria de VES (CUAVES)**, por un representante del **MICTI**, uno de la **Corporación Financiera del Desarrollo (COFIDE)** y uno del **INP**, es decir tres a nivel de organizaciones del distrito y los tres últimos en representación del Estado central.

Si bien la dependencia de fondos públicos la marca fuertemente con un carácter estatal, que condiciona trabas burocráticas formales, se la puede considerar como un **organismo semipúblico** con importante presencia de personas vinculadas directamente a los intereses de desarrollo local y empresariales.

"La idea es que la AA pudiera ser una empresa pública mixta, en donde haya participación de los empresarios".

- b. El **liderazgo del Municipio** que dinamiza el proceso y le imprime su orientación.
- c. La estrecha colaboración de organismos de la **Cooperación Técnica Internacional y de entidades nacionales de asesoría**, tanto con la Autoridad Autónoma como directamente con los empresarios.

"Se vio la necesidad de ir llamando al apoyo, al auxilio de diversas instituciones, porque veíamos que nuestra capacidad de resolver los problemas era limitada completamente. Ten en cuenta que aquí se tiene que hacer construcciones, diseñar una serie de propuestas alternativas, se tiene que dar apoyo y asesoría técnica productiva, racionalización de la producción, todo lo que es capacitación, comercialización... en fin es un universo tan vasto de cosas, que es prácticamente imposible que un grupo tan pequeño pudiera resolver".

"Con los empresarios, la Cooperación Técnica y nosotros establecemos un triángulo para llevar a cabo los proyectos".

- d. El reconocimiento del rol fundamental de la pequeña empresa, que lleva a la distribución prioritaria del área en **lotes para pequeñas empresas**, posibilita la asunción de un rol protagónico de parte de la **APEMIVES**.
- e. La **sectorización por ramas productivas** o afines para el logro de economías por aglomeración y la facilitación de servicios comunes.
- f. La canalización del esfuerzo de los pequeños industriales⁴ hacia la ocupación del Parque Industrial a través del **estímulo y apoyo a su organización**, lo que se expresa en la exigencia de pertenecer a la **Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de Villa El Salvador**, APEMIVES, para tener acceso a un lote (excepto para las 44 empresas que habían adquirido un terreno en la fase inicial y casos de empresas

aceptadas directamente por la Autoridad Autónoma, generalmente de mayor dimensión).

- g. La **reserva de áreas de uso común** para el conjunto de los ocupantes del PI o para cada gremio, expresada en espacios para la construcción de un complejo comercial y de módulos para las diversas ramas productivas.
- h. El plasmar la aspiración a formas de cooperación y solidaridad en **unidades de servicios de propiedad colectiva** de cada gremio en las áreas de uso común, con el estímulo de la donación de maquinarias.

"También podemos hablar de lo original de la idea de los maquicentros, como centros de servicio que permiten articular a las industrias sobre la base de servicios comunes a los cuales no tendrían acceso individualmente".

5. El proceso

El Parque Industrial comienza a cristalizarse en la ocupación física del área y significa a la vez para muchos de ellos el inicio de un proceso de transformación de **productores con poca visión empresarial en verdaderos empresarios.**

El 70% de las unidades económicas agrupadas en la APEMIVES corresponde a empresas de un promedio de 5 trabajadores -consideradas habitualmente **microempresas**- y el 30% a **pequeñas empresas** (de 5 a 20 trabajadores), generalmente de nivel artesanal.

Es interesante constatar que sólo un 4% del universo de empresarios agrupados en APEMIVES son **mujeres** y que sólo el 16% de los trabajadores son del sexo femenino, básicamente en confecciones, calzado y artesanía. Sin embargo la participación de las mujeres es mucho mayor si se tiene en cuenta la mano de obra familiar que habitualmente no es considerada bajo el rubro trabajadores⁵.

La lucha misma de los pequeños empresarios por su participación en el Parque Industrial y por el logro de apoyos específicos probablemente ha fomentado una **ideología reivindicativa** -preexistente- que privilegia la búsqueda de aportes externos sobre el propio esfuerzo. Esto frena el desarrollo de una visión empresarial.

"El empresario de VES ha captado en el camino que el poder de la organización le puede dar acceso a servicios gratuitos. El se ha dado cuenta de que agrupadamente pueden llegar al servicio subsidiado. Eso tiene que comenzar necesariamente a corregirse y a cambiar".

Sin embargo algunas acciones de la Autoridad Autónoma y ciertas iniciativas de la cooperación técnica han contribuido a que muchos pequeños empresarios refuercen o generen una **visión más empresarial**. En ese sentido han sido decisivas experiencias prácticas como la participación en ferias locales de productos, en la Feria del Hogar y en eventos de subcontrata, en la rueda de negocios del **Simposio Latinoamericano de Mediana y Pequeña Empresa (SLAMP)** en la Feria del Pacífico, la vinculación con tradings para la exportación y la agrupación voluntaria de algunas empresas para la atención conjunta de mayores volúmenes.

"Nos han dado apoyo para ir a eventos tipo Subcontrata, Feria del Hogar... Nos ayudan a vender los stocks que tenemos... Nos subsidian un poco el stand, a decorar, un poco de trípticos... en ese aspecto... es una pequeña ayuda. Esto nos puede permitir tener contactos con personas que estén interesadas en comprar volúmenes sobre todo. Nuestra participación anterior en la Feria Hogar ha tenido resultados positivos, allí se vende regular cantidad..."

"Yo me he sentido satisfecho del apoyo a la participación en ferias [Feria del Pacífico- año 1989]... exhibimos nuestra prensa y unos aros artilleros y tuvimos buena acogida... vendimos sobre todo a provincias... salió a cuenta".

Indudablemente el avance del Parque Industrial se ha visto frenado por la **gravísima crisis económica** y por la incertidumbre y costos adicionales causados por la **escalada de violencia**. A la vez que se restringen el mercado y las posibilidades de ahorro y acumulación, no se puede hacer extensivo a la mayoría el apoyo crediticio en condiciones blandas conseguido para los primeros ocupantes del Parque Industrial, de modo que muchos se han visto obligados a recurrir a un crédito demasiado oneroso o a la inmovilización de parte de su capital de trabajo, con grave riesgo para su viabilidad empresarial.

"El crédito está muy caro. Además no hay mucha ayuda directa. Muchas donaciones hay que pagarlas".

La aguda crisis obliga a los empresarios, además, a **concentrar más esfuerzos en resolver lo cotidiano** y les dificulta la adopción de iniciativas beneficiosas a mediano o más largo plazo.

"Estamos atravesando por una situación muy difícil debido a la falta de ventas. Antes vendía casi al contado y me buscaban, ahora tengo que dar crédito y cada vez a más largo plazo, sino no puedo vender. Pero eso me paraliza, porque mi capital ya no alcanza. Regresa cada vez más lentamente, no se puede aguantar más. Frente a esta situación nuestra decisión ha sido dedicarnos a la venta de servicios, eso sí nos deja ganancias en lugar que nosotros financiamos a otros con nuestro capital de trabajo. Igualmente no podemos construir nuestro local, porque nuestros problemas de financiamiento se han vuelto muy pesados".

Aún así son ya muy significativos tanto la ocupación del Parque Industrial (a noviembre de 1991 cerca de 200 empresas⁶ se han trasladado al Parque Industrial), como los procesos económicos generados en relación con su gestación. El conjunto de empresas calificadas para el parque, estén o no radicadas ya físicamente en su lote, forman parte de la dinámica de desarrollo del Parque.

La representación de los pequeños empresarios en la AAPEPICS exige, según la Ley, la conformación de una asociación única, lo que lleva a la agrupación de las siete asociaciones existentes en la **Central de Asociaciones de Pequeños y Medianos Industriales de Villa El Salvador**, APEMIVES, constituida en 1986 e inscrita en los Registros Públicos el 21.1.1987. Este proceso es liderado por Máximo Huarcaya, uno de los principales dirigentes de APIAVES, quien asume la presidencia de la APEMIVES.

Por iniciativa de la Autoridad Autónoma y bajo la dirección del entonces presidente de APEMIVES, José Luis Polo, se reestructura APEMIVES a mediados de 1990 en base a la constitución de **7 asociaciones empresariales** (a los que se refieren como **gremios**): agroalimentos, artesanía, calzado y cueros, carpintería, confecciones, fundición y metalmecánica. En parte la reestructuración expresa luchas internas por el liderazgo, lleva a dejar sin representación formal a los dirigentes de las asociaciones preexistentes y genera conflicto con éstos.

UNIVERSO DESAGREGADO SEGUN GREMIO

	PICS		VES		FUERA VES		TOTAL	
	# Emp	(%)	# Emp	(%)	# Emp	(%)	# Emp	(%)
ARTESANIA	0	0.00	31	18.90	13	12.38	44	12.36
ALIMENTOS	2	2.30	10	6.10	4	3.81	16	4.49
METAL MECANICA	9	10.34	37	22.56	34	32.38	80	22.47
FUNDICION	15	17.24	8	4.88	16	15.24	39	10.96
CARPINTERIA	38	43.68	31	18.90	16	15.24	5	23.88
CALZADO	4	4.60	14	8.54	12	11.43	30	8.43
CONFECCIONES	19	21.84	33	20.12	10	9.52	62	17.42
TOTAL	87	100.00	164	100.00	105	100.00	356	100.00

Fuente: Resultados preliminares del análisis del monitoreo a la pequeña empresa de Villa El Salvador, RECURSOS S.A. (noviembre 1991)

6. La situación actual

Errores de la Autoridad Autónoma y la situación crítica de los empresarios, enfrentados con ésta, condicionan un proceso por el que a comienzos de 1992 gana la dirección de APEMIVES una lista que confronta posiciones con la AAPEPICS. Algo similar ocurre poco después en CUAVES, donde la presión política es complementada con mecanismos de coerción. Con ello el nuevo modelo entra abiertamente en **crisis**.

"Uno de los principales errores de la AA ha sido no definir con claridad su relación con los gremios, en términos de una relación de servicios, de promoción y de negocios (compra y venta de bienes y servicios). A mí me parece que la AA muchas veces ha equivocado su papel, sustituyendo la labor empresarial de los pequeños industriales. Entonces estos industriales han pensado que ésta era la labor de la AA: encargada de venderles el producto, de darle la plata donada, darles los lotes baratos".

"Al inicio se dio una actitud muy paternalista de parte de la AA, luego demasiado drástica. Parece que cuando no había nada, no había muchos recursos, se avanzaba más rápido. Ahora hay un aparato muy burocrático con gente no tan calificada. Recién últimamente ha entrado gente con más capacidad".

El 3 de febrero de 1992 se realizan las elecciones en APEMIVES. La **situación desesperada** de muchos microempresarios, no percibida con suficiente claridad ni atendida adecuadamente por la Autoridad Autónoma, lleva a que una mayoría vote por la lista encabezada por Máximo Huarcaya, expresidente de la Asociación. Este había estado antes muy vinculado a la Autoridad Autónoma, pero ahora enfrentado a ella con la **bandera reivindicativa** de la condonación de las deudas y el control efectivo de la Autoridad Autónoma de parte de APEMIVES. Todas las listas coinciden en las exigencias a la Autoridad Autónoma, pero al parecer la lista ganadora es percibida como expresión más adecuada de la radicalización de los microempresarios.

"Ultimamente se ha perdido la relación estrecha con los pequeños empresarios. Ya no se sienten los protagonistas, no son parte de la toma de decisiones. Aunque están en el directorio sienten que no mandan, que no son escuchados".

El apoyo de Sendero Luminoso a la lista agrega tensión y acentúa la confrontación, sin llegar hasta el momento a extremos en el Parque Industrial. Sin embargo queda claro que su avance allí es parte de la estrategia de despliegue de sus fuerzas en Villa El Salvador marcada por el asesinato de María Elena Moyano menos de dos semanas después.

Para el conjunto de Villa El Salvador y para el Parque Industrial esto significa no sólo una pérdida de imagen sino una reversión de la misma. De **símbolo de la paz**, de **sinónimo de esfuerzo tesonero del pueblo por labrarse un destino mejor con ayuda de la organización**, VES corre el riesgo de ser identificada como campo de batalla.

Muchos organismos de promoción se retraen total o parcialmente, el personal de la Autoridad Autónoma ve limitado su accionar, algunos empresarios no mudados al Parque suspenden los esfuerzos en ese sentido, algunos potenciales compradores prefieren otras fuentes de abastecimiento, la crisis específica del PICS se agrava enormemente.

Y sin embargo la vida en Villa El Salvador continúa, como en todo el Perú, y los peruanos seguimos apostando a la forja, desde el presente, de un futuro mejor. Los empresarios, los trabajadores y la Autoridad Autónoma del Parque Industrial siguen bregando por afirmar su experiencia y superar la adversidad.

Notas:

¹Reinhard John Skinner, Community organization, collective development and politics in self-help housing: Villa El Salvador, Lima (1971-1976), Tesis doctoral en el Darwin College, junio 1981.

²Todas las citas en recuadros son extraídas de las entrevistas sostenidas por los autores entre diciembre de 1991 y febrero de 1992 tanto a empresarios como a funcionarios de organismos privados y estatales.

³Constituida el 26.8.1981, llega a integrar a 107 empresarios.

⁴La mayor parte (el 70%) de las empresas procede de Villa El Salvador y casi todo el resto de los demás distritos del Cono Sur.

⁵Entrevistas a 50 empresarios de APEMIVES en función de la presente sistematización, noviembre-diciembre 1991.

⁶Información proporcionada por la Autoridad Autónoma.

III. Los aportes al desarrollo del Parque Industrial



1. Los esfuerzos de los empresarios

Los empresarios de Villa El Salvador, complementados por los de otros distritos del Cono Sur, han jugado un rol importante en el rediseño del Parque Industrial. Desde sus organizaciones representativas han generado **presión** por la activación del proceso de habilitación del Parque con inclusión de pequeños empresarios.

Una vez agrupadas las siete asociaciones en APEMIVES, han ejercido **vigilancia** sobre los terrenos del Parque para impedir su afectación a otros usos, sea por el Estado o por invasiones pro vivienda, han **influido** con sus opiniones y expectativas en las características del rediseño y han **participado** activamente en el proceso de calificación de beneficiarios.

Una de las expresiones de esa influencia es el **tamaño de los lotes**. Aunque mucho menores que los previstos en el diseño original, los lotes siguen siendo mucho mayores que lo que corresponde a las posibilidades y necesidades reales de los pequeños empresarios, en respuesta a un deseo de asegurar con un bien duradero, el terreno, una base de sustento familiar para un futuro incierto.

"Es interesante la idea de quintas industriales, pero esa propuesta ya la hemos discutido [en la AA]. Hace tres años se planteó algo así como "alojamiento interno". Pero no tuvo aceptación de parte de los empresarios".

En comparación con sus posibilidades reales de ahorro y acumulación, más bien nulas o incluso negativas en el período de crisis económica aguda, los pequeños empresarios han hecho un aporte considerable a la cristalización del Parque con su **inversión en cercos y en locales**, en muchos casos **a costa de su viabilidad económica** como empresa.

"El traslado al PI, motivado por la presión de la AA, significa sacrificio y distracción de capital de trabajo".

**NIVEL DE INVERSION EN EL PICS POR
GREMIOS
1987 - 1991
(en US dólares)**

GREMIOS	CONSTRUC.	MAQ. Y EQP.	TOTAL
ARTESANIA	56,175	14,645.3	70,820.3
ALIMENTOS	107,243	42,316.3	149,559.3
CARPINTERIA	378,943	16,214.3	395,157.3
CALZADO	73,547	19,770.5	93,317.5
CONFECCIONES	126,901	100,702.4	227,603.4
FUNDICION	209,621	115,608.7	325,229.7
METAL MECANIC.	481,307	8,760.0	490,067.0
TOTAL	1,433,737	318,017.5	1,751,754.5

Fuente: Sub Gerencia de Planes y Presupuesto - AAPICS

"Mi traslado al PI no me ha favorecido mucho, hasta ahora sólo he invertido. Considero que he gastado aproximadamente 10,000 dólares en la construcción".

En su práctica de ocupación física del terreno los empresarios han hecho caso omiso a una de las pretensiones erróneas de la Autoridad Autónoma, la de evitar la **combinación de casa y taller** en función de esquemas ideales de separación del lugar de vivienda y de trabajo. Para la pequeña empresa esto sólo puede ser exigible en casos de incompatibilidad absoluta por contaminación (frecuente en la rama de fundición).

INCONVENIENTES PARA TRASLADARSE AL PICS (%)

	GENERAL	ARTES.	ALIMENT.	METAL MECAN.	FUNDICION	CARPINT.	CALZ. CUERO	CONFEC- CION
PROB.ECONOMICOS	71.74	60.00	99.99	83.33	100.00	42.86	66.67	71.43
FALTA SS.BASICOS	14.21	20.00	0.00	8.33	0.00	14.29	33.33	28.57
NO ADJUDICADO	10.87	20.00	0.00	0.00	0.00	42.86	0.00	0.00
MOVILIDAD	2.17	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Resultados preliminares del análisis del monitoreo a la pequeña empresa de Villa El Salvador, RECURSOS S.A. (noviembre 1991)

A través de su anterior directiva la APEMIVES ha afirmado la presencia de los empresarios con la habilitación de un local propio en el complejo de la Autoridad Autónoma y con la publicación de un directorio de todas las empresas afiliadas.

Aunque el modelo actual no les da representación en la Autoridad a los empresarios que participan de margen de APEMIVES. Algunas de a un lote en la primera etapa, que construido sus plantas. Las empresas ocupación informal, agrupadas en Al-fuera de toda planificación, pero de **polo de actividad productiva** y de se como tal.

2. La presencia de la comuni

El desarrollo del Parque indudablemente a un **anhelo** explicita por la población de Villa El Salvador representativas lo expresan en diferentes lo consideran una parte importante de Villa El Salvador el Parque Industrial para conseguir un empleo y existe l algunos productos industriales a un p su función es más la de un símbolo del en la apuesta por un futuro mejor.

"La experiencia del PIVE de la gente que ya producía, de la gente que necesitaba un p estos se triangulan y convergen es

*ome ha favorecido mucho, hasta
 Considero que he gastado
 ilares en la construcción".*

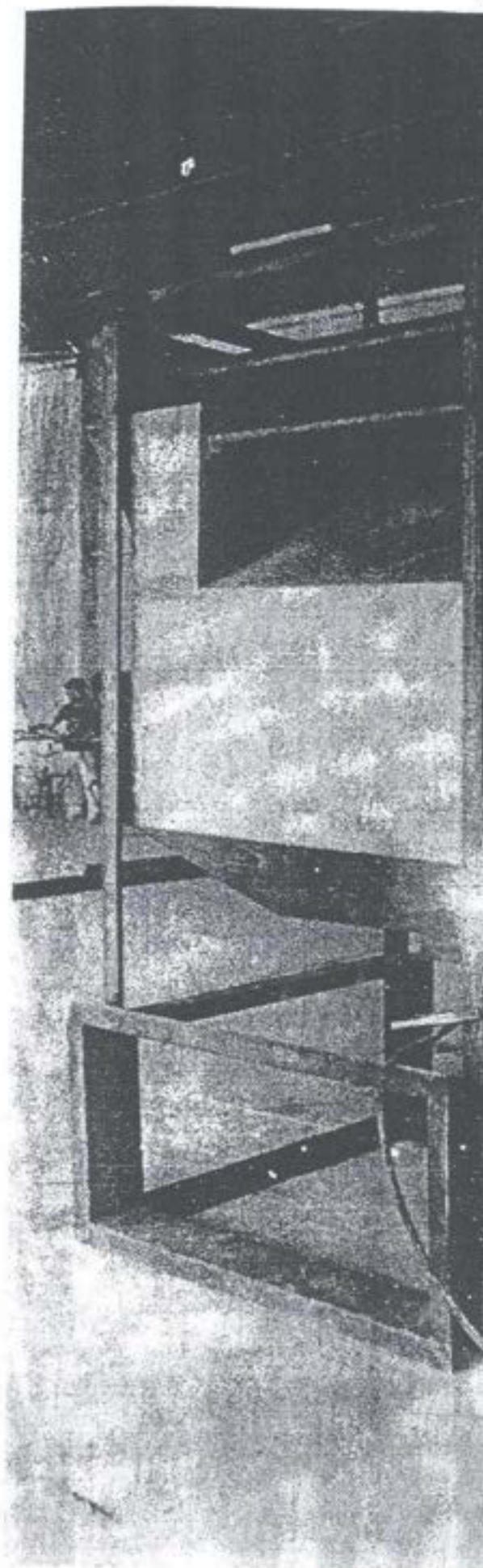
En física del terreno los empresarios
 de las pretensiones erróneas de la
 dar la **combinación de casa y taller**
 de separación del lugar de vivienda
 empresa esto sólo puede ser exigible
 absoluta por contaminación (frecuente

PARA TRASLADARSE AL (%)

METAL MECAN.	FUNDICION	CARPENT.	CALZ. CUERO	CONFEC- CION
83.33	100.00	42.86	66.67	71.43
8.33	0.00	14.29	33.33	28.57
0.00	0.00	42.86	0.00	0.00
8.33	0.00	0.00	0.00	0.00

análisis del monitoreo a la pequeña empresa
 RSOS S.A. (noviembre 1991)

rectiva la APEMIVES ha afirmado
 os con la habilitación de un local
 idad Autónoma y con la publicación
 empresas afiliadas.



Aunque el modelo actual no los incluye explícitamente y no les da representación en la Autoridad Autónoma, no se debe olvidar a los empresarios que participan de la experiencia del Parque al margen de APEMIVES. Algunas de las empresas que accedieron a un lote en la primera etapa, que constituyen APICSUR, han construido sus plantas. Las empresas que accedieron a un lote por ocupación informal, agrupadas en ADEICOSUR, han contribuido -fuera de toda planificación, pero de manera tangible- a generar un **polo de actividad productiva** y de servicios que debe ser valorado como tal.

2. La presencia de la comunidad

El desarrollo del Parque Industrial corresponde indudablemente a un **anhelo** explicitado en diferentes oportunidades por la población de Villa El Salvador. Todas sus organizaciones representativas lo expresan en diferentes momentos y los pobladores lo consideran una parte importante del distrito. Para el habitante de Villa El Salvador el Parque Industrial es una oportunidad adicional para conseguir un empleo y existe la idea de que podría aportar algunos productos industriales a un precio menor. Pero en general su función es más la de un símbolo del progreso, otra primera piedra en la apuesta por un futuro mejor.

"La experiencia del PIVES nace de las necesidades de la gente que ya producía, de la gente que necesitaba empleo y de la gente que necesitaba un producto barato. Entonces, estos se triangulan y convergen estas necesidades".

Una manera de respaldar el Parque está dada -en democracia- por la **votación masiva de los ciudadanos a favor de fuerzas políticas y liderazgos que lo proponen y asumen como tarea**, en especial en las elecciones municipales. Sin embargo en la cotidianeidad lo perciben como algo lejano, algo que no depende de ellos. Y eso es cierto no sólo para el poblador de base sino incluso para el dirigente.

El **representante de CUAVES** en la Autoridad Autónoma deja constancia de su desacuerdo con medidas que a su juicio no corresponden a los principios autogestionarios y son concesiones a los intereses privados, pero en general no participa muy activamente. El **Municipio** aporta el grueso de la iniciativa de conducción a través del alcalde, pero habitualmente tampoco convierte al Parque en tema de debate y de toma de decisión en las sesiones del Concejo.

"A mí me hubiera gustado que hubiera habido más... Que la CUAVES, como CUAVES, hubiera dado algunas alternativas al Parque, pero no ha querido nunca meterse, yo no se porqué...y estando en el Directorio".

Una de las maneras de participación de la comunidad, impulsada principalmente desde la CUAVES, representación indirecta a través de delegados de manzanas y sectores, ha sido la conformación de empresas autogestionarias. En la práctica la mayoría de ellas no ha resistido la prueba de la competencia incluso en períodos menos difíciles que el actual.

Una razón fundamental para el aporte limitado al avance del Parque de parte de la dirigencia de CUAVES ha sido el predominio en su seno de posiciones contrarias a todo tipo de desarrollo privado

del capitalismo, incluso de parte de la pequeña producción. Por ello estas posiciones han estado cercanas a las concepciones estatistas.

En cambio la representación de la población de Villa El Salvador a través del Municipio, vía sufragio universal, partícipe en un inicio de posiciones políticas similares, con rasgos utópicos y burocráticos, va asumiendo en la práctica y crecientemente en su discurso un **reconocimiento del rol progresista en nuestra sociedad del desarrollo empresarial privado**. Esto parte de la aceptación del rol de la pequeña empresa pero se hace extensivo a otras escalas de empresa productiva.

3. La participación del Estado

En la primera fase del Gobierno Militar le cupo indudablemente al Estado central un rol importante en el impulso inicial al Parque Industrial a través de la reserva del terreno correspondiente. Otras decisiones, como la creación de una entidad encargada de promover la formación de empresas de propiedad social, produjeron **más papeles que realidades** y dejaron de existir con el cambio de gobierno y de modelo político y económico.

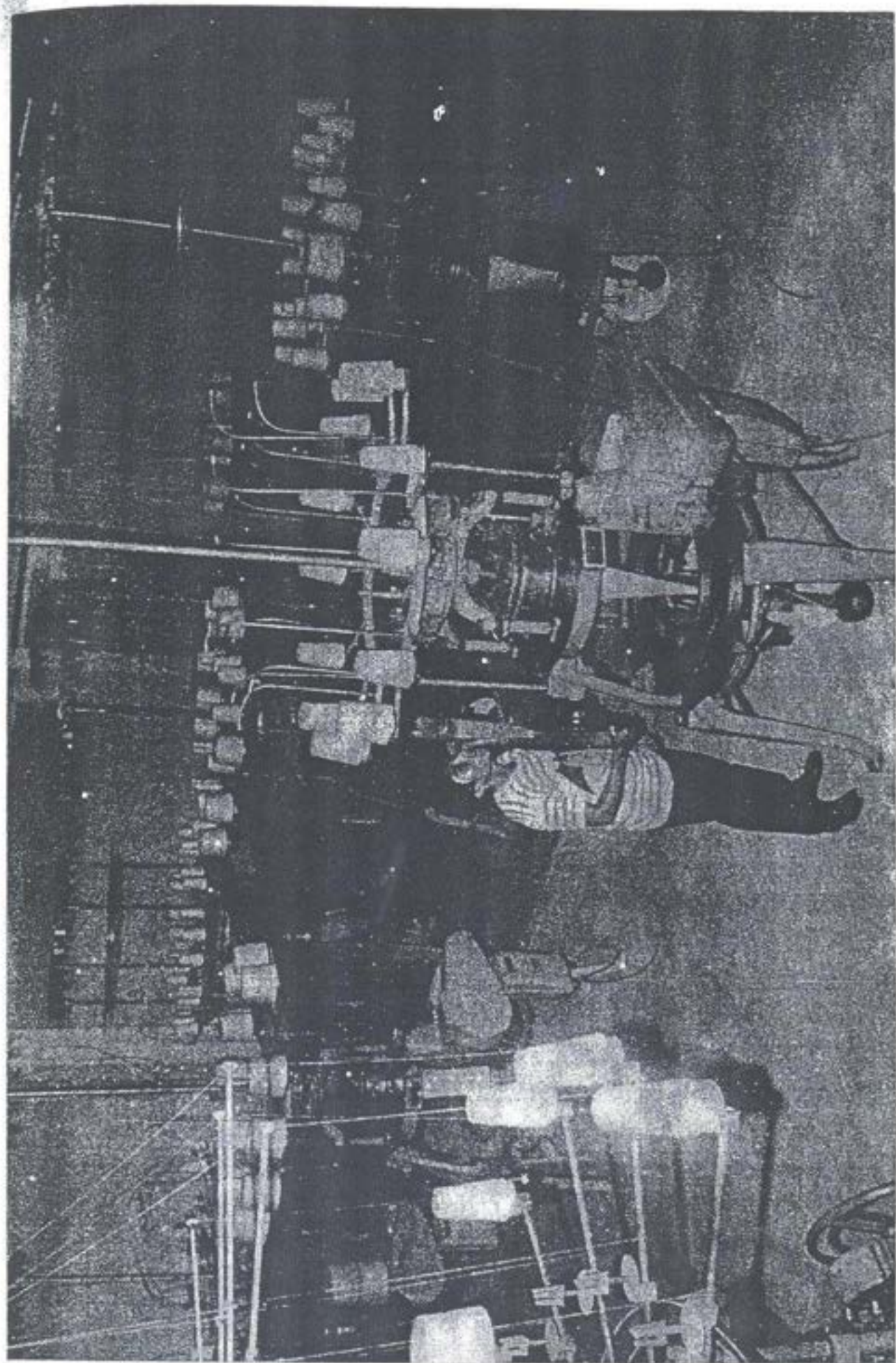
Hasta 1987 el papel del Estado fue el mismo que en otros parques industriales en el país: el de un **constructor lento, caro e ineficaz** de una infraestructura capaz de albergar a grandes empresas. Bajo el gobierno de Belaunde, además, el terreno reservado para el Parque fue recortado sucesivamente para otros usos, tanto por decisión legal, caso del lote cedido a ENACE para uso habitacional, como por inacción frente a invasiones privadas pro-vivienda.

La demanda de los empresarios y del Municipio consigue que el gobierno de Alan García constituya la Autoridad Autónoma y ceda luego su dirección al **alcalde del distrito**, el más entusiasta y visible promotor del rediseño del Parque. La representación del Estado central recae en funcionarios de las entidades relacionadas con la planificación, la regulación industrial y el financiamiento, los que, pese a su calificación y esfuerzo, asumen un rol más bien secundario y crecientemente desligado del centro de decisión de su entidad de origen.

El Estado apoya a través del MICTI por medio del Proyecto Especial de Parques Industriales. El aporte principal del Estado, digno de reconocimiento en un período de crisis fiscal, consiste en la **habilitación de una partida del Presupuesto Nacional** para gastos de inversión en infraestructura y para la planilla de los funcionarios y empleados de la Autoridad Autónoma, lo que marca como estatal, en materia de restricciones burocráticas y de imagen externa, a un ente que está concebido como **semipúblico** y sólo puede funcionar adecuadamente si realmente es **autónomo**.

4. El rol de la Cooperación Internacional

Coincidimos con la apreciación de muchos de los actores en el sentido de que -como en tantos otros casos- la principal responsabilidad de los méritos y de los problemas en la construcción del Parque recae sobre los actores nacionales de la experiencia, particularmente el liderazgo de Villa El Salvador a nivel municipal y empresarial.



Sin embargo todos reconocen que desde un inicio se obtiene un apoyo importante de la Cooperación Internacional, que va en aumento en la medida en que se va desplegando la experiencia. A comienzos de los años 80 y con mayor intensidad a partir de las elecciones municipales del 83 confluyen preocupaciones e iniciativas tanto del liderazgo de VES como de otras organizaciones, como el ICA y ACNUR, así como de funcionarios del Estado, en la búsqueda de impulsar el desarrollo del Parque Industrial iniciado bajo el Gobierno Militar pero nunca terminado.

A estas preocupaciones responde ONUDI con el envío de **misiones exploratorias** y posteriormente de **asistencia técnica en el rediseño** del Parque Industrial. Como resultado se tiene un conjunto de documentos de diagnóstico de la situación y de recomendaciones acerca de los cambios en el diseño que en gran medida son cristalizadas a través de la formación de la Autoridad Autónoma.

La participación de ONUDI y sus propuestas ejercen un **estímulo convergente** con el de la dirigencia de Villa El Salvador, tanto en otras instituciones de cooperación como en el propio Estado central, contribuyendo a que éstas comprometan también su apoyo a la activación del Parque. Así tenemos el aporte de CARE, de la Cooperación Española y posteriormente el de Save the Children Fund, de Inglaterra, a través de RECURSOS, y el del Fondo General Contravalor Perú-Canadá.

"Pudo haberse hecho más con los mismos recursos. Por ejemplo, más asistencia técnica. ONUDI en el último período ha comenzado a hacer lo que no se hizo en dos o tres años que ha estado acá. Y es una asistencia técnica directa, o sea no grandes consejos o grandes asesorías en general, sino asistencia para mejorar la calidad, para desarrollar nuevos diseños, nuevos modelos, estandarizar la producción, etc., esas cosas que son fundamentales".

"Yo creo que los recursos de la Cooperación Internacional, por ejemplo los de ONUDI, son demasiado grandes para lo que han sido los resultados que ONUDI ha querido. Me parece que otros organismos, que han invertido menos recursos que ONUDI han conseguido, sin embargo mejores resultados".

Durante el rediseño básico del Parque Industrial, y una vez completado éste, ONUDI ha venido contribuyendo con un **cuerpo de expertos nacionales**, que ha cooperado estrechamente con los funcionarios de la Autoridad Autónoma y ha respaldado el liderazgo de Villa El Salvador.

INVERSION DEL ESTADO Y CTI EN EL PICS 1986-1991 (US\$)

FUENTE	MONTO	%
Estado	6'444,000	73
CTI	2'338,000	27

Fuente: Gerencia de Financiamiento AAPICS

CTI: Cooperación Técnica Internacional

CONTRIBUCION DE LA CTI AL PICS 1987 - 1991 (US\$)

FUENTE	MONTO	%
PNUD/ONUDI	922,000	39
FGCPC	540,000	23
FCE/AECI	534,000	23
ACDI/CARE	342,000	15
TOTAL	2'338,000	100

Fuente: Gerencia Financiamiento AAPICS

FUENTE	USOS
Estado	* Obras de Infraestruc.básica * Equipamiento Industrial
Coop.Téc. Inter.(CTI)	* Asistencia Técnica. * Complementar la Inversion Estatal * Dotar de maquinarias, Equipamiento Industrial. * Construcción de centros de servicios.

Fuente: Gerencia de Financiamiento AAPICS.

Entre los últimos apoyos brindados por ONUDI destaca el del proceso de **estandarización**, que busca dar una asesoría técnica integral, con visión de mercado, a los empresarios, comenzando por los de calzado y confecciones. Percibido por algunos como demasiado elemental y por otros como poco productivo en el corto plazo, parece sin embargo ser de utilidad para un sector de pequeños industriales (desde que lo ha asumido una persona con suficiente preparación).

Existen diversas **críticas** a la Cooperación Internacional, entre las que destacan el señalamiento de una proporción exagerada del aporte económico destinada a los funcionarios encargados de su dirección, no siempre eficientes, la inadecuación de algunas de sus asesorías a las necesidades específicas y, en algunos casos, el condicionamiento de un proyecto a la aceptación de determinados bienes, por ejemplo maquinarias, relativamente obsoletos o no correspondientes a las funciones previstas. La difícil y larga negociación con los organismos de cooperación, a pesar de la excelente disposición de la mayoría de sus representantes, significa a veces un sesgo hacia actividades o inversiones no prioritarias.

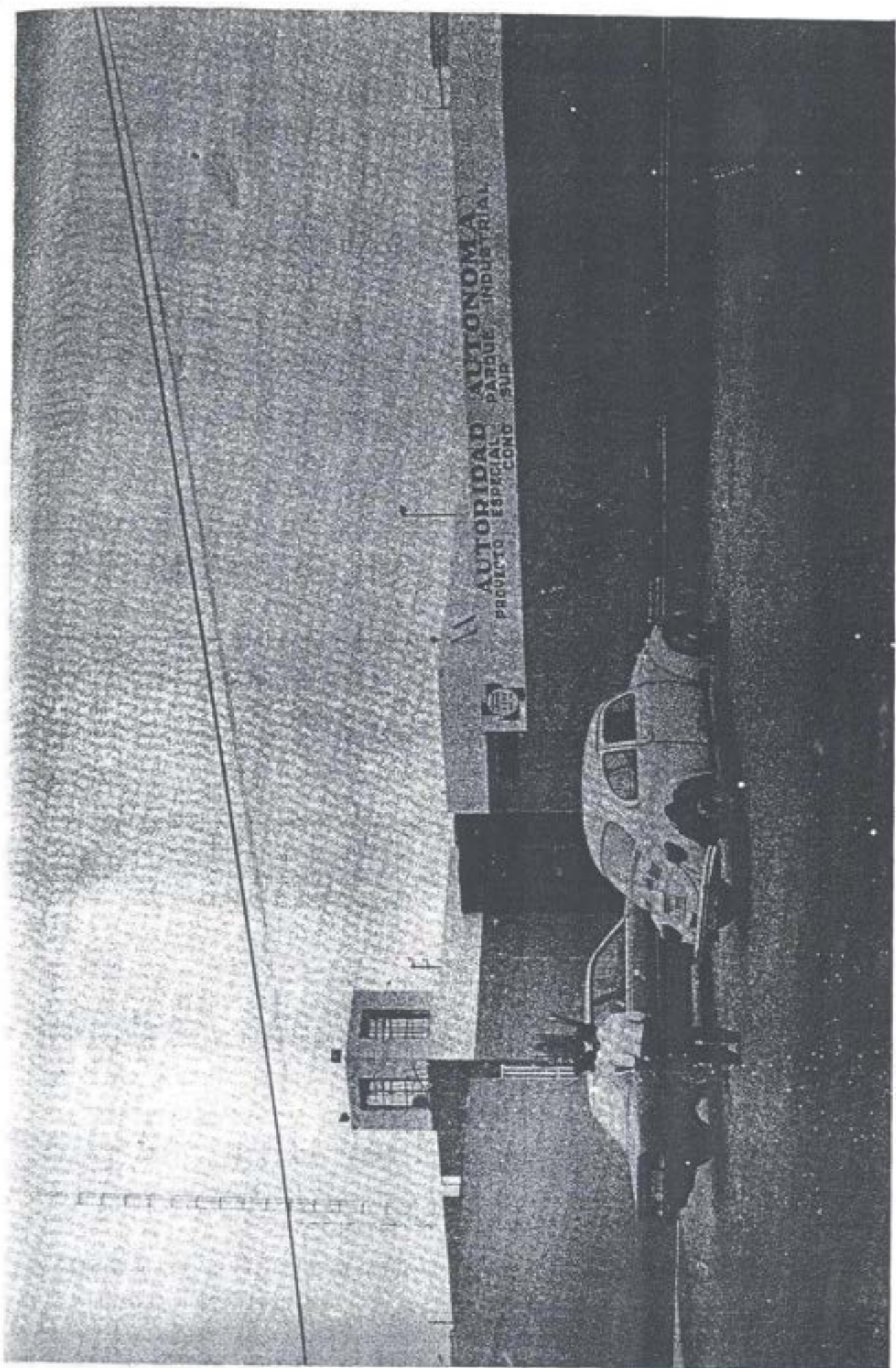
"Sobre el apoyo de las organizaciones internacionales, no ha sido muy fructífero... Quizá si el apoyo hubiera sido efectivo, ya estaríamos preparados para competir con las importaciones que están llenando el mercado... Yo todavía sigo con el mismo molde y el mismo diseño de antes... No ha habido mayor asesoramiento técnico ni adelanto..."

"En cuanto a la labor de ONUDI, sé que nos han brindado asistencia técnica, pero ese apoyo a veces no está de acuerdo con lo que necesitamos. Falta más dinamismo de parte del equipo de ONUDI y falta que bajen a ver la realidad de nuestros talleres. Estos señores que han venido, con unos sueldos millonarios, más se han dedicado a labor de oficina, apenas si han venido por acá a los talleres para ver cuáles son nuestros problemas. Entonces así no se puede hacer un trabajo eficiente y productivo. Necesitaríamos que ONUDI contrate ingenieros industriales para que estudien la realidad y nos ofrezcan sus recetas. Ella debe jugar un rol más importante en el sentido que oriente su personal calificado a algo más productivo".

5. El papel de la Autoridad Autónoma

La Autoridad Autónoma cristaliza el **compromiso de cooperación** entre la población interesada de Villa El Salvador y los empresarios, de un lado, y del aparato estatal, por el otro. En ese sentido es un híbrido con un nivel de indefinición.

AUTORIDAD AUTÓNOMA
PARQUE INDUSTRIAL
PROYECTO ESPECIAL
CONGO SUP



Es generalizado el **reconocimiento** a los méritos de la Autoridad Autónoma en el sentido de haber hecho posible la generación de condiciones físicas de localización para las industrias a establecerse y de haber apoyado la organización de los empresarios. Sin embargo son igualmente generalizadas las **críticas** a diferentes aspectos de su gestión y, especialmente entre los empresarios, ha prendido la idea -postulada por la propia Autoridad Autónoma- de que ha llegado la hora de la **transferencia** a los propios empresarios, sin lo que ellos perciben más como interferencia que como aporte gubernamental y municipal.

PRESUPUESTO EJECUTADO POR LA AAPICS (US\$)

AÑOS	MONTO	%
1987	67,000	1
1988	557,000	9
1989	3'690,000	57
1990	1'424,000	22
1991(*)	706,000	11

Fuente: AAPICS

(*): Acumulado a Setiembre

El principal reproche que le pueden hacer los empresarios a la Autoridad Autónoma es que ésta se ha apoyado en ellos para tratar de desarrollar el modelo de parque industrial que ella ha considerado el más adecuado, **descuidando la atención a sus necesidades concretas inmediatas**, que pueden resumirse en el apoyo en la gestión, la habilitación mínima y rápida de la infraestructura del Parque y la vinculación con entidades de apoyo y con instancias de dinamización de su actividad empresarial.

Sin embargo es justo señalar que los empresarios han alimentado y han tenido **expectativas en aspectos erróneos** de la política de la Autoridad Autónoma que trataremos más adelante en mayor detalle, tales como el tamaño de los lotes, la no implementación de quintas industriales, la subvaloración de formas más modernas de interrelación empresarial, el énfasis en la inversión en capital fijo, la priorización unilateral de la organización gremial, etc., evidencia de rasgos comunes en una ideología de la pequeña producción y de los funcionarios encargados de su desarrollo.

"Lo primero que reivindica el empresario es su derecho al lote. Cuanto más grande el lote, mejor".

Entre las **limitaciones** más frecuentemente señaladas por los empresarios figura la falta de gente con alto nivel de calificación en lo organizativo y técnico, cierta pasividad y poca eficiencia, incumplimiento de promesas, en especial de créditos, y deficiencias de la asesoría técnica y económica con errores como la no previsión de que el crédito del Banco Industrial sería impagable en las condiciones económicas actuales.

"En la AA no todos son técnicos; el personal debería entrar por concurso, no por recomendaciones. Recomiendo que se reorganice la AA, que haya personal técnico más calificado que apoye a todos".

"La gestión de la AA es pésima, no cumple su función, está muy politizada. Hay gente que manipula para que no surja el Parque, todo lo que planteamos ellos no lo quieren hacer, nos la alargan, nos dicen que sí, que sí, pero al final nada".

Para algunos empresarios los de la Autoridad Autónoma son "los que exigen requisitos, los que están en las oficinas, los que no arriesgan nada". Es bueno recordar que los requisitos para la calificación de los beneficiarios y para la permanencia en el Parque han sido fijados con APEMIVES, que al menos parte del trabajo en las oficinas también es indispensable y que ser de la Autoridad Autónoma significa percibir bajos ingresos y -actualmente- correr riesgo.

La **perspectiva explícita** de la Autoridad Autónoma en su forma actual es la de desaparecer y transferir sus derechos y funciones a los empresarios en un plazo corto pero aún no definido. Por un lado, esa perspectiva es cuestionable, ya que es lógico que el **interés social** tenga alguna representación en la conducción del Parque; por otro lado, los plazos inicialmente fijados ya están vencidos o por vencer y sin embargo la Autoridad Autónoma siente su obligación continuar con su trabajo mientras muchos empresarios creen que se debe acelerar la transferencia.

"Creo que ya la AA ha cumplido casi su rol, lo más importante haber clasificado por ramas productivas, haber hecho las instalaciones de servicios esenciales... En cuanto empresarialmente, no ha dado mucho. Creo que APEMIVES podría administrar el Parque Industrial, estaría asumiendo ya como Juntas de Propietarios porque se supone que ya para ese entonces deben haber regularizado todo tipo de adjudicación y compra de lotes. Creo que tiene que ser también un proceso... No puede tampoco la AA desaparecer así de porrazo, sino tiene que hacer un proceso de transferencia que debe durar unos dos años, suficiente".

6. Los trabajadores

La encuesta efectuada por RECURSOS S.A. al igual que las entrevistas con los empresarios muestran que una parte importante de la mano de obra es **familiar**, en cuyo caso los empresarios entrevistados no los consideran bajo la categoría de trabajadores. Cuando se trata de hermanos, u otros parientes adultos, reciben un sueldo, cuando se trata de hijos u otros menores, una propina.

"Me inicié en mi casa, trabajando con mi esposa e hijos... Ahora somos cinco: dos hijos, un sobrino y un socio trabajando".

La proporción de **mujeres** es baja, según los empresarios, en parte por el tipo de labores en el caso de metalmecánica y fundición, en parte por la incomodidad en las condiciones actuales de trabajo y por la dificultad de mantener equipos mixtos en espacios reducidos y sin los servicios elementales.

Las labores artesanales más complejas, que requieren mayor destreza, son pagadas al destajo; los aprendices, la mano de obra aún insuficientemente calificada, reciben el salario mínimo.

"Le pago un salario a los aprendices, porque ellos no tienen ninguna capacitación, ellos vienen de sus casas con ganas de aprender. Al maestro sí le pago a destajo, porque él ya es un especialista".

Las condiciones aún precarias del suministro de servicios básicos se manifiestan en condiciones de trabajo difíciles para los trabajadores. La irregularidad del mercado plantea inestabilidad y períodos breves de exigencia intensa.

7. Otros aportes

Como en la mayoría de los procesos sociales generalmente no se presta mucha atención al aporte de algunos segmentos sociales al desarrollo del Parque, el conjunto de la familia, la mujer, la juventud y la niñez.

Casi todas las pequeñas empresas agrupadas en APEMIVES son **negocios familiares**, sea de la familia nuclear, sea de la familia extensa, mayormente hermanos, cada cual con su familia nuclear. La inmensa mayoría son conducidas por el hombre. Las actividades empresariales generalmente son distribuidas entre los miembros de la familia, de modo que tanto la **mujer** como los **niños** cumplen tareas importantes adicionales a sus labores domésticas, en un caso, o a sus estudios escolares o similares, en el otro caso.

"La firma es también de mi padre, él comenzó hace 30 años trabajando para una de las primeras fábricas de este rubro que se establecieron en el Perú. Después se salió y abrió su propia empresa. El me enseñó a mí".

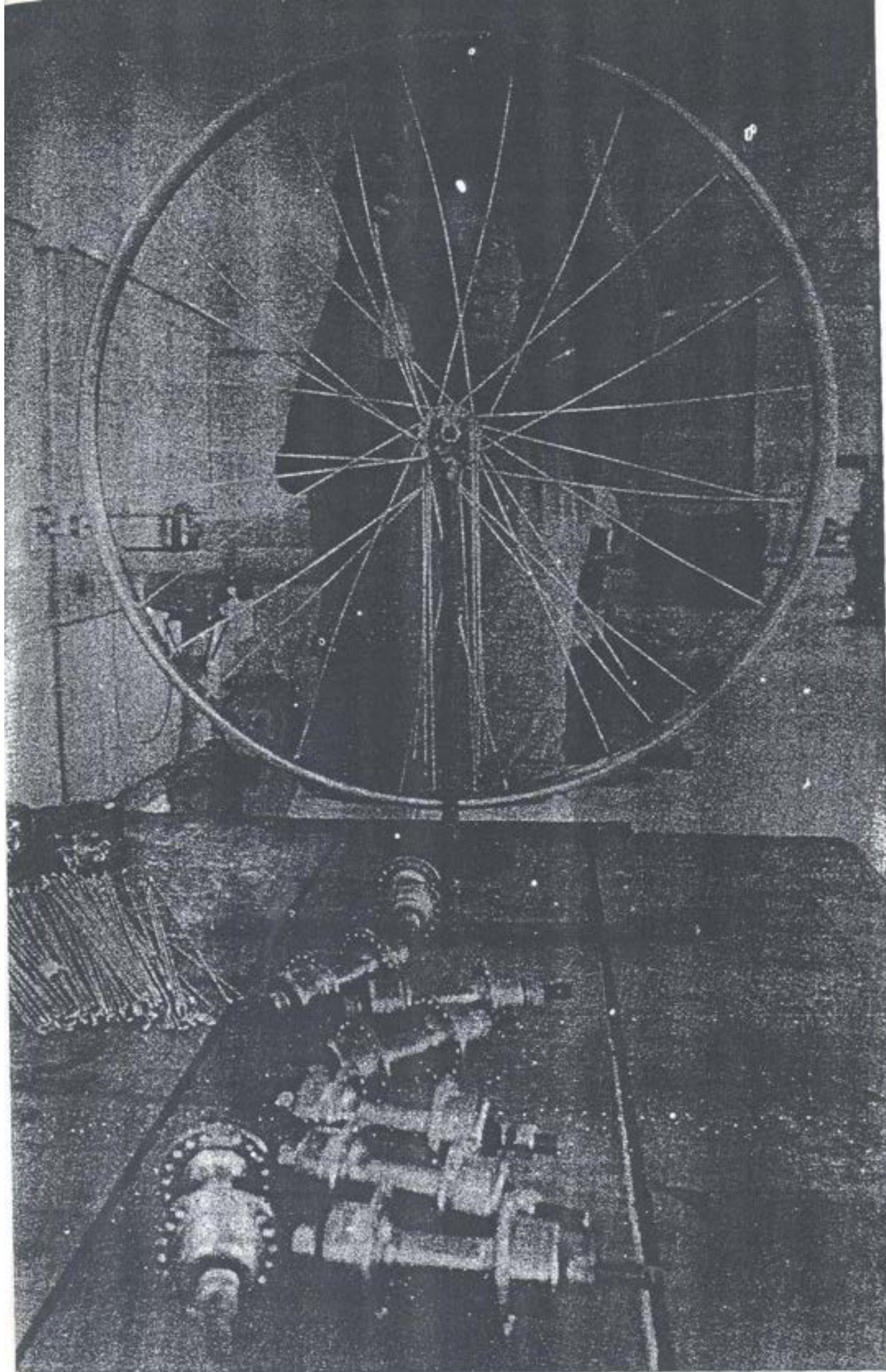
Entre esas tareas son mencionadas con mayor frecuencia las de **participación en o supervisión de tareas productivas**, la **alimentación** de los miembros de la familia en el trabajo y a veces a otros trabajadores, el **acarreo de agua** y el **cuidado de los bienes**. En los casos en los que ha prevalecido, más por condiciones materiales que por aceptación, la posición de la Autoridad Autónoma relativa a la separación entre taller y hogar, esto significa un enorme **trabajo adicional** para la mujer y/o los niños del empresario.

Un 4% de los empresarios participantes en APEMIVES son mujeres.

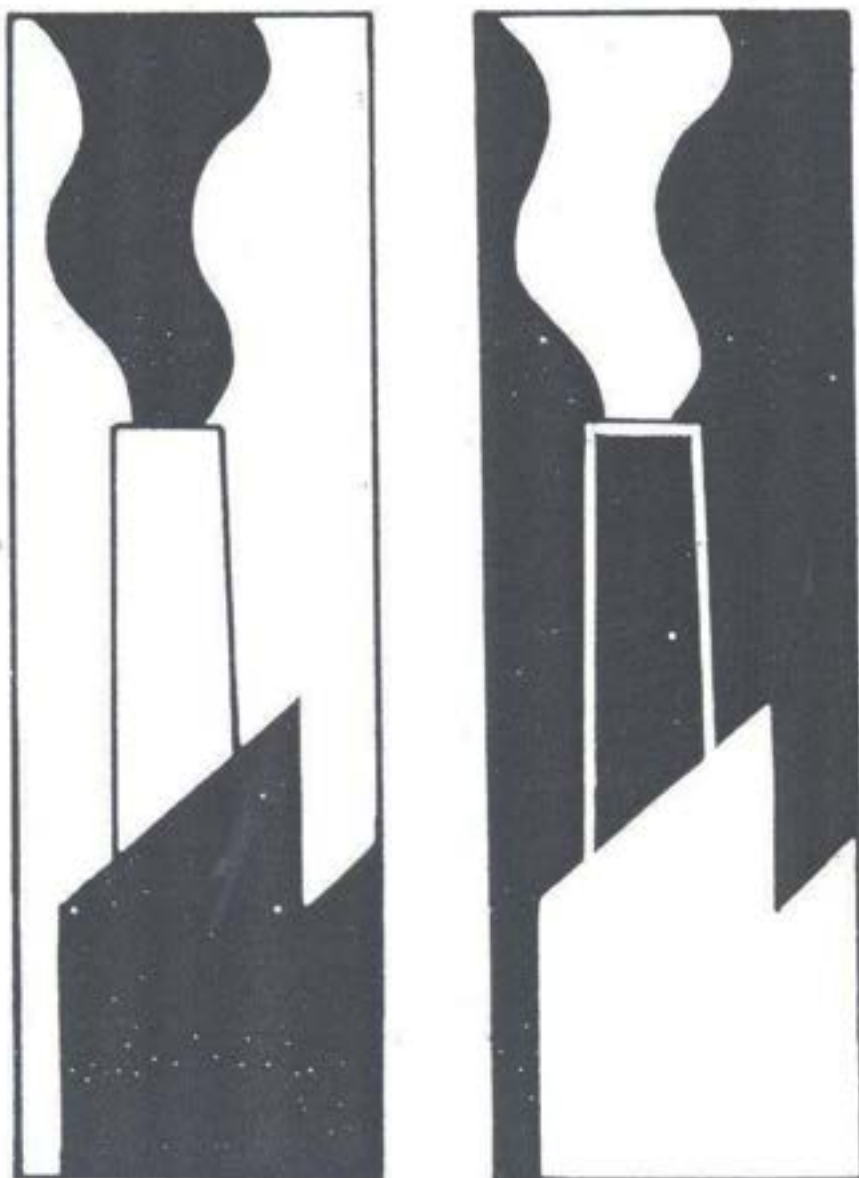
Un caso particular de presencia de la mujer es el de dos talleres impulsados por organizaciones no gubernamentales, Manuela Ramos y Perú-Mujer. El intento de la FEPOMUVES, bajo el liderazgo de María Elena Moyano, de participar en APEMIVES a través de los talleres de mujeres, no fue avalado por la directiva.

Un potencial poco aprovechado por el Parque, debido a la agudización de la crisis y sus consecuencias de reducción de la producción y del empleo, es el de los **jóvenes**, especialmente de Villa El Salvador, que han tenido oportunidad de asistir a los centros de capacitación laboral promovidos por las autoridades locales y el gobierno central con apoyo internacional. A pesar de la excelente infraestructura y maquinarias, ampliamente subutilizadas, la enseñanza deja mucho que desear y tiene que ser complementada con el aprendizaje práctico, pero sí aporta elementos de formación útiles al trabajo productivo o de servicios en la pequeña empresa.

En las condiciones actuales de contracción de la demanda y de reducción drástica del capital de trabajo los empresarios tienden a mantener el personal más cercano y mejor calificado y son pocas las oportunidades de nuevos empleos.



IV. Algunas experiencias específicas



1. Los módulos y maquicentros

El rediseño del Parque prevé la **reserva de áreas comunes** para el conjunto del Parque, en relación directa con la Autoridad Autónoma, y para cada uno de los sectores determinados por las ramas productivas consideradas. En este caso se trata de módulos concebidos inicialmente más bien como plantas modelo y en la actualidad principalmente como proveedores de servicios y de insumos a las empresas establecidas. La denominación de **maquicentro** indica la disponibilidad de maquinaria para prestar servicios a los empresarios.

El funcionamiento de algunos de estos módulos ha sido posible gracias a la donación de maquinaria de parte de CARE-Canadá y del Fondo Contravalor Perú-Canadá. El gran tamaño de la infraestructura hace posible que en algunos casos sea usada a la vez como centro de servicios o maquicentro y como sede de una empresa cooperativa organizada por el gremio.

Para la mayoría de los empresarios entrevistados los maquicentros son **más una promesa que una realidad**. Esperan algún servicio y tienen la expectativa de que más adelante puedan ser de ellos, sin tener muy claro qué significaría eso. En general piensan que deben ser de propiedad del gremio o de una cooperativa ad hoc y que en su administración debe haber a lo más una participación temporal y minoritaria de la Autoridad Autónoma. Pero también hay reclamos hacia los centros de servicios como uno de los medios de ejecución del apoyo de la Autoridad Autónoma hacia los empresarios.

"Se ha pensado en la constitución de una empresa para que administre el maquicentro, pero como se ha visto que esas máquinas son de interés del común, de todos, en una reunión de la asamblea del gremio han visto inconveniente... de que formando una empresa privada muchas veces las acciones se venden al que tiene más dinero, entonces los pequeños que muchas veces necesitan el mayor apoyo, se quedarían marginados...La salida.. el acuerdo al que se ha llegado, es que esas máquinas sean transferidas a la asociación, al gremio... entonces el gremio, pues, forma su comisión y hace toda la administración respectiva..."

"Los Maquicentros por el momento se encuentran en una primera etapa, no están todavía en su real nivel. Se está capacitando a bastantes personas, pero todo está en una etapa inicial. Creo que sí son muy útiles".

TEJIVES, bajo la administración de una comisión mixta, entre la Autoridad Autónoma y el gremio, funciona con financiamiento del Fondo Contravalor Perú-Canadá y maquinaria donada para la producción de tejido de punto.

"Definitivamente, la forma empresarial no es la más ágil y yo no volvería a repetir el esquema de Tejives en otros lugares. Creo que la mejor manera de que esto pudiera estar funcionando, este proceso de eslabonamiento de integración de pequeñas industrias, es mediante inversiones privadas. Es decir, industrias que establezcan relaciones de mercado con las pequeñas industrias del PI. Y así podrían establecerse algún tipo de industria a partir de ese mercado que está allí".

Bajo el estímulo de la Autoridad Autónoma, apoyada en un proyecto financiado, el gremio de calzado ha constituido entre 40 de sus miembros una cooperativa de producción, **COOPSEVES**, que recibe en donación una máquina inyectora para plantillas y un préstamo sin intereses de parte del FGPC para maquinaria complementaria, obras civiles y capital de trabajo. La planta funciona en el módulo de calzado.

El proyecto tiene una serie de problemas que pueden servir como ejemplo de las **dificultades de un modelo de cooperativismo inducido** y de limitaciones en la cooperación técnica: el proyecto se estructura alrededor de una máquina dada de baja en su país de origen por obsolescencia, que podría ser útil en el supuesto de un mercado en expansión con demanda insatisfecha, pero que no facilita la competencia con las empresas más eficientes en una economía en recesión; además requiere de equipos complementarios que es difícil conseguir.

El análisis de demanda parte del supuesto de que todos los industriales de Villa El Salvador usarán las suelas de PVC que fabrica esa máquina (que no necesariamente corresponden a los hábitos de consumo), pensándose además en un mercado cautivo en base a contactos con organizaciones populares, lo que es ilusorio y sería ineficiente. Finalmente el proyecto supone una gestión adecuada que la formación ad hoc de una cooperativa, sin una gestión afiatada, no garantiza, menos cuando no se prevé la contratación de personal de alta calificación.

La **Agencia Española de Cooperación Internacional** ha construido el Centro de Desarrollo Productivo, **CDP**. Este proyecto, que se inicia en 1990, se encuentra bajo administración conjunta, actualmente, de la Autoridad Autónoma y de los gremios de metalmecánica y de fundición.

Su objetivo es poner a disposición de los gremios mencionados un centro de servicios de capacitación, alquiler de maquinaria y fabricación de nuevos productos. Actualmente el CDP es usado para la prestación de servicios a los pequeños empresarios, para el desarrollo de hornos para el secado de maderas y para el ensamblaje de bicicletas hindúes para la Municipalidad de Lima. Muchas de las observaciones recogidas sobre los módulos se refieren a las experiencias iniciales con este centro.

2. Las formas de cooperación entre empresarios

En general a los empresarios les resulta mucho más fácil agruparse a **nivel gremial**, frente al Estado, Municipio, Autoridad Autónoma, Sistema Bancario, Cooperación Internacional, que en relación a la **dinámica empresarial específica**. En ese plano la forma de cooperación y asociación generalizada es la familiar.

Sin embargo hay **formas de cooperación espontánea** entre empresarios sin vínculos de parentesco, que en algunos casos han llegado hasta niveles de asociación más formal con el apoyo de entidades de promoción. Por otro lado hay formas de cooperación que, partiendo de lo gremial, se desarrollan en el campo más específicamente empresarial. Desde la Autoridad Autónoma y con participación de los respectivos gremios se da la experiencia de los centros de servicios administrados por el gremio o por una cooperativa constituida por los socios del mismo, y experiencias de comercialización conjunta como los ya mencionados CEVES, COOPSEVES, TEJIVES.

"La única forma de salir de la crisis es formar una empresa grande para poder competir en el mercado interno y exterior. Por ello, nos hemos juntado doce empresas en una especie de consorcio que se llama COPEA-SA para aumentar la oferta y demostrar a todos lo que es la calidad de la pequeña industria".

En el caso de los empresarios de APEMIVES las formas más simples de cooperación, sobre la base de la amistad, son la **información recíproca** sobre fuentes de crédito y sobre oportunidades de compra de insumos, la dación de pequeños **créditos** y el **intercambio de insumos** según las urgencias y existencias. Además se dan casos de **subcontratación**, especialmente de servicios productivos, y excepcionalmente de productos bajo las modalidades de entrega de materiales y de préstamo de maquinaria.

Formas más complejas son las de empresarios agrupados para tener locales de venta en común, caso PIVES, o para atender pedidos en común y tener una cierta división del trabajo en función de las diferentes maquinarias disponibles, caso MANVES.

Espontáneas e inducidas, estas modalidades de cooperación corresponden a las necesidades y posibilidades reales de los empresarios y han demostrado por ello mucho mayor vitalidad que aquellas derivadas de proyectos gestados desde arriba.

En el caso de **MANVES** tenemos la asociación de 5 empresarios del gremio de confecciones para la atención de un pedido de productos para el mercado externo, canalizado por una trading, con asesoría de una consultora. Aunque se trata de una iniciativa privada, la Autoridad Autónoma y el gremio consideran

conveniente alquilarles el local del módulo de servicios, que había permanecido sin uso. Durante casi dos años estos empresarios tuvieron una valiosa experiencia de capacitación en la práctica y de diferentes fases y formas de cooperación entre ellos, facilitada por la agrupación en un local común. A la vez se lograba dar algún uso a la infraestructura.

"Con otros seis compañeros organizamos la empresa MANVES; nos juntamos para poder cumplir con un pedido grande de una exportadora".

Con un pequeño apoyo financiero de la Autoridad Autónoma algunos empresarios se han agrupado para la instalación de tiendas comunes bajo el nombre de **PIVES**, que esperan les sirva también de marca. Hasta ahora han abierto tres tiendas en Villa El Salvador que comparten como si cada uno tuviera un stand al interior del local, es decir, manteniendo cada uno su comercialización de manera independiente.

"La tienda PIVES es una reunión de siete micro-empresarios, 3 confeccionistas y 4 de calzado. Este conjunto de industriales informales han abierto 3 tiendas que están en las avenidas principales de VES en el Centro Comercial cerca al mercado. Ellos no han recibido subsidio alguno, sino más bien un préstamo de la AA que consiguió los fondos de la Coop. Española. Y ya se está recuperando buena parte del crédito. A nosotros nos da gusto porque ha sido una iniciativa que ellos han planteado. A partir de la primera iniciativa del PIVES 1, han venido otras más y nosotros hemos financiado los tres PIVES".

3. El crédito para los empresarios

Desde el inicio de la formación de la Autoridad Autónoma las líneas de préstamos al alcance de los pequeños empresarios han estado todas destinadas a **capital de trabajo**, a plazos no mayores de 6 meses.

Durante el gobierno anterior, hasta mediados de 1990, los pasivos corrientes así creados eran **redimidos con la hiperinflación**, de modo que las altas tasas de interés eran niveladas con los nuevos precios, surgiendo las dificultades sólo por los efectos de la recesión, comparativamente moderada. La única excepción fueron algunos créditos para maquinaria.

En ningún momento los empresarios contaron con **crédito de largo plazo** para la inversión en activos fijos tipo inmuebles, indispensable para la habilitación de una nueva infraestructura para las empresas. Ante la presión de la Autoridad Autónoma por la efectivización del traslado al Parque Industrial, los empresarios se vieron en muchos casos obligados a inmovilizar parte de su capital de trabajo o el crédito oneroso destinado a ese fin para la construcción en sus lotes.

Con la nueva política económica este modelo hizo crisis. En noviembre de 1990, después de la aplicación de la política de ajuste conocida como el "Fujishock", con intervención del entonces primer vicepresidente de la República, Máximo San Román, el **Banco Industrial del Perú** presta a 125 empresarios de APEMIVES el equivalente en intis de un promedio de \$2000, por un total de \$250,000.

"Acá hubo mucha presión política. Por parte de nosotros, de San Román. El Banco se alocó. Se presionó porque el Banco atienda a todos".

Los empresarios aplican esa suma en parte a la **adquisición de materia prima** para la producción, pero también en proporción significativa tanto a la **construcción en sus lotes** para evitar la reversión de los mismos a la Autoridad Autónoma y para acelerar el proceso de traslado, como al **consumo familiar**. Su expectativa, basada en experiencias pasadas, es que se reactiven las ventas y que la inflación disminuya el monto de la deuda en términos reales.

Sin embargo el **ajuste continúa**, después de un hipo inflacionario la inflación comienza a descender y las tasas de interés, tradicionalmente subsidiadas, se convierten en positivas en términos reales a niveles extremadamente altos. La mayoría de los empresarios se ve imposibilitada de honrar la deuda. Por ello en octubre de 1991, por gestiones de la Autoridad Autónoma, el Banco ofrece refinanciar la deuda con una amortización inmediata del 15% del total y la dolarización del saldo para ser cancelado en 8 meses, al 1.6% mensual (19% anual). Ningún empresario se acoge a la oferta y APEMIVES exige la dolarización retroactiva a noviembre y un plazo de dos años, sin lograrlo. En febrero de 1992 todavía hay 75 morosos que deben en total \$250,000.

Desde octubre de 1991 la crisis específica del crédito de APEMIVES se refuerza con la crisis general del sistema financiero y lleva al **corte total de créditos a los pequeños empresarios**, salvo un crédito excepcional conseguido con el apoyo de la Cooperación Española y algunos créditos del Banco Industrial por la campaña navideña (a 18 empresarios que habían cumplido bien sus anteriores compromisos).

A abril del presente año se puede estimar en 500,000 nuevos soles, aproximadamente 500,000 dólares, el total de pasivos corrientes de los empresarios de APEMIVES con el sistema financiero formal e informal.

En parte esto se debe a la recesión que ha implicado una caída promedio del 50% de las ventas minoristas en Lima, según Cuánto S.A. de enero y febrero de 1992, lo que coincide con lo reportado por los pequeños empresarios. Sin embargo, en el caso de las empresas que se han mudado al Parque Industrial, un componente elevado de la deuda es aquella asumida bajo la forma de crédito de corto plazo para capital de trabajo, pero en realidad contraída para financiar la habilitación del lote industrial y el traslado.

De acuerdo al monitoreo realizado por RECURSOS S.A. entre febrero y marzo de 1991 era posible estimar las ventas anuales del conjunto de empresarios agrupados en APEMIVES en \$ 16'000,000. Si castigamos esa cifra en un 50% y asumimos un total de ventas de \$ 8'000,000, el estimado de deudas de \$ 500,000 corresponde a un 6.25% del ingreso total.

El monitoreo citado muestra que la demanda de capital de trabajo de las alrededor de 200 empresas mudadas al Parque Industrial es de alrededor de \$ 600,000, siendo de 1' a 1'500,000 aproximadamente para el total de miembros de APEMIVES. Es posible estimar en sumas más o menos equivalentes la demanda de financiamiento para maquinaria y equipo.

Se considera que la habilitación de los locales en el Parque ha demandado o demanda un promedio de \$ 10,000 por empresa, lo que implica un problema financiero del orden de los \$ 2'000,000 para las 200 empresas ya mudadas (sea para reponer el capital de trabajo inmovilizado en las obras ya realizadas, sea para continuar

la construcción).

Con estos estimados podríamos hablar de una demanda de crédito de \$ 4'500,000, desdoblados en \$ 1'000,000 para capital de trabajo y \$ 3'500,000 para activos fijos (construcción y maquinaria y equipo).

CARE ha desarrollado una amplia y eficaz política crediticia. Ha avalado créditos, vinculados a asistencia técnica, a aproximadamente 400 empresarios de Villa El Salvador, la mitad de los cuales pertenecen al Parque Industrial. En base a un fondo de garantía y a la evaluación de CARE los intermediarios financieros aprobaban los proyectos, otorgaban y administraban el crédito. La falta de liquidez de los bancos ha obligado a CARE en los últimos meses a buscar fondos de diversas fuentes para poder renovar los préstamos a los empresarios más cumplidos y exitosos.

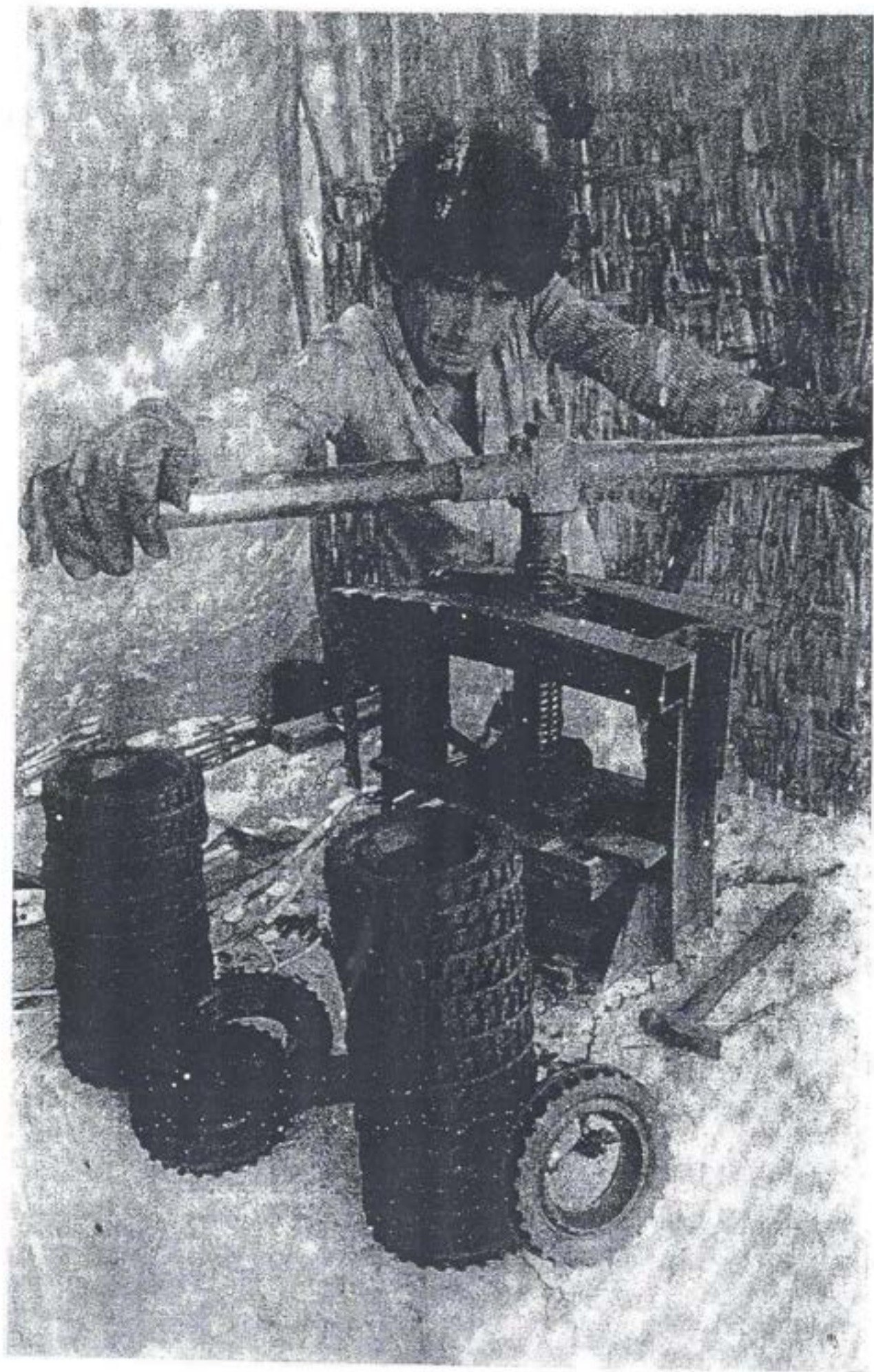
"Este año y el pasado hemos tenido una morosidad altísima mayor que en otras zonas. Esto ha sido por la descapitalización de los empresarios, producto de la presión del PIVES para la construcción de los talleres. Actualmente, el monto de morosidad es de US\$28,500 que involucra a 32 empresarios, mayoritariamente a los carpinteros, seguidos por calzado y confecciones. Años atrás nuestra morosidad era de 5-6%, pero el año pasado llegó a 45% (octubre 91). Actualmente estamos en 30%, gracias a nuestras estrategias de seguimiento y recuperación".

Con el apoyo de **COFIDE** la Autoridad Autónoma elabora desde 1986 dos proyectos de entidades financieras destinadas a movilizar recursos en y hacia Villa El Salvador y el Parque Industrial, en parte con la intención de subsanar el déficit de

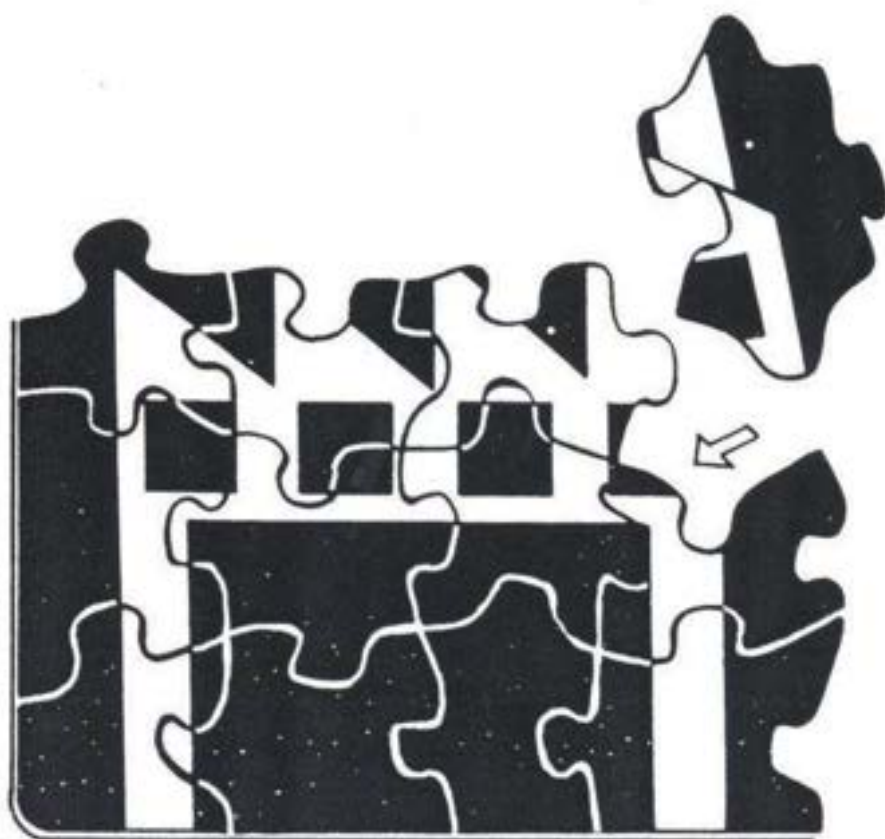
préstamos de largo plazo en condiciones más blandas. Se trata de un banco, BANCOVES, y una financiera, FINVES.

El proyecto del **BANCOVES** fue aprobado finalmente en 1989 por diversas instancias, estableciéndose que su conducción estaría a cargo de APEMIVES, CUAVES y el Municipio. **BANCOVES** incluso llegó a obtener el reconocimiento y la licencia de la Superintendencia de Banca y Seguros para operar, así como la autorización del BCR y otras. Sin embargo el cambio en la situación económica y en el entorno político, así como un enfoque más realista de sus posibilidades -estimulado por la falta de financiamiento- han llevado a dejar de lado este proyecto.

En cambio el proyecto de **FINVES**, que también cuenta con las autorizaciones necesarias, sigue en pie, y su estructura inicial sirve de marco para algunos pequeños financiamientos como el de la AECI para los préstamos de apoyo a los pequeños empresarios.



V. Los Desafíos del Parque Industrial



1. El diseño inicial

Si bien la idea de construir un parque industrial nace a los pocos años de la fundación de Villa El Salvador, el diseño global del Parque y su reorientación a la pequeña empresa se formulan de manera más explícita hacia mediados de la década de 1980 con la participación del Gobierno y el apoyo técnico de agencias de cooperación internacional. Una de las principales contribuciones a este diseño proviene de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), cuyos consultores elaboran los primeros diagnósticos exhaustivos de la pequeña producción en Villa El Salvador y formulan los trazos ordenadores del diseño básico del Parque.

El objetivo general consistía en reubicar en los terrenos del Parque Industrial a los pequeños productores que ya venían operando en la zona residencial de Villa El Salvador. Ello beneficiaría no sólo a los pequeños empresarios directamente beneficiados con la adjudicación de los lotes del Parque, sino a la población del distrito en general, como resultado de la atracción de inversiones y la generación de fuentes de empleo. La implementación del Parque permitiría además reducir los ruidos molestos y otros efectos negativos derivados de la operación de talleres-vivienda en la zona residencial.

El énfasis puesto en el carácter social de los objetivos del Parque tiene como expresión institucional la creación de una Autoridad Autónoma encargada de la ejecución del proyecto. Esta entidad nace en junio de 1987 con el decreto de creación del Proyecto Especial del Parque Industrial del Cono Sur (D.S.133-87-EF) al cual se le da posteriormente fuerza de ley (Ley N° 24887)⁷. Ella está constituida por representantes de organismos del gobierno

central e instituciones locales en igual número. La presidencia del directorio de la Autoridad Autónoma, inicialmente asignada a un representante del Presidente de la República, recae finalmente en el alcalde distrital.

El concepto ordenador de la distribución del espacio al interior del parque, asumido por todas las entidades participantes, es la ubicación de las empresas por rama industrial. En correspondencia con el modelo urbanístico general del distrito, los consultores de ONUDI observan que "tal como las zonas residenciales de Villa El Salvador están organizadas por grupo residencial, el elemento principal de organización del parque será por rama industrial" (ONUDI 1987). De esta manera se buscaba "facilitar la máxima colaboración y crecimiento" de empresas de la misma rama operando en lotes contiguos.

El diseño inicial contemplaba asimismo la construcción de centros de servicios para cada rama de actividad, los cuales estarían equipados con equipos más costosos -generalmente fuera del alcance de los pequeños empresarios- que serían utilizados y administrados cooperativamente. Se recomendaba que los centros se localizaran "en un lote cerca del centro de cada manzana del gremio respectivo o en algún otro lote fácilmente accesible a todos" para de esa manera facilitar la participación organizada y responsable de los gremios en su administración y operación (ibid).

Los beneficiarios directos del Parque, en el diseño inicial, debían ser los pequeños empresarios de Villa El Salvador miembros de APEMIVES y del gremio de la rama respectiva, que reunían condiciones de estabilidad en el mercado y generaban un mínimo de 4 puestos de trabajo. Se consideraba además, como criterios de selección, el compromiso de los candidatos a participar en un sistema común de seguridad, su disposición a asociarse en

organizaciones jurídicas por rama industrial, así como a regularizar a breve plazo su situación de "informalidad" (obtener registro industrial, licencia municipal, abrir una cuenta corriente, etc.).

Estos criterios expresan, por un lado, una opción por un grupo específico de beneficiarios (pequeños empresarios de la zona organizados en APEMIVES), y por el otro una concepción moderna orientada a vincular a las empresas individuales con la economía "formal" y el sistema financiero, promoviendo al mismo tiempo su participación en la gestión de centros de servicios organizados jurídicamente como empresas autónomas de los gremios. Los gremios juegan un rol decisivo en la defensa de los terrenos del Parque frente al cercenamiento del gobierno central (vía ENACE), a los especuladores y a las invasiones. Los documentos iniciales de los consultores que contribuyen al diseño del proyecto, reconocen este aporte pero expresan al mismo tiempo, como veremos en el siguiente capítulo, la necesidad de adaptación organizativa a medida que se avanza en la implementación del Parque.

En síntesis, el diseño inicial del proyecto reúne como rasgos característicos y originales la participación de las asociaciones de empresarios y de las instituciones locales en la gestión del Parque Industrial. El Parque se orienta a los pequeños industriales de la zona, y el espacio se organiza con el criterio de agrupar a las empresas de la misma rama en las mismas manzanas. El proyecto contempla asimismo la constitución de centros de servicios y maquicentros especializados para cada rama de actividad, para lo cual se reserva y asigna áreas al interior de cada manzana.

2. Organización del espacio

El Parque Industrial de Villa El Salvador tiene como una de sus principales limitaciones la falta de flexibilidad en la organización del espacio y el sobredimensionamiento de los lotes individuales. Esto trae como resultado la generación de una serie de ineficiencias asociadas a la sub-utilización de los terrenos y al costo de oportunidad de los recursos invertidos en el desarrollo de la infraestructura existente.

Estas limitaciones son en cierto sentido heredadas de la década de 1970, durante la cual las políticas de desarrollo industrial priorizaron la industria básica orientada a la producción de bienes intermedios y el apoyo a unidades productivas de gran escala⁸. La lotización de los terrenos del Parque Industrial a mediados de la década de 1980, comprendía lotes de 5,000 a 15,000 m²., la mayor parte de los cuales sigue aún sin habilitarse. La reorientación del Parque hacia la pequeña industria en 1986 conduce a una relotización que no resuelve del todo, sin embargo, el sobredimensionamiento de los lotes.⁹

En efecto, las condiciones actuales de operación de buena parte de las casas-taller en Villa El Salvador y en otros distritos del Cono Sur, sugieren que las necesidades de espacio -inmediatas y a mediano plazo- para muchas empresas, representan una proporción reducida del área actual asignada a cada lote. Carlos Salazar reporta que de una muestra de 126 casas-taller en Villa El Salvador, sólo el 8% contaba con áreas superiores a los 100 m² y el 42% ocupaba un área de trabajo inferior a los 35 m² (Salazar 1991). Las expectativas de los pequeños empresarios de APEMIVES por obtener lotes de una dimensión mayor a la que realmente necesitan, se expresan en las encuestas realizadas en 1986 por la ONUDI. Con

excepción de los empresarios del gremio de artesanía -cuyos miembros solicitaban lotes individuales de 500 m² -todos los solicitantes miembros de los gremios expresaron que requerían lotes de 750 a 1000 m². c/u. (ONUDI 1987c: anexo 3).

PARQUE INDUSTRIAL CONO SUR HECTAREAS POR PARCELAS

PARCELA	BRUTA	%	INDUSTRIAL	%
I	61.38	35	36.17	26
II	107.98	62	98.33	70
II-A	5.10	3	5.10	4
TOTAL	174.46	100	139.60	100

Fuente: AAPICS-GPPF "DIAGNOSTICO DEL PICS"

La central de asociaciones de productores (APEMIVES) participa directamente en el proceso de adjudicación de los lotes¹⁰. El primer criterio considerado para calificar como adjudicatario era la pertenencia a APEMIVES, organización que presenta listas de socios a ser evaluados por una comisión calificadora mixta compuesta por representantes de la Autoridad Autónoma y de la propia APEMIVES. Posteriormente la Autoridad Autónoma inicia la adjudicación de lotes "por gestión independiente", es decir sin la participación directa de APEMIVES en la pre-selección¹¹. Esta decisión es cuestionada por algunos gremios, y por otro lado no logra totalmente el objetivo de acelerar el proceso de ocupación del Parque: de las 22 empresas adjudicatarias por esta vía hasta setiembre de 1991, 5 se encontraban funcionando en el Parque Industrial y otras 3 estaban en proceso de traslado. El siguiente cuadro presenta los resultados globales del proceso de adjudicación en cada una de sus diferentes modalidades, el área de los lotes adjudicados y la situación actual de las empresas.

SITUACION DE LAS EMPRESAS EN EL PICS SETIEMBRE DE 1991

LOTES ADJUDICADOS	Nº	%	Funciona- miento	Tras- lado	AREA DE LOTES M2
ENACE	50	11	10	11	1,700 a 20,000
EQUIP. INDUSTRIAL	25	6	7	1	-----
APEMIVES	343	77	96	170	250 a 1,000
GESTION INDEPEND.	22	5	5	3	1,000
GTROS	3	1	-	2	Más de 1,000
TOTAL	443	100	118	187	

Fuente: Sub-Gerencia de Adjudicaciones y Recuperación de Inversiones - AAPICS

El efecto más visible del sobredimensionamiento es la lentitud con la cual los beneficiarios proceden a construir y aún a cercar sus lotes¹². Por otro lado, la rigidez en la organización del espacio observada en el Parque Industrial, expresa también la ausencia de programas que faciliten el acceso y participación de productores que se encuentran actualmente excluidos. Conviene destacar al respecto la propuesta formulada en 1987, por los consultores de la ONUDI, dirigida a promover "la formación de agrupaciones de micro-empresas en una sola personería jurídica para ocupar un solo lote" (ONUDI 1987: 155).

La idea de diseñar y construir condominios o "quintas" industriales ha sido considerada de manera recurrente durante los últimos 5 años¹³ y ha estimulado la elaboración de algunos proyectos. Lamentablemente, estos proyectos no han despertado suficiente interés entre los empresarios, agencias de cooperación o inversionistas privados. El análisis de experiencias exitosas de desarrollo de parques industriales en otros países, muestra las grandes ventajas derivadas de la construcción de complejos

adecuados a las necesidades específicas de grupos de firmas (Brusco 1990). De esta manera se puede explotar economías de escala tanto en la provisión de servicios comunes (por ejemplo sistemas neumáticos de recolección de aserrín en carpintería de madera, sistemas de refrigeración en la rama de alimentos, minicentrales de energía, centrales telefónicas, sistemas de seguridad etc.) como en la construcción de los propios edificios.

El sobredimensionamiento de los lotes y la falta de flexibilidad en la organización del espacio conducen a la dispersión de las empresas y explican la baja densidad observada actualmente en el Parque¹⁴. Todo ello induce un sesgo contrario a la expansión vertical y a la utilización racional de los terrenos, generando a la vez ineficiencias que se expresan en costos elevados (por ejemplo en construcción, transporte, comunicaciones y seguridad). Algunos de los pequeños empresarios entrevistados expresaron sin embargo sus reservas frente a la posibilidad de construir condominios industriales reivindicando al mismo tiempo el derecho de propiedad de los lotes individuales.

Dadas las restricciones presupuestarias existentes, debiera considerarse y discutirse al interior de los gremios y entre todas las instituciones involucradas la participación de empresas constructoras privadas y de entidades financieras en proyectos orientados a utilizar más eficientemente la infraestructura del Parque Industrial. La Autoridad Autónoma podría invitar a compañías constructoras a enviar proformas para la construcción de módulos o bloques de construcción que puedan ser re-organizados y distribuidos con cierta flexibilidad a fin de satisfacer las necesidades específicas de diversos usuarios. Un mayor rango de tamaños de lotes dotados de servicios industriales diversos, de sistemas de comunicaciones y de seguridad, facilitaría considerablemente la ocupación y desarrollo del Parque Industrial, atrayendo empresas dispuestas a invertir y generar fuentes de empleo en la zona.

3. Traslado al Parque Industrial

Además de los problemas señalados en la sección anterior, el principal obstáculo que limita el traslado de los talleres al Parque Industrial es la falta de capital para invertir en la construcción de los lotes. La ausencia de mecanismos de financiamiento de largo plazo -que se explica, en parte, por las indefiniciones en la propiedad y los derechos al interior del Parque- así como la propia situación de crisis que enfrentan los empresarios, ha venido retrasando notablemente la ocupación de los lotes.

La Autoridad Autónoma ha estado presionando a los beneficiarios para que inicien y avancen las obras de construcción. Toda vez que los términos del contrato suscrito por los adjudicatarios establecen que, pasado un plazo determinado, los lotes sin construir revierten a la Autoridad Autónoma y son reasignados a otros productores, muchos empresarios han iniciado la construcción utilizando su capital de trabajo. Hacia mediados de 1991, de un total de 378 lotes asignados, 179 se encontraban en construcción, 25 presentaban materiales de construcción para iniciar las obras, 63 se encontraban vacíos, 13 habían sido revertidos, y 98 estaban siendo ya utilizados para actividades productivas¹⁵.

La aceleración del proceso de traslado al Parque Industrial ha tenido efectos negativos en la situación de algunos empresarios, que se han visto obligados a utilizar su capital de trabajo y/o a recurrir a préstamos de corto plazo para iniciar las obras.

"Mal momento para hacer la inversión en obras y estamos pagando las consecuencias... Es muy lamentable que muchos compañeros estén vendiendo sus máquinas por pagar esa deuda...han quedado peor de lo que empezaron".

4. Propiedad, derechos y regulaciones en la utilización de los lotes

La cuestión de la propiedad, los derechos y las regulaciones en la utilización de los lotes se presenta como uno de los desafíos más importantes para acelerar el proceso de ocupación del Parque. Los acuerdos logrados en relación al precio del terreno, aclaran un poco el panorama y pueden permitir avanzar en la concertación entre los actores e instituciones involucradas¹⁶. Los empresarios necesitan los títulos de propiedad para acceder a fuentes de crédito. Al mismo tiempo, se hace necesario revisar los mecanismos concebidos en función de impedir la especulación con los terrenos y regular la utilización de los mismos.

"¿Porqué no hay un movimiento por entregarles los lotes ya, que tengan un título de propiedad que les permita palanquear dinero?"

Yo tampoco lo entiendo. Yo pienso que cuanto antes habría que avanzar en eso. Yo empujé la definición del precio, ha demorado y ha costado, y ahí siento la burocracia, y allí entra lo legal. Lo legal-oficial como yo lo llamo, la valorización de la inversión del Estado. ...Hay que recordar que el valor de VES en Lima se ha multiplicado por mil o por dos mil, ahora es un negocio tener un lote en VES. VES ya no es como antes, así que hay que tener mucho cuidado con la especulación de terrenos, la reventa...

¿No hay un problema ideológico en todo caso?"

Ni siquiera ya diríamos de definición legal, en cuanto al costo...Ahora que ya está resuelto eso, lo que deberían hacer en APEMIVES es avanzar rápido en eso. Creo que hay que avanzar en entregarles ya los títulos de propiedad... Hay que hacerlo".

Es conveniente, por lo tanto, precisar la estructura de propiedad y especificar los derechos al interior del Parque: derecho al uso de superficie, derecho a hipotecar, derecho a vender, derecho a subdividir los lotes, etc. La propiedad está referida entonces a derechos social y legalmente reconocidos, y no puede tener un carácter absoluto. Algunos criterios que pueden servir como punto de partida para llegar a consensos son los siguientes:

-El Gobierno Central ha invertido recursos en la habilitación del Parque, parte de los cuales deben recuperarse con el pago de los lotes por los beneficiarios. Los términos del acuerdo logrado entre la AAPICS y APEMIVES en relación al precio de los lotes deben respetarse. La legalización del acuerdo puede servir para eliminar o reducir la posibilidad de que sea ignorado en el futuro y de que todo vuelva a "fojas cero".

-El objetivo del Parque Industrial es constituir un polo dinámico de desarrollo industrial local, que atraiga inversiones y genere beneficios para la comunidad de Villa El Salvador y del Cono Sur en general. En la actualidad participan mayoritariamente pequeños empresarios, pero es preciso atraer también empresas de mayor envergadura, con capacidad de acumulación y con un nivel mínimo de compromiso con el proyecto integral de desarrollo del distrito. Para esto se necesita concertar reglas de juego claras y estables, que no se vean alteradas por cambios repentinos en la orientación de las instituciones involucradas, y que generen los incentivos y condiciones favorables a la atracción de inversiones.

"Podría haber un planteamiento de una inversión de afuera. Estamos reservando, no sé si se han dado cuenta, lo que llamamos la parcela tres...podrían haber fábricas grandes realmente. Necesitamos empresas estratégicas, no estaría mal, de alta tecnología..."

"Pero todavía los empresarios tienen mucho miedo, no a Villa sino a invertir...es un problema nacional".

- La mayoría de adjudicatarios del Parque Industrial son pequeños empresarios que enfrentan serias dificultades económicas. Se requiere por lo tanto de una atención muy especial a las necesidades de financiamiento para la compra de los lotes. La participación de instituciones financieras es necesaria en la medida en que facilite el acceso a créditos de largo plazo con tasas de interés preferenciales, y evite la especulación de los terrenos. Es preciso entonces que los contratos de compra-venta incluyan las cláusulas necesarias que regulen la concentración de la propiedad y a la vez faciliten la participación de entidades financieras en operaciones de compra-venta.
- Los empresarios que cumplan con el pago del lote -directamente o con intermediación financiera- y que empiecen a operar en el Parque Industrial, obtienen el título de propiedad del lote. Este título les da el derecho al uso de superficie, a la hipoteca y a la venta del terreno a otro empresario de la misma rama. Los contratos de re-venta, transferencia o alquiler del lote o de una parte del lote, deberán concertarse con participación de la Autoridad Autónoma o del organismo que asuma en el futuro la administración del Parque.
- Las empresas del Parque deberán cumplir con todas las regulaciones que se acuerden en relación a la utilización de los lotes, a su sub-división, a condiciones de seguridad, salubridad y protección del medio ambiente, etc. La participación de la municipalidad distrital así como de las organizaciones sociales de la zona podría facilitar la fiscalización de su cumplimiento. Un riesgo siempre presente a este nivel es la tendencia a

introducir regulaciones inadecuadas en relación a las condiciones concretas de operación de las empresas o de fiscalización costosa e impracticable.

El contrato de derecho de superficie con promesa de venta que se ha venido utilizando últimamente, responde en gran parte a los criterios mencionados, pero resulta insuficiente en la medida en que no contempla las necesidades de crédito que tienen los empresarios para financiar la compra y construcción de los lotes. Sin los títulos de propiedad de los terrenos es más difícil conseguir financiamiento. Si bien el modelo de contrato utilizado reduce las posibilidades de especulación con los terrenos del Parque, la fijación de plazos rígidos y reducidos para el inicio de las obras de construcción y para la puesta en funcionamiento de la planta, puede inducir -como se indicó en la sección anterior- la descapitalización de las empresas. La formulación de modelos de contrato que ofrezcan un rango más amplio de opciones (derecho de superficie con promesa de venta, compra-venta con garantía hipotecaria, alquiler y alquiler-venta, entre otras) es una alternativa a explorar que permitiría la eventual participación de entidades financieras en la promoción de inversiones.

"Entre la serie de alternativas que habíamos definido para la reactivación del PICS, estudiamos el derecho de superficie. O sea, una primera instancia, en la cual a través de una especie de canon, por decirlo así simbólico, se les iba a entregar los lotes para que comiencen a desarrollar sus actividades, pero sin decirles todavía "aquí están tus papeles, tómalos, que ya eres dueño". Cumplida una etapa inicial, en la cual el pequeño empresario comprobaba su capacidad de trabajo y su producción, en ese momento, si era su voluntad, se le entregaba los documentos de transferencia, por lo cual se convertía ya en propietario del lote".

5. Servicios básicos y seguridad

Hay todo un conjunto de desafíos que resultan de la carencia, insuficiencia o interrupciones en la provisión de servicios básicos en el Parque Industrial. Aún cuando los trabajos de instalación de redes de agua y desagüe concluyeron hace ya algún tiempo, los lotes siguen aún desabastecidos de agua y los empresarios reportan dificultades para conseguirla. También se menciona frecuentes interrupciones en el fluido eléctrico, así como el carácter informal del acceso a este recurso dada la ausencia de medidores eléctricos.

"Lo negativo del parque es la falta de agua y desagüe, lo cual es muy primordial. Ya hay conexiones acá, pero parece que las gestiones con SEDAPAL están un tanto atrasadas. En cuanto a la luz, es muy deficiente por los constantes apagones. Otro problema es el de la seguridad, hay mucha delincuencia. Nosotros nos hemos organizado en el gremio, de tal forma que todos estamos obligados a avisar en caso que haya algún sospechoso. Durante las noches me quedo yo personalmente aquí para cuidar el taller".

Por otro lado, aparece de manera recurrente el problema de la violencia delincriminal. Los robos a los talleres que ya se encuentran operando en el Parque Industrial son relativamente frecuentes, y en algunos casos han ocasionado pérdidas cuantiosas. Es posible que, a medida que aumente el número de empresas operando en el Parque y se logre una "masa crítica", las condiciones para enfrentar este problema de manera eficiente irán mejorando en forma sostenida. La seguridad en el Parque Industrial puede y debe descansar en el conocimiento mutuo, en la confianza y cooperación entre los pequeños empresarios. Los pocos teléfonos instalados en

algunos locales pueden servir para facilitar esta tarea. Las economías de escala en la provisión de servicios de seguridad son significativas, y permitirían reducir los costos -explícitos e implícitos- que hoy enfrentan las empresas localizadas en el parque. Esto supone obviamente organización propia y coordinación con las autoridades del distrito.

Además de la delincuencia común, el Parque Industrial enfrenta hoy en día una amenaza de mayor envergadura, representada por la violencia política. El análisis de este problema escapa a los objetivos de este trabajo y merece una atención prioritaria¹⁷. Esta violencia puede elevar aún más la incertidumbre y los costos asociados a la realización de transacciones (por ejemplo los costos de conseguir información relevante para el intercambio comercial, los costos de protección de los derechos y los costos de fiscalización del cumplimiento de compromisos y contratos). Ella bloquea o eleva el costo de los procesos de negociación, y genera condiciones adversas para el desarrollo del proyecto.

El impacto en las empresas individuales puede ser significativo, en la medida en que sus clientes externos se vean afectados por costos de transacción más elevados y reaccionen cambiando sus fuentes de suministro. Efectos similares pueden presentarse en la relación con entidades financieras y agencias de cooperación. Por otro lado, el clima de desconfianza e incertidumbre inhibe la inversión en activos fijos y la especialización de las empresas. A esto se añade la dificultad para atraer nuevas inversiones y para conseguir la participación de técnicos y profesionales calificados cuya integridad física resulte amenazada.

6. Los centros de servicios

El diseño original del PICS contemplaba la construcción de **centros de servicios** por rama de actividad, los cuales podrían equiparse con maquinaria más costosa, que generalmente está fuera del alcance de los productores individuales. Uno de los primeros pasos dados en esta dirección por parte la Autoridad Autónoma, es la construcción de módulos, es decir de edificios concebidos con el carácter de modelos a fin de orientar a los pequeños productores en el diseño y construcción de sus propios lotes. Los locales de los módulos serían utilizados como centros de servicios productivos así como también para actividades de capacitación orientadas a atender las necesidades del gremio respectivo.

"Los centros de servicios son proyectos que son asumidos colectivamente por el pequeño empresario y la cooperación técnica, y están dispuestos a establecerse como un centro de subcontrata para hacer negocios con los demás".

La donación de maquinaria usada, con el apoyo de CARE-Canada, hizo posible el equipamiento y la utilización de los módulos. El concepto de módulo fue cediendo entonces su lugar al concepto de maquicentro "donde se puede recibir capacitación técnica avanzada o utilizar máquinas mayores que, generalmente, un pequeño industrial ni tiene ni puede tener." ¹⁸

El equipamiento de los maquicentros no ha correspondido, sin embargo, a un diseño pre-concebido que contemple las necesidades de los productores de la rama. Por el contrario, los maquicentros se han organizado ex-post con maquinaria y equipos donados que muchas veces correspondían con el tipo de maquinaria

y capacidad instalada ya existente en las empresas individuales. En el caso de calzado, por ejemplo, algunos entrevistados sugieren que los servicios que el maquicentro podría prestar, compiten con servicios que algunos de los propios agremiados ofrecen actualmente. Además de la inadecuación de una parte de los equipos recibidos a las necesidades de las empresas, se menciona por otro lado la falta de implementación de los maquicentros con herramientas, accesorios y/o equipamiento periférico como compresoras, brocas, cuchillas, matrices, etc.

"También el maquicentro que todavía no está dando un servicio eficiente por falta de implementación tiene maquinarias, pero les faltan accesorios para realizar los trabajos, recién se está implementando... La cotización del precio de algunos servicios del maquicentro es demasiado alta, en la calle sale más barato..."

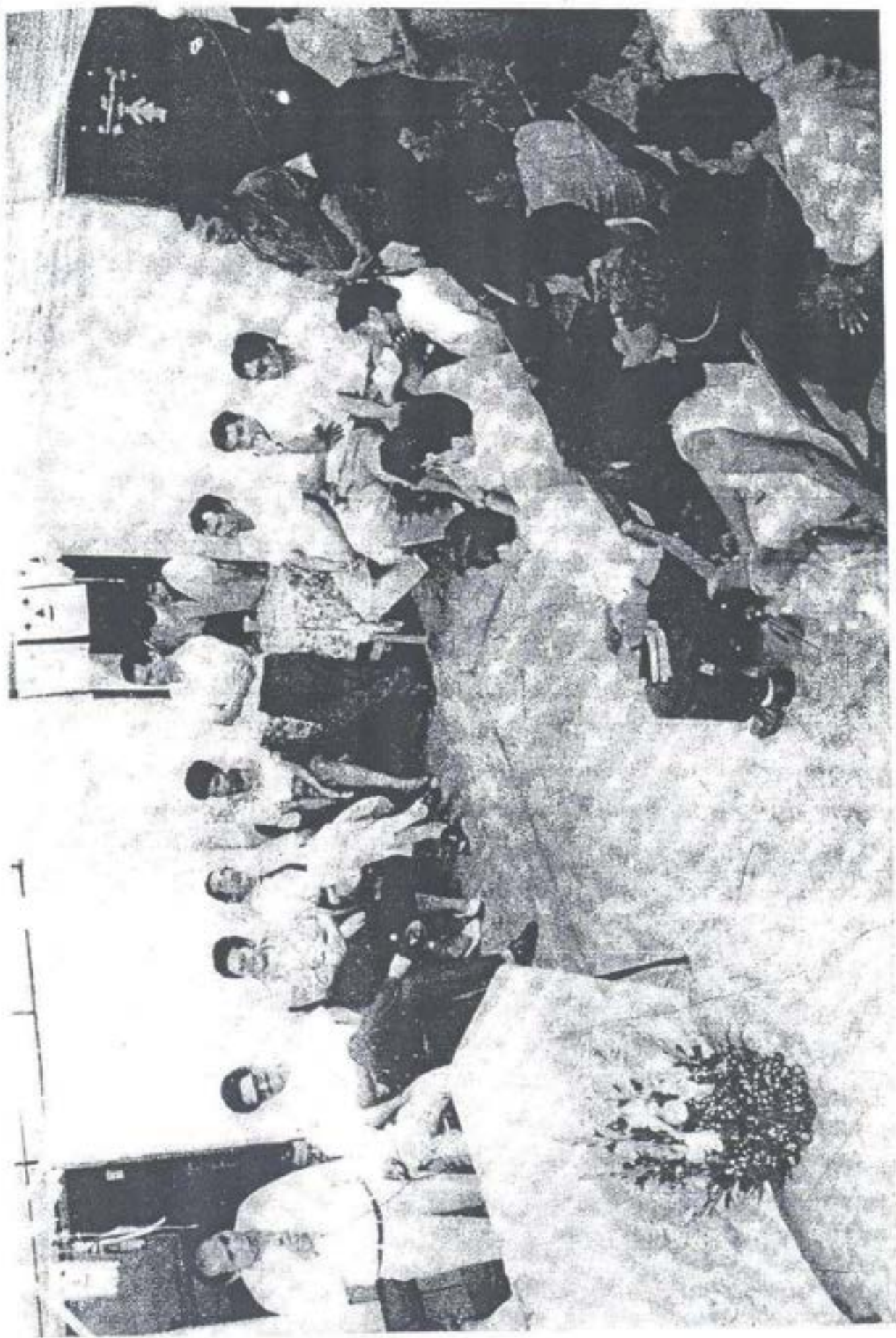
"Hemos visto que muchas veces el apoyo no ha sido directo a los pequeños productores según sus necesidades, han llegado máquinas que a veces no eran adecuadas..."

"No es bueno recibir por recibir la maquinaria donada. Te ocupa espacio y sigues creando ineficiencias".

También aparecen como problemas la falta de flexibilidad en la fijación de los precios de los servicios y de las modalidades de pago exigidas a los usuarios. Los maquicentros no parecen estar aún en condiciones de competir con talleres privados -localizados muchas veces en áreas alejadas del PICS- a los cuales recurren con mayor frecuencia los pequeños empresarios.

"En el maquicentro de fundición no hay una administración coherente. Ahora hay un ingeniero que no sabe diferenciar lo que es un torno paralelo, un taladro y lo que es un cepillo. Cada uno de ellos tiene su sistema de trabajo. El torno paralelo y la fresadora, estoy de acuerdo con que se cobre por horas; pero un torno revólver nunca por nunca se cobra por horas".

Los maquicentros podrían, en principio, funcionar como empresas eficientes en la venta de servicios productivos tanto a las empresas del parque como a las empresas del Cono Sur en general¹⁹. El problema es que los servicios ofrecidos por los maquicentros se limitan a actividades de transformación (v.gr. procesos de maquinado), las cuales no necesariamente responden a las necesidades prioritarias de las empresas. Es necesario observar al respecto, que el concepto de centro de servicios es mucho más amplio, y comprende tanto actividades de transformación como servicios empresariales en general (asesoría legal y contable, información sobre mercados y tecnología, procesamiento de registros contables, servicios de comunicaciones, publicidad y mercadeo, etc.). Uno de los desafíos principales del Parque Industrial, consiste precisamente en la constitución de centros de servicios especializados por rama productiva, que reduzcan los costos de transacción y respondan de manera integral a las necesidades de las empresas.



7. Las empresas asociativas

El sesgo hacia los servicios productivos o actividades de transformación, se revela también en la prioridad otorgada a las empresas asociativas orientadas a la producción de bienes industriales, descuidando al mismo tiempo las tareas vinculadas a la comercialización y a la capacidad de gestión de las empresas individuales.

"Yo creo que tienes razón y que hubo, sobre todo el año pasado, una baja de esta atención directa al pequeño empresario. También es cierto que queríamos avanzar en algunas experiencias de empresas asociativas porque el tiempo nos ganaba..."

En efecto, además de los maquicentros, existen en el Parque Industrial una empresa asociativa en la rama de confecciones (TEJIVES) y otra empresa en la rama de calzado cuyo proyecto ya ha sido aprobado y estaría próximo a implementarse (CALZAVES). En ambos casos las empresas están dirigidas por "Comisiones Mixtas" constituidas por representantes del gremio y de la Autoridad Autónoma.

En el primer caso se está produciendo tejidos de punto con maquinaria donada a través de CARE-Canada, y en el segundo se contempla la producción de suelas para calzado con una máquina inyectora recibida de la misma fuente. TEJIVES se encuentra operando en un local construido especialmente para este proyecto con financiamiento del Fondo General de Contravalor Perú-Canadá, y CALZAVES operaría en el terreno asignado inicialmente al módulo de calzado. En ambos casos, los locales son también utilizados como "maquicentros" ofreciéndose algunos servicios productivos a las ramas respectivas.

Existen diversas opiniones sobre la rentabilidad proyectada de estas empresas, pero es preciso notar que la mayor parte de empresarios entrevistados expresaron su escepticismo al respecto tanto por razones técnicas como por cuestiones organizativas. La Autoridad Autónoma ha venido dedicando considerable atención y recursos a estas empresas, descuidando al mismo tiempo la atención directa a las necesidades de los propios productores. Es conveniente por lo tanto avanzar en la reflexión y concertación sobre el rol que ocuparían este tipo de empresas en el diseño general del Parque Industrial, y sobre su lugar en las prioridades de trabajo de la Autoridad Autónoma.

8. Derechos de propiedad y organización empresarial

Los problemas que enfrentan los maquicentros y las empresas asociativas no son sino expresiones de un problema mayor derivado de la indefinición en el terreno de la propiedad, los derechos y regulaciones que normarían su funcionamiento. Estas indefiniciones no permiten la constitución de estructuras institucionales estables sobre las cuales se establezcan sistemas eficaces de incentivos y sanciones así como procedimientos claros de funcionamiento. Sin una relación clara entre gestión y resultados y sin una determinación explícita de la manera cómo se distribuyen las ganancias (o las pérdidas) entre cada una de las instituciones y las personas involucradas (miembros de la asociación y del directorio, trabajadores, gerente, acreedores, etc.) no es posible operar con racionalidad y eficiencia.

La noción que ha logrado articular las expectativas -y en cierto sentido postergar en lugar de resolver las indefiniciones- es la de "transferencia a los gremios": los pequeños productores se irían capacitando gradualmente en la gestión del Parque y de los centros de servicio de manera tal que dichas funciones serían gradualmente transferidas de la Autoridad Autónoma a los propios beneficiarios o a las empresas asociativas organizadas para tal fin²⁰. La mayoría de los contratos suscritos entre la Autoridad Autónoma y las Agencias de Cooperación Internacional para la construcción o equipamiento de maquicentros o empresas asociativas, asignan a la primera la responsabilidad legal de los bienes del proyecto y el rol de fideicomisario por un plazo definido. Vencido el plazo²¹, todos los bienes y recursos son transferidos a la empresa asociativa generada desde el gremio respectivo. Hasta la fecha no se han producido transferencias de terrenos, locales o funciones, aún cuando algunos grupos al interior de los gremios han estado usufructuando "de facto" y de manera irregular las instalaciones de algunos maquicentros. La modalidad vigente en la mayor parte de los casos, sigue siendo la administración transitoria por una "comisión mixta" integrada por representantes de la Autoridad Autónoma y de los gremios correspondientes en proporciones iguales.

Esta modalidad ha facilitado la ejecución de proyectos específicos en su fase inicial de implementación, pero los pobres resultados obtenidos sugieren que es preciso resolver las indefiniciones mencionadas, a través del diálogo y la concertación, precisando mejor los criterios a tener en cuenta en el diseño institucional del Parque Industrial. Algunos de los criterios que podrían servir para nutrir este esfuerzo de concertación son los siguientes:

- Al igual que en el caso de los lotes asignados individualmente a los productores, es indispensable desagregar y especificar -hasta donde sea posible- los derechos y atribuciones derivadas de las diferentes formas de propiedad que se contemplan. Teniendo en cuenta la diversidad de intereses así como el alto componente de incertidumbre y de riesgo en relación a los costos y beneficios de la acción colectiva, no parece posible llegar a consensos sobre todos los aspectos involucrados. Sí es posible, sin embargo, definir los contornos del marco de negociación.
- Debe afirmarse el consenso sobre la necesidad de hacer de los centros de servicios y los maquicentros **organizaciones eficientes**, que no dependan del subsidio estatal ni de la cooperación internacional. Que sean capaces de absorber donaciones u otras formas de apoyo sin depender de ellas. En otras palabras que sean **autosostenidas**.
- Los centros de servicios deben organizarse con la **finalidad de generar beneficios** a las empresas y trabajadores del parque. Estos beneficios favorecen a las empresas directamente al darles acceso a servicios de calidad a precios competitivos, e indirectamente en la medida en que los empresarios de la asociación son colectivamente propietarios de los mismos centros. Las utilidades generadas en los centros pueden ser distribuidas entre los miembros del gremio y los trabajadores del centro, o pueden reinvertirse en los propios centros para diversificar y elevar la calidad de los servicios ofrecidos, generar nuevas fuentes de empleo, etc.
- La eficiencia, el autosostenimiento, y la generación de beneficios requieren de una organización empresarial. Es necesario que se discuta entonces qué tipo de organización empresarial es el más conveniente para cada caso -cooperativa "de segundo nivel"

como las de Mondragón, en España, sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, asociación sin fines de lucro, etc. En cualquier caso, las fronteras del grupo que constituye la empresa deben estar bien definidas, así como también sus deberes y derechos y los mecanismos y condiciones de admisión de nuevos miembros.

La gestión de los centros de servicio debe tener cierta autonomía y estabilidad. Hay varias posibilidades que pueden considerarse: entregar el centro de servicios en concesión a empresarios independientes con plazos limitados renovables, nombrar un gerente que lo administre y que reporte a un Directorio o una Comisión Mixta, etc. Para cada una de estas alternativas debe considerarse la estructura de incentivos y sanciones generada, a fin de formular las cláusulas correspondientes en los contratos respectivos (políticas de precios, apropiación de excedentes generados, mantenimiento de la maquinaria y del local, etc.). Cualquiera sea la modalidad escogida, no es posible alcanzar los objetivos señalados si se cambia de concesionario o de gerente cada seis meses o cada año. Tampoco si no se dispone de los recursos económicos para atraer profesionales con experiencia y calificación. Debe discutirse la conveniencia de distinguir entre el gremio en general y la empresa asociativa creada -o por crearse- para administrar el centro de servicios en cada rama. De otra manera se corre el riesgo de que cambios de correlación en las asambleas gremiales socaven la estabilidad de los centros de servicio.

9. Los desafíos para las agencias de cooperación

Las agencias de cooperación han jugado un rol decisivo tanto en el diseño del proyecto como en las fases posteriores de implementación. Ellas han complementado significativamente la inversión realizada por el Estado así como el aporte de los propios beneficiarios.

La característica más importante del apoyo brindado por las agencias de cooperación es su orientación a grupos de empresarios y al financiamiento de actividades "de segundo piso". Los ejemplos más visibles son la construcción del Centro de Desarrollo Productivo y más recientemente el Centro de Comercialización con el aporte de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), el equipamiento de los maquicentros con donaciones gestionadas por CARE-Canadá, y las empresas asociativas financiadas por el Fondo de Contravalor Perú - Canadá para los gremios de confecciones (TEJIVES) y calzado (CALZAVES)²².

El aporte de las agencias de cooperación no se ha limitado, sin embargo, a la construcción y equipamiento de locales. Además del apoyo técnico de la ONUDI al diseño y organización del Parque, mencionado en un acápite anterior, se han ejecutado diversos programas. Puede mencionarse, para citar sólo algunos ejemplos, el apoyo crediticio a grupos solidarios y préstamos individuales, la constitución de fondos de garantía y de fondos rotatorios para materiales de construcción, y el programa de capacitación y promoción del empleo dirigido a formar a nuevas generaciones de empresarios.

En el contexto actual, la participación de estas agencias en el proyecto plantea diversas exigencias y desafíos. Puede mencionarse al respecto la necesidad de coordinar y racionalizar esfuerzos, no

sólo para reducir ineficiencias en la utilización de los recursos sino para fortalecer la coherencia y la unidad del proyecto global. Las acciones y programas aislados no sólo son ineficaces sino que pueden generar distorsiones en el comportamiento de los empresarios.

Un aspecto crítico de la relación entre los empresarios del Parque Industrial y las agencias de cooperación, es la desinformación existente sobre las políticas, programas, presupuestos y evaluaciones de estas últimas. Esto ha dado lugar a muchas suspicacias, y más recientemente a campañas difamatorias y demagógicas orientadas a manipular la actividad de los gremios. Existen diversos medios de comunicación que podrían y deberían utilizarse para reducir el grado de desinformación e incertidumbre. Uno de los desafíos centrales a este nivel, es la participación de la agencias en la configuración de una nueva estructura institucional que involucre reglas de juego claras y facilite la especialización y desarrollo de las empresas del Parque Industrial.

10. Los desafíos para la Autoridad Autónoma

Las posibilidades de desarrollo del Parque Industrial dependen críticamente de la participación democrática de las organizaciones populares representativas y de las instituciones locales en la gestión directa del proyecto. El principal desafío de la Autoridad Autónoma reside por lo tanto en fortalecer su legitimidad como espacio de concertación y de administración de conflictos, afirmando su carácter de "entidad intermedia" constituida por representantes tanto del gobierno central como de las organizaciones locales²³. Esto pasa por delimitar sus funciones y elevar la eficacia de su funcionamiento.

A medida que fue concluyendo la construcción de la infraestructura básica del Parque, la Autoridad Autónoma empezó a priorizar la organización de los maquicentros, los centros de servicios y las empresas asociativas financiadas por las agencias de cooperación. Una parte del aparato administrativo ha mantenido su dedicación a las tareas vinculadas al control de los terrenos del Parque, a la fiscalización del proceso de traslado y construcción de los lotes y al propio manejo burocrático de la institución. Luego, hacia fines de 1991, la Autoridad Autónoma inició un proceso de reorganización interna orientado a priorizar la atención directa a las necesidades de financiamiento y comercialización de los pequeños empresarios.

Es aún muy pronto para evaluar los resultados de esta reorganización. Ella será exitosa en la medida en que logre efectivamente “transferir” funciones y responsabilidades a las organizaciones creadas por los propios beneficiarios. Como se señaló en el capítulo anterior, esta es una tarea compleja. El Parque Industrial se encuentra en una fase crítica que demanda una gran capacidad para promover experiencias de capacitación, administrar conflictos y organizar espacios de diálogo y negociación. Es necesario, por lo tanto, precisar con el mayor rigor posible la noción de transferencia, toda vez que ello permitirá definir las funciones de la Autoridad Autónoma en el futuro.

La noción de transferencia que comúnmente se maneja, contempla la liquidación total de la Autoridad Autónoma y la autogestión del Parque “por los actores sociales involucrados”. Esto resulta un tanto artificial, en la medida en que descansa en el supuesto implícito de que es posible prescindir de una entidad encargada de planificar el desarrollo del Parque, de administrar los terrenos, de coordinar las actividades de las empresas e instituciones existentes y por crearse para manejar los centros de servicios, maquicentros, empresas asociativas, el centro de ventas, etc. Esta

noción de transferencia asume, erróneamente, una disponibilidad ilimitada de tiempo entre los adjudicatarios de los lotes así como su capacidad para generar o comprometer los recursos necesarios para la gestión empresarial especializada del proyecto.

Es preciso observar, por otro lado, que la debilidad de la Autoridad Autónoma no se deriva de la participación de las instituciones locales, sino por el contrario del poco interés del gobierno central en el proyecto, independientemente de la calidad personal y de la contribución de los representantes de los organismos del Estado en el directorio. Ellas se explican también por las restricciones burocráticas y las tareas administrativas derivadas de la dependencia presupuestaria del gobierno central.

La transferencia no debe entenderse entonces como la liquidación de la Autoridad Autónoma sino más bien como su reestructuración. Además de la reducción del personal dedicado a tareas burocráticas y de la redefinición de sus funciones, ello puede significar un cambio en la composición del directorio, dando mayor participación a las instituciones locales y a los propios beneficiarios. Una alternativa a evaluar, entre otras, es la transformación de la Autoridad Autónoma en una empresa que administre el Parque Industrial con autonomía efectiva, y que se encargue de la coordinación y concertación del aporte de instituciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro, a través de proyectos y convenios.

11. Replantear los conflictos como problemas de negociación

No es posible enfrentar exitosamente los desafíos sugeridos en este capítulo sin un manejo adecuado de los conflictos. La experiencia estudiada muestra que muchas de las tensiones son el resultado de la incapacidad de plantear los conflictos como problemas de negociación que pueden eventualmente resolverse con el diálogo y con procedimientos claros y definidos.

En un país culturalmente heterogéneo como el Perú, la existencia de normas sociales plurales y diversas puede obstruir la acción colectiva²⁴. Por otro lado, los procesos de negociación pueden empantanarse cuando existen varias opciones posibles, cada una de ellas con costos y beneficios que afectan de manera diferenciada a los distintos participantes. A estas dificultades se añaden aquellas derivadas de la incertidumbre y la desinformación. La evidencia recogida en el curso de nuestras entrevistas, sugiere que los beneficiarios del proyecto muchas veces desconocen los intereses y objetivos de las instituciones participantes, y se forman expectativas irreales sobre lo que ellas están dispuestas a conceder. Asimismo, las presiones que derivaron en el sobredimensionamiento de los lotes, constituyen un ejemplo ilustrativo de los sesgos y distorsiones cognitivas que afectan el comportamiento de los agentes económicos, los cuales muchas veces se distraen por aspectos físicos irrelevantes²⁵.

La administración de conflictos resulta por lo tanto un desafío extremadamente complejo, que demanda la asignación urgente de recursos a programas de capacitación y promoción al interior de las instituciones participantes. Para ello se requiere de profesionales calificados, capaces de persuadir a los diferentes

actores de las ventajas de la acción concertada y de organizar procesos de negociación de manera eficiente.

Notas:

⁷ El directorio de la Autoridad Autónoma está compuesto por representantes de tres organismos del gobierno central (COFIDE, MICTI e INP) y de tres instituciones locales (APEMIVES, CUAVES y el Municipio distrital). La importancia de contar con una fuerte representación local para asegurar que el proyecto beneficie a la población, no escapa a los consultores de la ONUDI, los cuales participan directamente del diálogo y las deliberaciones que conducen a este diseño institucional (ONUDI 1987a: 114-18).

⁸ En 1974 el gobierno militar crea Industrias del Cono Sur (INCOSUR) como una empresa matriz gestora de proyectos de inversión para constituir empresas de propiedad social en los terrenos del parque. El directorio de INCOSUR está integrado por representantes de CONAPS, de COFIDE y de la CUAVES. Hacia 1975 los proyectos de INCOSUR habían comprometido ya unas 20 has. de los terrenos del parque. Con el cambio de gobierno a mediados de 1975, la promoción de empresas de propiedad social se desactiva y la habilitación del parque industrial se paraliza (IPIA 1989). Existen aún, sin embargo, 50 lotes adjudicados antes de la creación de la Autoridad Autónoma, con una superficie por lote que va de los 1,700 a los 20,000 m². De las 50 empresas beneficiarias, sólo 10 se encontraban en funcionamiento a setiembre de 1991.

⁹ Uno de los informes preparados por un consultor de la PNUD observa que los lotes contemplados en el proyecto de lotización original elaborado a mediados de la década de 1970 (de 5,000 a 15,000 m².) "han resultado sobredimensionados con respecto a la demanda real que requiere lotes entre 500 y 2,000 m². (PNUD 1987).

¹⁰ La primera etapa del proceso de adjudicaciones corresponde con la implementación de un "plan piloto", el mismo que culmina con la adjudicación de 25 lotes. En una segunda etapa, se adjudica 94 lotes a un número igual de socios. De los 200 socios incluidos en la relación presentada por APEMIVES, sólo 108 califican positivamente y luego el grupo se reduce a 94. Por último, el tercer contingente está compuesto por 130 candidatos seleccionados de una relación de 218 socios presentada por APEMIVES. Los adjudicatarios de estos tres grupos suscriben contratos de derecho de superficie en 1988 y 1989 (la fuente de todas estas cifras es el informe preparado para ONUDI por María C. Rodríguez).

¹¹ A esto se añaden alrededor de 50 empresas que recibieron lotes de mayor extensión antes de 1986, algunos de los cuales se hallan en proceso de reversión a la Autoridad Autónoma.

¹² Además del tamaño de los lotes, el traslado al Parque Industrial en un contexto de crisis involucra todo un conjunto de exigencias y dificultades vinculadas a la tenencia de títulos de propiedad y al acceso a fuentes de crédito, las cuales serán examinadas en la sección siguiente.

¹³Ver al respecto el artículo de Salazar [1991].

¹⁴De las 443 empresas adjudicatarias de lotes a setiembre de 1991, sólo 118 se encontraban en funcionamiento en el Parque Industrial.

¹⁵La fuente de estas cifras es la Sub-Gerencia de Planes y Presupuesto de la Autoridad Autónoma. Citada en Miguel Azcueta "Pequeña Empresa y Gremios: La Construcción de un Proyecto Solidario", ponencia presentada al XIV Simposio Latinoamericano de la Pequeña y Mediana Empresa, Lima, 22 de noviembre de 1991

¹⁶La tasación realizada por técnicos de la Autoridad Autónoma, utilizando procedimientos convencionales, arrojaba una cifra de alrededor de 14 dólares por metro cuadrado. Este es el precio que pagarían los adjudicatarios de los lotes. Luego de largas negociaciones con la asociación de empresarios (APEMIVES), se ha logrado un acuerdo preliminar según el cual el precio estaría en el rango de 4 a 6 dólares/m².

¹⁷La violencia terrorista tiene un carácter inédito de amenaza a la sociedad peruana, e involucra un conjunto complejo de dimensiones éticas, políticas, legales, etc. Al mismo tiempo, puede afirmarse que la crisis de las instituciones del Estado genera un entorno de incertidumbre e ineficiencia que no puede atribuirse de manera exclusiva a la violencia terrorista.

¹⁸Azcqueta, op.cit. p.5. Los términos módulo o maquicentro se utilizan a veces indistintamente para referirse a los locales construidos inicialmente como módulos y que se intenta actualmente utilizar como maquicentros o centros de servicios.

¹⁹Algunos productores se oponen a que empresarios que no son miembros de los gremios tengan acceso a los servicios del maquicentro, aún cuando estén dispuestos a pagar por los mismos. No nos ha sido posible, sin embargo, averiguar si ésta es una opinión generalizada o expresa sólo intereses minoritarios.

²⁰El documento de Michel Azcueta, citado anteriormente, sugiere que no existe tal indefinición. En efecto, al presentar la experiencia del PICS, Azcueta se refiere a "centros de producción y servicios -una especie de "maquicentros"- que son propiedad del gremio..." (ibid p.5, subrayado en el original). Esta opinión contrasta con la de la mayoría de los entrevistados, tanto funcionarios de la Autoridad Autónoma como pequeños empresarios, los cuales asumen la idea de la transferencia.

²¹La inclusión de una cláusula en la cual se establece la posibilidad de modificar el contrato por acuerdo mutuo de las partes, sugiere, sin embargo, la posibilidad de alterar los plazos de transferencia de acuerdo a las circunstancias y según el criterio de las partes del contrato.

²²El proyecto CALZAVES se encuentra aún en la fase inicial de implementación.

²³La creación de la Autoridad Autónoma expresa el intento de institucionalizar espacios de trabajo situados entre el Estado y la sociedad civil. La Autoridad Autónoma no ha logrado desprenderse, sin embargo, de una imagen generalizada de "agencia

estatal" externa a la sociedad civil, a la cual se le puede atribuir todos los vicios y deficiencias que caracterizan al Estado peruano. Esta imagen tiende a establecerse, como un estereotipo, en la mayoría de los participantes del proyecto. Uno de nuestros entrevistados observaba, sin embargo, que en determinadas circunstancias -por ejemplo cuando se trata de solicitar algún tipo de apoyo- los empresarios representados en el directorio a través de APEMIVES, reivindican su pertenencia a la Autoridad Autónoma.

²⁴A diferencia de la racionalidad atribuida a los agentes económicas, la norma social no se define necesariamente en función de un determinado resultado. Las normas sociales tienen poder de motivación independiente y autonomía en el sentido de que son irreducibles a la lógica de optimización. Ellas pueden ser compartidas por todos los miembros de la sociedad o estar circunscritas a grupos específicos de individuos. Las normas sociales coordinan las expectativas de los miembros de un grupo social, pero no necesariamente constituyen, en conjunto, una batería de motivaciones convergentes en la promoción de la acción colectiva (Elster 1989: 97-99)

²⁵La insistencia de los beneficiarios en obtener lotes sobredimensionados en relación a sus necesidades se explica quizá por todo un conjunto de tradiciones culturales del mundo rural, en el cual la extensión y la calidad de la tierra cultivable afecta directamente el ingreso de las familias campesinas. En la producción industrial, en cambio, el factor limitativo no es la extensión del lote sino la calidad de la gestión empresarial.

VI. Los desafíos para los Empresarios y los Gremios



1. Crisis económica y situación de las empresas

La crisis económica ha afectado seriamente la situación de muchas empresas, algunas de las cuales han sufrido un acelerado proceso de descapitalización y aún -en casos más extremos- de desintegración y bancarrota. La mayor parte de los empresarios entrevistados señalaron dificultades para colocar sus productos y para conseguir y/o refinanciar préstamos con instituciones financieras. También se registran, sin embargo, signos de versatilidad y capacidad de adaptación a la crisis, expresados, por ejemplo, en el cambio de giro y reorientación de la actividad, lanzamiento de nuevas líneas de productos, utilización de la capacidad instalada en la venta de servicios a otras empresas, participación en esquemas de subcontratación, asistencia a ferias, y actividades de mercadeo y comercialización en general, etc.

"Con el shock de agosto del 90, nos dejó a cero. Tengo deuda con el Banco Industrial, pero yo no la puedo pagar".

"En la actualidad, como las ventas de nuestra producción han bajado mucho, nos hemos dedicado a dar servicios de remallado, costura recta. Eso nos ha ayudado bastante y ya tenemos siempre clientes para este tipo de trabajo. De esa manera logro mantenerme en el mercado".

"No estamos tan mal, porque nosotros hemos sabido cambiar de producto cada vez que nuestros productos saturan el mercado. Siempre estamos abriendo otras líneas; debo haber cambiado en estos años como 10 ó 12 veces a nuevos productos, ese es mi secreto".

La mayoría de pequeños productores no ha logrado aún, sin embargo, especializar funciones empresariales básicas, capacitando y delegando responsabilidades de gestión a personas de su confianza. El pequeño productor típico sigue operando como "hombre orquesta", es decir, se dedica a producción, ventas, compra de insumos, administración, etc. En algunos casos la esposa o familiares cercanos asumen algunas de estas funciones, pero por lo general la organización empresarial no ha logrado aún los niveles de especialización y flexibilidad requeridos para elevar la competitividad de los bienes y servicios producidos.

"Casi, yo soy el que muevo todo, ventas, administración, producción, etc. Por la mañana estoy en el taller, más o menos a las 10:00 am ya salgo a tiendas, a ver pedidos...falta comunicación también con VES, no hay teléfono, uno obligado tiene que salir".

2. Relaciones con el mercado

El mayor desafío que hoy enfrentan las empresas individuales es el desarrollo de una relación dinámica y versátil con el mercado. Esto supone una atención permanente al diseño, calidad y acabados de los bienes producidos, así como una dedicación sistemática a la publicidad y el mercadeo. Supone también la disposición a incorporar nuevos procesos y tecnologías, redefinir la relación con los proveedores de insumos, componentes y maquinaria, así como desarrollar ciertos niveles de especialización que sólo son compatibles con la participación en redes de subcontratación.

"Mi problema ahora es cómo bajar mis costos, lo que pasa es que mi tecnología es muy atrasada, tenemos que comprar nuevas máquinas y capacitar a los trabajadores. Mercado hay, lo que pasa es que nuestros precios son muy altos. Tenemos que mejorar nuestra productividad, producir cantidad y bajar los precios".

La mayoría de las empresas, sobre todo las de menor tamaño, producen bienes de calidad inferior y bajo costo en cantidades reducidas, orientados a mercados de provincias y a estratos urbanos de menores ingresos. En muchos casos, la demanda tiene una marcada estacionalidad²⁶, sobre todo en las ramas de calzado y confecciones, y está sujeta además a cambios permanentes en la moda, que afectan los colores y diseños de los productos. Las empresas reaccionan pasivamente a las fluctuaciones y volatilidad de la demanda, y compiten entre ellas a través de diversos mecanismos que incluyen, en algunos casos, la copia del modelo de la competencia y la venta de productos con márgenes más reducidos a los mismos clientes de la empresa competidora.

El acceso a nuevos mercados plantea exigencias de calidad y niveles de producción que las empresas muchas veces no pueden asumir. La producción de bienes de mayor calidad orientados a mercados más estables, involucra un mayor número de operaciones y requiere frecuentemente de otro tipo de maquinaria. Los mercados de exportación son particularmente exigentes en el acabado de los productos. Esto limita considerablemente, más aún en un contexto recesivo, las posibilidades de expansión de las empresas que no tienen acceso a un rango más amplio de servicios productivos. "Por más que se tenga buena calidad de mano de obra -expresa un confeccionista entrevistado- sin máquinas no se puede pensar en mercados externos." Como se discute más adelante, esta apreciación en muchos casos expresa dificultades para aceptar la necesidad de

subcontratar servicios productivos especializados, generalmente disponibles en el mercado.

"A mí me ha obligado y me obliga cada vez a marchar por los cánones del pequeño empresario: cumplimiento en el trabajo, un mejor acabado en el producto... Ahora me encuentro con una cartera de clientes exigentes, y esa cartera de clientes la he conseguido por la participación en ferias..."

Por otro lado, la crisis de las instituciones del Estado y el clima de violencia e inseguridad definen nuevas exigencias para la realización de transacciones comerciales. Tanto las tiendas y cadenas de distribución de mayor tamaño, como las agencias o "brokers" orientados a los mercados exteriores, dirigen sus órdenes de compra sólo a aquellos proveedores que pueden abastecerlas, con una frecuencia regular, de lotes de mercancías homogéneas y de buen acabado, cuya magnitud generalmente excede la capacidad de producción de las empresas individuales.

"Es cierto que en el parque a veces nos consiguen pedidos grandes y nosotros no podemos responder".

Varios de los empresarios entrevistados reportaron haber "perdido clientes" porque el pedido era muy grande y no podían abastecerlo solos.

3. Límites y desafíos de la cooperación entre empresas

En respuesta a este desafío, algunos empresarios han intentado agruparse para abastecer estos pedidos de mayor magnitud, y en algunos casos las experiencias han sido positivas. El caso más conocido es el grupo MANVES ("Manufacturas Textiles de Villa El Salvador"), constituido por cinco empresarios confeccionistas, aunque también se han llevado a cabo iniciativas de menor alcance o continuidad.²⁷

Este grupo se constituyó con el objetivo de responder a un pedido específico, como subcontratista, en la producción de casacas para la exportación, y funcionó de manera relativamente exitosa en el local del módulo de confecciones, el cual fue alquilado a la AAPICS. La cooperación de estas cinco empresas no sólo permitió producir a mayores volúmenes y acceder al mercado de exportación, sino que también estimuló mejoras en la calidad, costos unitarios más reducidos y aumentos en la eficiencia de cada uno de los miembros del grupo (MANVES 1990).

El agrupamiento de empresas individuales, con la finalidad de producir a mayor escala y acceder a nuevos mercados, enfrenta dificultades derivadas de la falta de homogeneidad de los procesos y los productos. Esto último ha dado lugar a diversas iniciativas promovidas por la cooperación internacional, en particular por la ONUDI, orientadas a promover la estandarización de los bienes producidos. En el caso de la rama de cuero y calzado, se ha intentado homogeneizar las hormas y promover colectivamente la fabricación de modelos en la perspectiva de racionalizar la producción y crear las bases para la convergencia de empresas individuales en grupos eficientes. Aún cuando el programa de estandarización ha enfrentado

diversos obstáculos y no ha logrado aún motivar al grupo beneficiario en una lógica de autosostenimiento, el trabajo realizado intenta responder a una necesidad objetiva de las empresas y merecería por lo tanto una evaluación sistemática y rigurosa.

Por otro lado, la formación y desarrollo de grupos de empresas enfrenta complejos problemas de acción colectiva y de negociación, que muchas veces han frustrado las expectativas de sus promotores.²⁸ En otros casos, los problemas han sido parcialmente resueltos pero sin elevar sustantivamente los niveles de eficiencia del grupo. El agrupamiento se limita entonces, como en la experiencia de MANVES, a compartir un mismo local, y a coordinar la ejecución de algunas tareas administrativas así como al cumplimiento de las especificaciones en la producción común. Las empresas tienden a mantener su propia división interna del trabajo, y operan como unidades independientes al interior del grupo.²⁹

Si bien esta modalidad permite aprovechar economías de escala en actividades de seguridad, supervisión y en algunos servicios colectivos, ella no permite explotar todas las ventajas de la división del trabajo y de la especialización que eventualmente podría lograrse. Además de los problemas derivados de la crisis de las instituciones del estado y de la violencia terrorista (alto grado de incertidumbre y costos de transacción elevados) las dificultades que se enfrenta a este nivel están relacionadas con la heterogeneidad de la maquinaria de cada empresa individual y con la consiguiente complejidad de los cálculos requeridos para distribuir beneficios.³⁰

En el caso de "micro-firmas" de tamaño reducido y con escasas posibilidades de acceder a fuentes de crédito, la formación de grupos permanentes podría constituir una salida frente a la crisis. Pero el grupo sólo tendría viabilidad si su constitución involucra la fusión total del capital de cada miembro y la reorganización en una sola línea a fin de racionalizar la producción, especializar algunas

funciones empresariales básicas y explotar economías de escala. La fusión total supone, sin embargo, una estimación razonablemente exacta del aporte patrimonial de cada uno de los miembros del grupo. Los beneficios podrían repartirse entonces en proporción a los aportes individuales de capital, los cuales complementarían los ingresos por el trabajo realizado por cada uno de los miembros.

4. Desafíos en la fusión de capitales y la formación de redes de subcontratación

La complejidad del proceso de fusión de micro-empresas no es difícil de imaginar, y quizá explica la inexistencia de experiencias de este tipo. La fusión supone redefinición de jerarquías y un alto grado de confianza entre los participantes. Quizá por ello las empresas tienden a constituirse como empresas familiares, a cuyo interior las relaciones y los mecanismos de control están mejor definidos. Es preciso notar, sin embargo, que la posibilidad de fusionar micro-empresas en unidades de mayor escala depende, además, del desarrollo de instituciones que brinden servicios de tasación de activos, de arbitraje, y de administración de conflictos, de manera eficiente, honesta y predecible. La crisis del Poder Judicial y la ausencia de este tipo de instituciones en la sociedad peruana sería una de las barreras, políticamente superables en el mediano plazo, que habría contribuido a reducir las posibilidades de fusión y desarrollo de micro-empresas en unidades de mayor tamaño.

La modalidad de cooperación desarrollada por el grupo MANVES y la fusión de micro-empresas no constituyen, sin embargo, las únicas opciones disponibles. En efecto, una modalidad

flexible y eficaz de relación con el mercado, es el desarrollo de redes de empresas independientes y especializadas con capacidades productivas complementarias. Las empresas de la red, articuladas mediante mecanismos de subcontratación, podrían concentrarse en una fase del proceso productivo y operar con volúmenes mucho mayores a los actuales. Ello facilitaría el aprovechamiento de economías de escala y de las ventajas asociadas a la especialización, lo cual, a su vez, reduciría costos unitarios y permitiría incorporar maquinaria moderna y generar innovaciones.

Algunos empresarios entrevistados han expresado su interés en especializarse y promover la constitución de estas redes, y tienen la expectativa de que, una vez que se trasladen al Parque Industrial, su especialización sea un proceso natural. Los obstáculos para que esto ocurra son, sin embargo, considerables. Cada empresario tiene su propia línea de producción y su propio mercado, y muestra resistencias a cambiar las costumbres y prácticas existentes. En ciertos casos, el comportamiento cíclico de la economía, la falta de capacidad de gestión y la indivisibilidad de la maquinaria, limitan las posibilidades de especialización.³¹

Por otro lado, las tradiciones culturales de origen andino parecen explicar la proclividad de muchos empresarios a trabajar de manera independiente y autónoma como unidad familiar. La familia campesina de la Sierra dedica su tiempo a un conjunto diverso de actividades (agrícolas, pecuarias, artesanía, empleo asalariado) a fin de sobrevivir en un medio ambiente difícil y exigente (Figueroa 1981). Los productores serranos muestran una gran disciplina y tenacidad en el trabajo, así como aptitudes para la planificación, el ahorro y la austeridad.

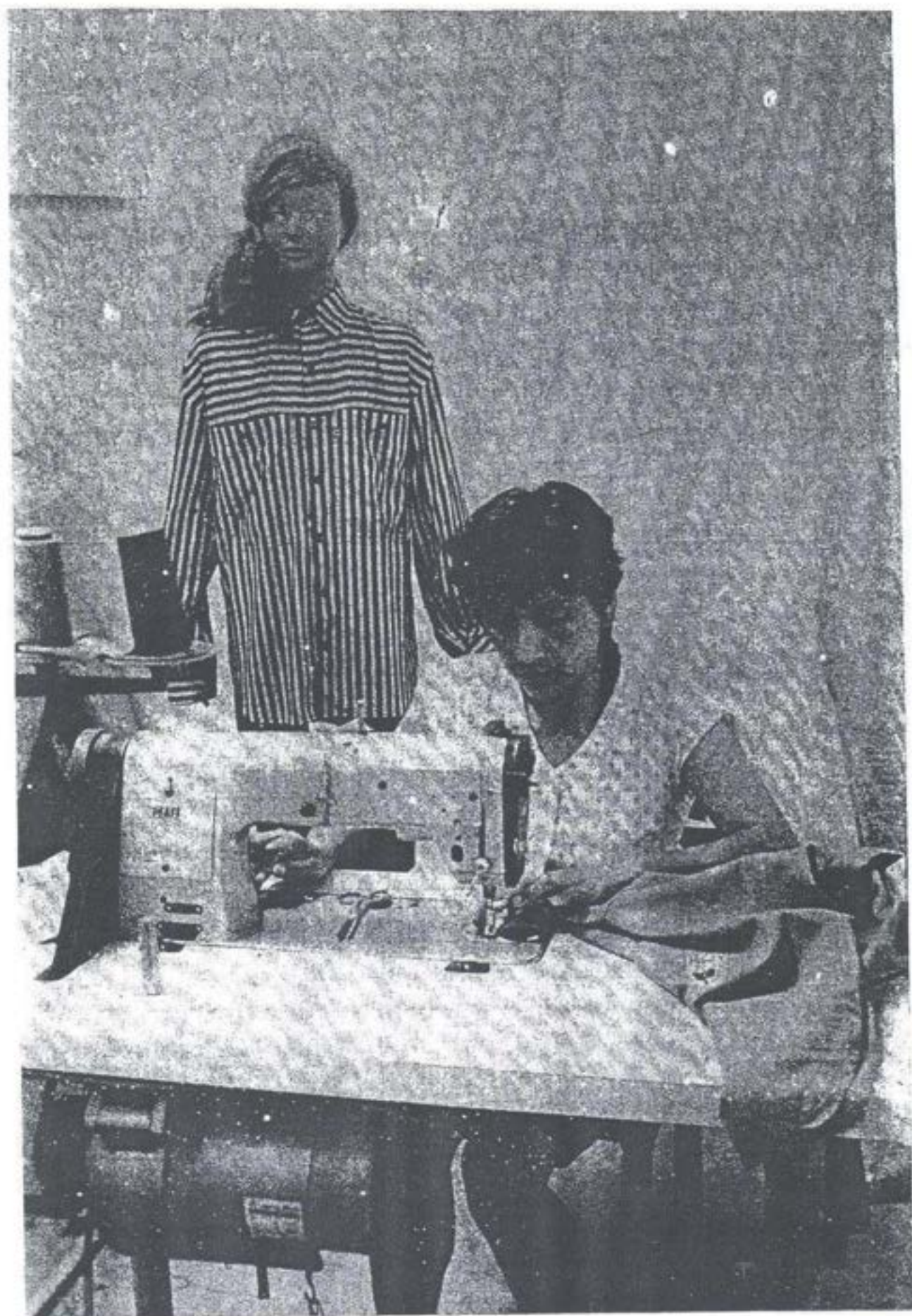
Una de las limitaciones más visibles de la cultura andina es, sin embargo, la ausencia de patrones de especialización en la organización del trabajo. Se trata de una "cultura generalista", con

un reducido número de personas especializadas en determinada actividad (Adams y Valdivia 1991: 49). En el contexto urbano, el empresario de origen serrano tiende a asumir demasiadas funciones y empieza a enfrentar desafíos derivados del acceso a conocimientos técnicos y de gestión. El desarrollo empresarial demanda relaciones más cercanas con proveedores, clientes y empresas competidoras, así como la paulatina especialización de la empresa en una actividad determinada. Pero ello tiende a generar tensiones derivadas "del distanciamiento entre el pequeño y mediano productor y la red social de soporte" (ibid: 101), y puede conducir a conflictos de lealtades que inhiben la especialización. La producción del bien final con marca propia y el acceso directo a los mercados se presenta entonces como una opción menos conflictiva, que permite afirmar la identidad empresarial y la autonomía en el mercado de bienes finales.

5. El rol de la mujer en el desarrollo de la empresa³²

La mayoría de empresas en Villa El Salvador, como en otros asentamientos urbanos del país, opera en talleres-vivienda. Las fronteras entre el taller y la vivienda son muchas veces difusas, y las condiciones de trabajo y producción afectan inevitablemente a la familia. Esto otorga a la esposa del empresario una función decisiva: la organización simultánea de la vida del taller y la vida del hogar.

La mujer asume entonces ambos roles. Participa en la co-dirección del taller y realiza, por lo general sin el apoyo ni el reconocimiento del esposo, las diversas tareas que demanda la reproducción de la unidad familiar. La contribución principal de la mujer tiende a concentrarse en tres actividades básicas: la



organización del espacio del taller-vivienda, el desarrollo de relaciones de cooperación con los trabajadores del taller, y la comercialización de los productos.

La evidencia disponible (ver nota anterior), sugiere que la relación de la mujer con los trabajadores del taller es mucho más personal y compleja que aquella que caracteriza a la empresa capitalista moderna. La mujer intenta comprender y resolver los problemas de los trabajadores, no sólo porque ellos afectan su contribución a la marcha del taller, sino porque los trabajadores comparten el espacio del taller-vivienda y son, de alguna manera, parte de la unidad familiar.

NUMERO DE TRABAJADORAS PAGADAS POR EMPRESA SEGUN GREMIO

	GENERAL	ARTES	ALIMENT.	METAL MECANICA	FUNDICION	CARPINT.	CALZ. CUERO	CONFECCION
	%	%	%	%	%	%	%	%
Mujer	15.91	14.62	50.00	7.83	2.72	4.17	14.92	48.30

Fuente: Resultados preliminares del análisis del monitoreo a la pequeña empresa de Villa El Salvador, RECURSOS S.A (noviembre 1991)

La contribución de la mujer reviste también una importancia decisiva en el área de comercialización. La función de ventas descansa muchas veces en la intuición y en la relación personal con los clientes. El aporte de la mujer en este terreno es invaluable para la marcha de la empresa, y sin embargo es muchas veces ignorado o subvalorado por los varones.

6. Relaciones con las agencias de cooperación

En el capítulo anterior se mencionaron las contribuciones de las agencias de cooperación al desarrollo del proyecto y algunos de los desafíos que ellas enfrentan en el momento actual. Es oportuno revisar ahora la relación de los empresarios con estas agencias y los desafíos que se plantean a este nivel.

La mayor parte de los programas dirigidos a promover el desarrollo de la pequeña empresa, involucran la participación de asociaciones empresariales. De hecho, la cooperación entre empresas se ha visto estimulada con los incentivos ofrecidos por estos programas. Un empresario entrevistado señalaba al respecto que “las agencias extranjeras y las ONG sólo financian grupos de empresas. Por eso hay que unirse. Uniéndonos podemos conseguir ayuda externa”.

7. Dinámica gremial y organización empresarial

La historia del Parque Industrial está profundamente entrelazada con la historia de las asociaciones de pequeños empresarios del distrito. La principal contribución de asociaciones como APIAVES fue la lucha por la defensa de los terrenos y por la reorientación del proyecto del Parque Industrial hacia la pequeña industria de la zona. Ello permitió limitar en alguna medida el cercenamiento del Parque Industrial por parte de la agencia estatal ENACE, así como las invasiones llevadas a cabo por productores independientes y traficantes de terrenos.³³

La realización del "Primer Encuentro Empresarial de la Pequeña Industria de Villa El Salvador" en octubre de 1986, significa "el preludio de la constitución de APEMIVES" acelerando la confluencia y fusión organizativa de varias asociaciones de pequeños comerciantes e industriales (Tovar 1992:324). La formación de una central unificada da mayor consistencia a la participación de los beneficiarios del proyecto, y revitaliza los esfuerzos locales dirigidos a acelerar su ejecución.³⁴

En efecto, tanto los estudios preliminares elaborados por la ONUDI como la organización del proceso de calificación de candidatos, se realizan con la participación de APEMIVES. Los consultores de ONUDI observan que los gremios sostienen su organización alrededor de la lucha por los terrenos y expresan asimismo su preocupación de que se pierda el interés en la acción colectiva una vez que culmine la asignación de los lotes del Parque (ONUDI 1987b: 141). Ellos señalan, además, que el crecimiento rápido del número de asociados plantea exigencias de adaptación organizativa y de descentralización en el funcionamiento de las asociaciones. La constitución de APEMIVES responde en alguna medida a estas exigencias, pero no logra transformar la dinámica reivindicativa de las asociaciones ni consolidar una organización empresarial unificada con capacidad de promover formas superiores de cooperación.

La percepción de que la estructura gremial va quedando gradualmente desfasada, a medida que se pasa a nuevas etapas en la implementación del parque, aparece formulada con nitidez mucho antes que se inicie el proceso de adjudicación de lotes. Ella da lugar a precisiones mayores en el diseño del proyecto, particularmente en lo que se refiere a la relación entre los gremios y los centros de servicios. Inicialmente se afirma la conveniencia de que los centros de servicios sean propiedad de los gremios para

y concertar esfuerzos en la organización de actividades inter-gremiales.

Una de las principales dificultades que hoy enfrentan las asociaciones de pequeños productores para transformarse en organizaciones empresariales, se deriva precisamente de la ambigüedad y falta de definición sobre las funciones de los gremios. Pareciera que tiende a predominar una concepción según la cual el ámbito de acción gremial es ilimitado. De una práctica restringida a aspectos reivindicativos, se pasa frecuentemente al otro extremo. Así, las asambleas gremiales se ven frecuentemente envueltas en discusiones sobre morosidad de los asociados en sus cotizaciones al gremio, sobre el incumplimiento de compromisos asumidos individual y colectivamente con instituciones financieras³⁶, sobre el rol de la Autoridad Autónoma y las agencias de cooperación, sobre administración de los maquicentros, etc. Se ha encontrado además cierta resistencia a constituir empresas asociativas para administrar los maquicentros y el gremio pretende asumir esta función a través de "comisiones". En otros casos, existe ya una empresa legalmente constituida, pero las fronteras entre ella y el gremio son tan difusas que la distinción pierde relevancia práctica.

Algunos estudios sobre experiencias exitosas de acción colectiva ponen de relieve la importancia de limitar el rango de funciones de la organización, para evitar el debilitamiento de la autoridad y asegurar la eficacia de su funcionamiento. Cuando las reglas son simples y claras, el proceso de toma de decisiones es más rápido y efectivo, y el liderazgo de la organización afirma su legitimidad y aceptación por la mayoría de sus miembros. Por el contrario, cuando la organización se ve envuelta en disputas y conflictos que escapan a su competencia y capacidad, la autoridad pierde legitimidad y la organización se debilita (Wade 1988: 191-92).

evitar “que los mismos usuarios sean los que descuiden los equipos...”. Pero luego se sostiene que cada centro de servicios “tendrá que ser autónomo a nivel de gremio para asegurar que los socios asuman responsabilidad plena para la viabilidad económica del centro” debiendo por lo tanto organizarse como entidad jurídica independiente (ibid).

La constitución de APEMIVES y el reagrupamiento en gremios por rama de actividad, permite descentralizar paulatinamente las funciones de la asociación, particularmente en las tareas vinculadas a la organización de los maquicentros y las empresas asociativas por rama de producción. Al mismo tiempo, sin embargo, la organización empieza a compartimentalizarse, y la participación de los asociados se va limitando cada vez más a su respectivo gremio. Como lo expresa acertadamente Ramón Ponce, “el hecho de que sean todos de un solo sector, también reduce las posibilidades de discusión política, de integración...”³⁵.

La tendencia a que los empresarios se sientan cada vez más identificados con su gremio y menos identificados con la asociación inter-gremial (APEMIVES), es un fenómeno frecuente y en muchos casos irreversible. Diversos estudios sobre comportamiento grupal muestran que existe una tendencia universal a considerar a miembros del propio grupo como más confiables y honestos (Caporael et.al 1989: 693). Existe ciertamente el riesgo de fragmentación del proyecto colectivo, en la medida en que los asociados renuncien a asumir desafíos que van más allá de los intereses corporativos de sus propios gremios.

Este no es, sin embargo, un resultado inevitable. Por el contrario, la identificación con el grupo gremial puede facilitar la acción colectiva, siempre y cuando - y esto constituye quizá el mayor desafío que hoy enfrenta el proyecto- los dirigentes de la asociación y de los gremios sean capaces de redefinir sus funciones

En general, la acción colectiva tiende a ser más exitosa cuando se trata de defender lo que los miembros de la organización ya poseen, que cuando ella se orienta a administrar nuevos recursos, generalmente obtenidos de fuentes externas. El desafío actual del parque industrial, reside precisamente en que las tareas pendientes luego de concluido el proceso de adjudicación de lotes, involucran la creación de nuevas capacidades y nuevas fuentes de ingreso con una lógica de auto-sostenimiento. Los obstáculos que se enfrenta a este nivel son de gran envergadura. A la inevitable incertidumbre sobre los costos y beneficios futuros de la acción colectiva, se añade la desinformación de los pequeños empresarios sobre todo un conjunto de aspectos que van desde la racionalidad y las políticas de las instituciones y agencias involucradas en el proyecto, hasta la organización y la tecnología de las empresas asociativas. Las tareas de capacitación y promoción tanto al interior de los gremios como en las diversas instituciones que participan en el proyecto, resultan entonces indispensables para que los esfuerzos de concertación tengan alguna probabilidad de éxito.

Notas:

²⁶La estacionalidad de la demanda en los segmentos de menor calidad se debe a que los pedidos se concentran en los períodos previos a las campañas escolar, de Fiestas Patrias y Navidad, durante los cuales la población de menores recursos hace efectiva sus compras. En contraste, los segmentos más exigentes del mercado requieren de productos más sofisticados, cuya demanda no tiene una estacionalidad tan marcada, debido a que ella proviene de consumidores con ingresos más elevados.

²⁷También merece destacarse el agrupamiento de 20 confeccionistas en el módulo 1 del parque industrial, el cual operó en 1990 durante un período aproximado de 9 meses.

²⁸Los problemas de acción colectiva caracterizan situaciones en las cuales el comportamiento orientado a maximizar los beneficios individuales conduce a resultados inferiores y desfavorables desde el punto de vista colectivo. El fracaso de la acción colectiva es frecuentemente el resultado de la ruptura de procesos de negociación. Ello puede ocurrir, por ejemplo, cuando existen diversas opciones o cursos de acción, y las

diferentes personas tienen intereses en conflicto en torno a ellos, o cuando los actores involucrados tienen información incompleta o imperfecta sobre los costos y beneficios de la negociación así como sobre las preferencias de cada uno.

²⁹En el caso de MANVES, mencionado anteriormente, las cinco empresas optan por un agrupamiento de carácter parcial -y por lo tanto temporal y no permanente- que mantiene en forma explícita la independencia y autonomía de cada una de ellas al interior del grupo. Las empresas se organizan entonces en cinco líneas separadas, tres de ellas en un ambiente del local y dos en el otro. Cada una de ellas maneja su propia línea y organiza su producción, recibiendo directamente el pago por los servicios realizados de manera independiente.

³⁰Frente a la pregunta de por qué no organizaron la producción en una sola línea, uno de los empresarios del grupo MANVES comentaba que "en un momento lo quisimos hacer, pero [había] maquinarias que eran un poco más antiguas, que tenían menor rendimiento, otras máquinas más nuevas con mayor rendimiento... el problema era en cuanto al reparto de utilidades al final... a lo cual no llegamos..."

³¹Un productor de calzado que ofrecía servicios de "adelgazado" de suelas, dejó repentinamente de ofrecerlos en el momento expansivo del ciclo (1986-1988), porque su propia producción agotaba la capacidad de su máquina adelgazadora. Uno de sus clientes comentaba que "el no vio la posibilidad de seguir especializándose en eso, comprar otra máquina. Un día me dijo: te voy a dar servicio sólo hasta tal fecha, a ti nomás... ya no quiero, porque pierdo mucho tiempo distrayéndome acá en este servicio, poniendo personal para que controle lo que entre y lo que sale, no me conviene." El cliente se vio obligado a comprar su propia máquina adelgazadora, la cual tuvo que revender al poco tiempo por el poco uso que le daba y por un cambio en la moda (utilización de plantas inyectadas) que reducía la necesidad de dicha máquina.

³²El contenido de esta sección intenta recoger algunos de los resultados de investigaciones recientes sobre género y micro-empresa en el cono sur de Lima. Es oportuno mencionar específicamente el trabajo de Narda Henríquez y Antonio Cueto, presentado el 30 de abril de 1992 en el local de ADEC-ATC, así como los comentarios de Eliana Chávez a dicho trabajo.

³³Hasta la constitución de la Autoridad Autónoma, los terrenos del Parque Industrial -en particular la parcela I- estaban siendo invadidos por empresarios independientes y especuladores que traficaban con la venta ilegal de lotes.

³⁴APEMIVES se constituye en 1987, sobre la base de APIAVES, ADEICOSUR, AIMAVES, APISUR, y las asociaciones 1º de Mayo, Los Kipus y San Martín.

³⁵Durante la entrevista con Michel Azcueta, Villa El Salvador, 2 de diciembre de 1991.

³⁶Aún cuando las cotizaciones en la mayoría de los gremios son relativamente reducidas, los índices de morosidad son elevados.

VII. Los logros del Parque Industrial



1. Los logros en relación al contexto actual

Villa El Salvador, desde su fundación, ha impulsado, en forma destacada, la organización poblacional y para la producción. En el transcurso de 15 años se han desarrollado diversas experiencias de producción, en parte desde el Estado central y el gobierno local, pero principalmente por iniciativa privada, y actualmente existen más de 800 unidades productivas en el distrito, fundamentalmente micro- y pequeñas empresas. La implementación del Parque Industrial ha permitido afirmar muchas de estas experiencias y abrir nuevos cauces para su desarrollo.

En los últimos meses el avance más ostensible de la violencia política, favorecido por el contexto de la mantención de la crisis económica y del deterioro de la situación política nacional- **ha puesto en cuestión todo proyecto de desarrollo** y en concreto la viabilidad del Parque Industrial. Mucho de lo que afirmamos a partir de nuestra investigación anterior puede dejar de ser cierto si no se logra revertir la delicada situación actual.

Sin embargo, **aún en las actuales condiciones hay demandas de apoyo legítimas y formas de cooperación posibles.**

El logro principal es la generación de una **nueva modalidad -para evitar la palabra modelo- de conducción de un parque industrial, de cogestión** entre representantes del Estado central, del gobierno local, de la comunidad y de los propios empresarios, y la **canalización concertada de esfuerzos de la Cooperación Técnica Internacional.**

Logros específicos son la **organización de los empresarios** en una organización central, la APEMIVES, el **avance en la ocupación física** del Parque Industrial con alrededor de 200 empresas en funcionamiento, las **formas de cooperación horizontal y vertical** entre empresas, su **participación activa en diferentes mercados de insumos, productos y servicios** y el desarrollo, a través de una práctica intensificada, de la **identidad empresarial** de personas que muchas veces han partido de una situación y conciencia más cercanas a las de productores artesanales.

Algunos empresarios no ven otro beneficio que la obtención del terreno, a la que vinculan la mayor amplitud y mayor tranquilidad del trabajo en un espacio destinado específicamente a la producción. Pero la mayoría reconoce otros aspectos positivos como la donación de maquinarias, el apoyo para la relación con diferentes organismos de cooperación, en especial financiera, como COFIDE, la CCC y otras cooperativas de crédito.

"El PI ha servido como un integrador del movimiento gremial, porque aquí estamos juntos los siete gremios productivos. Esta unión cristalizada en APEMIVES es una experiencia novedosa pues da una representación legal".

Varios señalan algunas asesorías, la relación más estrecha con otros productores y el apoyo recibido para la participación en ferias y ruedas de negocios (subsidios para el alquiler de stands, asesoría en la decoración y en la presentación de los productos, trípticos y catálogo). Muchos han tomado conciencia de la ampliación de su propia visión empresarial.

2. Cooperación institucionalizada y organización de la pequeña empresa

El Parque industrial ha aportado a la **construcción de una modalidad inédita de participación del gobierno local, organizaciones de la sociedad civil y del Estado en la conducción de su proceso de creación y desarrollo**. La composición de la Autoridad Autónoma del Parque Industrial lo refleja claramente: tres participantes de Villa El Salvador (Municipio, CUAVES y APEMIVES) y tres representantes del Estado central (INP, Ministerio de Industrias y COFIDE). La representación de Villa El Salvador lo es del gobierno local, de las organizaciones poblacionales y de los propios empresarios.

El Parque Industrial ha logrado asimismo **consolidar un espacio institucional de interacción y concertación** entre los diversos protagonistas de esta experiencia, incluyendo a los propios empresarios, agencias de cooperación internacional, asociaciones de productores como APEMIVES, la Autoridad Autónoma del Proyecto, organismos estatales ONG, etc.). Este es un logro sustantivo si tenemos en cuenta el cierre de otros espacios de diálogo y la fragmentación de diversas organizaciones como expresión de la situación de crisis y violencia en el país.

En efecto, uno de los aspectos más positivos de la situación del Parque Industrial, es el compromiso activo de las organizaciones empresariales de Villa El Salvador. En menos de 4 años varias organizaciones empresariales que activaban en el entorno del Parque Industrial han pasado a constituir una sola organización para fines de su representación en la Autoridad Autónoma³⁷. En su seno muchas empresas que conforman el activo empresarial del Parque Industrial se han agrupado en 7 gremios de acuerdo a la rama industrial a la que pertenecen.

La APEMIVES es hoy la central de la mayoría de los empresarios del Parque Industrial y forma parte del **Consejo Nacional de la Pequeña Empresa** conjuntamente con el COPEI de la SNI, la APEMIPE, APIC y APEMEFAC.

3. Agrupamiento de empresas, cooperación interempresarial y solidaridad

El resultado más visible es la existencia actual de **alrededor de 200 empresas en funcionamiento en el Parque** que dan empleo a unos 1,200 trabajadores. De la evaluación realizada por Recursos S.A. en febrero de 1991 se desprende que el 60% de los trabajadores actuales en el Parque laboraban fuera de VES. Aún con las limitaciones existentes, el **traslado al Parque** ha sido un progreso significativo para muchos empresarios y trabajadores.

"Son dos horas más de vida, para trabajar, para ayudar en la casa, para vivir...no gasto pasajes ahora,.. mi mujer me trae la comida, vivo en el primer sector, no está lejos, ya no es otro presupuesto..."

Al ritmo tenido hasta los primeros meses de 1992 el proceso llevaría, durante el primer semestre, a completar la instalación de 250 empresas con una población aproximada de 1,500 trabajadores.

En su conjunto, pero también para cada gremio visto por separado, se trata del **agrupamiento de oferta más importante de la pequeña empresa en los últimos años**. Este facilita la intervención en el mercado y el desarrollo de programas de apoyo

que están orientados básicamente a reforzar la organización de los gremios, actividades de financiamiento, promoción de información, participación en ferias y capacitación diversa.

"Nos hemos unido seis compañeros, tres de confecciones y tres de calzado y hemos puesto un local para la venta directa al público aquí en el mercado de VES. Se llama CECOPIVES (Centro Comercial de Pequeños Industriales de VES)".

El Parque Industrial ha facilitado el **desarrollo de nuevas formas de asociación**. El 33% de las empresas entrevistadas manifestaron participar -además de la subcontratación- en alguna otra forma de agrupación con otras empresas para la compra de insumos, exposición en ferias, venta conjunta, etc., y 11 empresas manifestaron participar en nuevas formas de asociación, mayoritariamente asociaciones en participación.

AGRUPACION DE EMPRESAS

	GENERAL	ARTES.	ALIM.	METAL MECAN.	FUNDIC.	CARPINT. CUERO	CALZ	CONFEC.
% EMPRESAS	32.81	37.50	33.33	28.57	28.57	26.27	16.67	54.55
MOTIVOS :								
(1) INSUMOS	28.59	33.33	0.00	24.99	0.00	49.98	0.00	33.33
(2) VTA.PRODUC	23.80	66.67	0.00	50.02	0.00	25.01	0.00	0.00
(3) OTROS	38.10	0.00	0.00	24.99	100.00	0.00	16.67	66.67
(4) 1 Y 2	4.75	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(5) 1 Y 3	4.75	0.00	0.00	0.00	0.00	25.01	0.00	0.00

Nota: % sobre los que responden haberse agrupado.

Fuente: Resultados preliminares del análisis del monitoreo a la pequeña empresa de Villa El Salvador, RECURSOS S.A. (noviembre 1991)

"Estando aquí en el Parque hemos podido conocernos unos a otros, de distintos productos, incluso tipo subcontrata, que antes de venir al Parque no conocíamos dónde mandar las piezas... Llegando acá en el Parque eso ha cambiado. Por ejemplo llegar a conocer a un compañero que hace un trabajo que ya podíamos solicitarlo... A veces tiene una máquina que el otro no tiene y ambos nos hacemos intercambio de servicios..."

"A veces uno tiene una máquina que el otro no tiene y ambos nos hacemos intercambio de servicios... A veces él necesita prensa y yo necesito soldadora exógena y nos intercambiamos servicios..."

En dos años, en la rama metalmecánica, un empresario ha pasado de inquilino a poseedor de su propio lote y casi inmediatamente a acoger a un inquilino.

"En el Parque Industrial se puede trabajar 20 horas y nadie dice nada, no hay vecinos que se quejen, al contrario te animan si produces más. Primero estuve en el lote de un compañero, como inquilino precario, ahora estoy en mi propio lote, sólo cercado, falta colocar un primer techo de 100 metros y un depósito que quiero hacer para las herramientas".

"Hay que recurrirse, ¿sinó cómo? Formas de cooperación le llaman compañero".

El agrupamiento de productores en el Parque Industrial ha facilitado al mismo tiempo la **atracción de inversiones hacia el distrito**. Si tomamos en cuenta que del universo de APEMIVES, un 30% proviene de fuera de VES y que estas empresas son en promedio 40% más grandes que las del distrito, se aprecia que el Parque Industrial está consiguiendo un flujo de capitales e ingresos positivos para el distrito.

"Está viniendo bastante gente que se quiere integrar a esta experiencia, gente de Villa María del Triunfo, Chorrillos, etc. que quieren ver la posibilidad de ingresar como socios de APEMIVES o como industriales en este parque. También hemos tenido visitas de delegaciones, de organizaciones de pequeños productores, municipios, etc., que han venido a enterarse sobre esta experiencia".

4. Participación en ferias, ruedas de negocios y esquemas de subcontratación

El 33% de los empresarios de APEMIVES participa en ferias comerciales e industriales: en la Feria del Hogar en 1989, 8 empresas, en 1990, 40 empresas, en 1991, 30 empresas. Esta participación dinamiza la relación de las empresas con el mercado.

La participación en ferias expresa también **capacidad de previsión** necesaria para este tipo de encuentros y de un trabajo de equipo de un mínimo de seis meses, lo que ha permitido durante

1991 la venta de una imagen eficiente del Parque Industrial cumpliendo sus objetivos de promoción.

La participación del Parque Industrial en las Ferias de Subcontrata 89, 90 y 1991 ha constituido un momento importante para madurar su **identidad empresarial industrial**, expresada en el uso de registro industrial, razón social, marcas, tarjetas de presentación, trabajo de costos y precios, catálogos, comunicación, etc.

Para la mayoría de productores, las **ruedas de negocios** con exportadores en el Centro de exhibición, venta y subcontratación (CEVES), fueron las primeras oportunidades de establecer relación directa con corredores de negocios, que colocan oferta exportable en el extranjero. La primera rueda de negocios en el PICS con exportadores se realizó el 20 de abril de 1989. Los obligó a reconocer a sus productos, al compararlos con los de fuera, a plantearse problemas de standarización de los productos en función de las necesidades de los consumidores y medidas para satisfacerlas.

Las **ruedas de negocios** resultan ser un eficaz mecanismo de encuentro de oferta y demanda de bienes y servicios, de joint ventures, formas de sociedad y asociación, tomando como eje cadenas de valor. Es importante motorizar estos encuentros y crear estaciones permanentes, a manera de bolsa de negocios, al cual pueden sumarse consultorías y banco de proyectos.

En la Rueda Internacional de Negocios realizada en la Feria Internacional del Pacífico de Noviembre de 1991 participaron 38 empresas de APEMIVES. Favorecer en múltiples formas el desarrollo bursátil de productos, servicios productivos, mano de obra especializada y sin especializar, organizada en empresas de diversos géneros, acelerar flujos económicos para el desarrollo del

mercado interno, constituyen bases para la conformación de la Bolsa de Negocios del Cono Sur que APEMIVES, las organizaciones empresariales del Cono Sur y otras instituciones se habían propuesto impulsar.

Al mismo tiempo, el Parque Industrial promueve intensamente la **subcontratación**. Hoy la tercera parte de los empresarios subcontrata servicios. Las razones de este cambio se encuentran en la concentración física, en el conocimiento de los servicios que ofrece cada empresario y en la promoción de subcontrata realizada en los últimos 3 años. El Parque Industrial se ha dirigido a brokers, tradings y empresas exportadoras del país para comunicarles que en la AAPICS pueden encontrar oferta de productos y servicios productivos para exportación.

Pocas empresas tienen trazado un **futuro como subcontratista** y sin embargo puede ser un camino probable y exitoso para muchas empresas para conseguir competitividad, que es la única forma de fortalecerse. En una muestra de 50 empresas del PICS constatamos que una mayoría de empresas que han desarrollado sus productos y participación en el mercado corresponden a aquellas que subcontratan: Matrices para Bayer, cartapacios, carteras para Alda, Leda, muebles para Hogar, embalajes para empresas exportadoras, fasteners para fábricas de folders, polos y calzado para exportación, confecciones para marcas de calidad o tiendas de alto consumo tipo Saga, Monterrey, Mirafiorina, etc.

De acuerdo a la investigación realizada por RECURSOS S.A., el 28% de los empresarios actúa como contratista y el 30% como subcontratistas, en la mayor parte de los casos interactúan en los dos roles. Están afiliadas a la Bolsa de Subcontratación de Lima 60 empresas de APEMIVES.

Tipo de actividad	Número ó % de empresas o US \$			
	1987	1989	1990	1991
01. Venta Subcont/Expo	—	—	\$ 1'5	\$ 2'0
02. Feria Subcontrata	1	21	26	40
03. Contratistas				28%
04. Subcontratadas				30%
05. Afiliación BSL	01	40	60	60
06. Participac.ferias				33%
07. Feria del Hogar	00	8	40	30
08. Rueda de negocios	00	00	00	38

Fuente: RECURSOS S.A.

5. Acceso a nuevos mercados

El resultado de todas estas actividades ha sido el acceso a nuevos mercados. El seguimiento realizado por Recursos S.A. entre febrero y abril de 1991 indica que "100 empresas afirman haber accedido a nuevos mercados a partir de su participación en el Parque Industrial". Al mismo tiempo, "el 42 % afirma haber generado nuevos productos" y "el 31% ha ampliado nuevos servicios productivos".

La **proyección de ventas** para los agremiados de APEMIVES, considerando los 350 asociados que figuran en el Directorio de 1990, arroja una venta anual total de alrededor de \$ 16,000,000. Considerando que esta evaluación se hizo seis meses después del ajuste de agosto del 90, debemos concordar que no corresponde necesariamente a un punto alto, sino probablemente a los rangos más bajos de su producción.

Tipo de actividad	Número ó % de empresas o US \$			
	1987	1989	1990	1991
01. Nuevos mercados				100
02. Generación de nuevos productos				42%
03. Ampliación de nuevos servicio				31%

Fuente: RECURSOS S.A.

Además debemos considerar que en la evaluación de la referencia la proyección sólo se ha hecho a las 350 empresas de APEMIVES. No se considera las ventas del Grupo de los 44, empresas de mayor tamaño y facturación, asentadas como subproducto del relanzamiento del Parque Industrial en 1987.

Por otro lado los empresarios del PICS se han beneficiado con una **política amplia de cooperación con operadores económicos internacionales**. Hace dos años y medio, en la primera rueda de negocios con exportadores para la rama de calzado y confecciones, se ha contactado con brokers y tradings. Como fruto

de estos esfuerzos se firmó un convenio con el ICE, se consiguió asistencia técnica y luego se constituyó el CONPEX, Consejo para la Exportación de la Pequeña Empresa, del cual es miembro fundador APEMIVES.

Se ha realizado exitosas operaciones de subcontrata internacional para exportaciones, con participación de tradings, tanto en casacas, como en buzos y se ha participado con éxito en la Rueda Internacional de Negocios del XIV SLAMP, habiéndose llegado a acuerdos importantes con industriales colombianos, bolivianos, chilenos y empresarios de otros cuatro países. APEMIVES está organizando una misión comercial a Bolivia. La venta de productos en Subcontrata para Exportación arroja una suma acumulada en el período 89-91 de \$3'500,000.

6. Capacitación y asistencia técnica

El desarrollo empresarial compromete a la escuela, los CENECAPE, CEO, Institutos tecnológicos, ONG, la Universidad y la asistencia técnica en general. Villa El Salvador ha gestado en su seno el PROMAE, el Instituto Tecnológico Superior Julio C. Tello y otros institutos formativos y tiene una vasta red de colegios primarios y secundarios. Los promedios de acceso a la educación en el distrito nada tienen que envidiar a cualquier distrito de Lima. Sin embargo toda esta infraestructura necesita perfilar aún más su orientación a la promoción empresarial y en muchos casos necesita una **reorientación total** para dejar de ser un elefante blanco ajeno a las necesidades reales del desarrollo en la zona.

TIPO DE ASISTENCIA RECIBIDA (%)

	GENERAL	ARTES.	ALIM.	METAL MECAN.	FUNDIC.	CARPINT.	CALZ. CUERO	CONFEC.
CREDITO	59.47	50.00	50.00	14.29	42.87	84.61	66.67	100.00
MERCADEO	21.63	0.00	0.00	57.14	42.86	0.00	33.33	0.00
ADQ.MAQUINARIA	8.11	0.00	50.00	0.00	14.29	7.69	0.00	0.00
OTROS	10.81	50.00	0.00	28.58	0.00	7.69	0.00	0.00

Fuente: Resultados preliminares del análisis del monitoreo a la pequeña empresa de Villa El Salvador, RECURSOS S.A. (noviembre 1991)

La AAPICS busca permanentemente desarrollar puentes con estas instituciones para trabajar en forma compartida por la **elevación del nivel educativo** y por su **adaptación a las necesidades de la población y de la producción**. Los resultados se encontrarán a mediano plazo y requieren una concertación mayor y sostenida que reivindique y capacite el trabajo, la experiencia individual y social, la promoción del principal intangible con que se cuenta, el asociacionismo y la promoción empresarial como fuente de acumulación y progreso social e individual.

DEMANDA DE ASISTENCIA TECNICA

	GENERAL	ARTES.	ALIM.	METAL MECAN.	FUNDIC.	CARPINT. CUERO	CALZ.	CONFEC.
CREDITO	81.25	87.50	100.00	85.71	85.71	86.67	66.67	63.64
MERCADEO	48.44	50.00	0.0	57.14	57.14	53.33	16.67	54.55
ADQUISICION DE MAQUINARIA ADMINIST.,	29.69	12.50	33.33	50.00	42.86	20.00	16.67	27.27
CONTABILY COSTOS	14.06	12.5	33.33	7.14	14.29	6.67	16.67	27.27
SERVICIOS BASICOS	6.25	0.0	0.0	0.0	14.29	13.33	0.0	9.10
TECNICO PRODUCTIVA	28.13	12.50	66.67	14.29	42.86	26.67	16.67	45.45
CAPACITACION	10.94	12.5	00.0	14.29	14.29	20.00	0.0	0.0
OTROS	15.63	12.50	33.33	14.29	14.29	6.67	16.67	27.27

Fuente: Resultados preliminares del análisis del monitoreo a la pequeña empresa de Villa El Salvador, RECURSOS S.A. (noviembre 1991)

Tipo de actividad	% de Empresas o N° de personas			
	1987	1989	1990	1991
01. Asistencia técnica				65%
02. Asist.Tec.créditos				59%
03. Acceso a crédito				61%
04. Asist.Tec.mercadeo				22%
05. Capacitación	00	150	250	350

Fuente: RECURSOS S.A.

"Nosotros no somos personas que hemos egresado de centros académicos, sino que hemos aprendido con la experiencia, muchos sólo tienen la primaria, entonces se debe hacer cursos que hablen nuestro idioma, en fácil, porque si no, nos hacen perder el tiempo. Yo creo que es indispensable la instrucción del tallerista".

7. Los cambios al interior de las empresas

Las pequeñas empresas se distinguen, más que por su escala, por basarse en sus recursos humanos; urge promoverlas cabalmente. Como puede notarse en las entrevistas a los empresarios del Parque Industrial, éstos dan fe de importantes cambios en ellos relativos a una mayor amplitud de visión de negocios.

Establecer valores compartidos, capacitación, participación en la gestión y en los beneficios son elementos que serán decisivos para su asentamiento. Asimismo, en parte **a pesar de la crisis** -que limita las posibilidades de la empresa de reconocer económicamente el aporte de los trabajadores-, en parte **por la crisis**, que aumenta la competencia entre los trabajadores, no se observa situaciones tirantes entre éstos y los pequeños empresarios.

La **promoción de la calidad** es condición para el desarrollo de la empresa. Se ha alcanzado algunos índices importantes en algunos productos: destaca el ejemplo de MANVES de haber bajado el precio por casaca para exportación de \$22.50, cuando se inició la experiencia, hasta \$15.00 c/u; de igual manera los buzos producidos por Suárez Hermanos, que se está exportando, han llegado a costos de \$ 11.00. Ambos corresponden a requerimientos internacionales competitivos, así como la subcontrata del Parque Industrial en calzado para Bata y el ensamblaje de bicicletas realizado en el CDP han competido exitosamente en el mercado nacional. El objetivo de los actuales grupos de estandarización es constituir círculos de calidad destinados a ser una herramienta para reforzar objetivos compartidos.

"La estandarización está concebida como una propuesta para poder integrar a los pequeños industriales para que puedan tener una oferta productiva normalizada, estandarizada y con eso tener acceso a un mercado mucho más amplio, más selectivo, incluso tener acceso al mercado externo. Creo que con las pequeñas experiencias de los grupos pilotos de estandarización, se ha logrado un efecto demostración que está haciendo que ellos ya en estos momentos, por su propia iniciativa, estén agrupándose. Se han dado cuenta que la única posibilidad que tienen en estos momentos, es juntar las pequeñas capacidades productivas que tengan, complementarlas y salir adelante"

"Hemos logrado constituir siete grupos pilotos de estandarización, 4 en calzado y 3 en confecciones. Algo que es importante señalar es que se incorporó a personal que realmente tenía experiencia y conocimientos en su ramo. Estos técnicos mostraron que habían otras propuestas tecnológicas-productivas que podían mejorar las cosas que los empresarios tradicionalmente sabían hacer. Al principio, los empresarios tuvieron una actitud dudosa con respecto a lo que se pretendía hacer, pero luego con la misma experiencia se dieron cuenta que estaba bien. Hay que señalar que la palabra estandarización no sólo se refiere al proceso productivo, sino a todos otros aspectos como por ejemplo la comercialización, es decir, hay que adecuar los productos para que respondan a las necesidades de moda, de marca, etc. También significa apoyo a la gestión y apoyo financiero. Es una propuesta integral llamada estandarización".

"La evaluación del programa de estandarización con el grupo de calzado me parece positiva, aunque no hemos podido desarrollarlo más porque no ha habido recursos. Hay heterogeneidad entre las maquinarias de los propios zapateros, lo cual es un problema. Cuando tú coses el calzado tienen que haber determinadas características en las puntadas, para eso se requiere inversión".

Otro aspecto importante es la **incorporación al sistema legal**, especialmente en el terreno laboral y tributario. En VES se le ha dado mucha importancia al asunto de la identidad empresarial y hay indicadores de avance.

"El 78% de las empresas de APEMIVES cuentan con su Registro Industrial, que es el primer paso dado en su formalización, un 6% está en proceso de conseguirlo".

8. Identidad del pequeño industrial

Quizá el logro más importante que los empresarios asignan al proyecto Parque Industrial consiste en el aporte a la **definición de su identidad empresarial**.³⁸ Un aspecto fundamental en ese sentido es la **toma de conciencia acerca de los aspectos en que es eficiente**. Esto es una condición para desplazar parte de sus tareas y actividades a otros agentes económicos, y para comprometer nuevos recursos, sean éstos capital fresco, financiamiento y canales de comercialización a la vez que lograr mejores condiciones de búsqueda de su "nicho en el mercado". Es decir les ha permitido avanzar en identificar un objetivo de posicionamiento en el mercado.

Esta identidad aparece con nitidez en las propias opiniones recogidas de los entrevistados.

La participación en el Parque Industrial ha permitido a los empresarios instalados o no, facilitar que se conozcan y se tengan confianza, ahora se visitan. Hay ahora una relación fluida y permanente entre empresarios. Antes uno andaba ahogado en sus problemas. La unión de los gremios nos da muchas ventajas.

En los últimos años se ha avanzado significativamente en la **transformación de productores en empresarios**.

"Con el Parque Industrial todos los pequeños empresarios tenemos una visión más amplia de nuestros negocios".

"Hemos conseguido contactos que individualmente no hubiéramos conseguido, hemos accedido a ferias comerciales e industriales que individualmente no nos sería posible".

"Las ferias nos obligan a desarrollar. La gente sabe que en el Parque hay un mercado, adonde pueden ir a comprar y vender, nos prestan dinero y el hecho de que sean muchas empresas da confianza a los otros".

Reconocer la identidad alcanzada es un proceso lento y complejo que toma tiempo consolidar y cuyos alcances se verán en el largo plazo. Algunas de las dificultades se derivan de la tendencia a responsabilizar a otros de las deficiencias propias, del desgaste de energías en problemas menores, del desperdicio de ingentes recursos de tiempo (no de máquinas sino de personas, es decir vidas, del empresario, de su familia y las de sus operarios), de la ineficiencia en la utilización del escaso capital disponible, etc. Esta es la **otra cara de la llamada informalidad** que debe ser analizada.

La carencia de razón social, registro industrial, reconocimiento legal, marca, envases, es la cara más conocida de la informalidad, condicionada por las trabas del Estado y por la pobreza, pero también por la carencia o escaso desarrollo de una cultura empresarial. La lucha no sólo por la supervivencia sino contra la pobreza, exige y favorece al mismo tiempo el desarrollo de un **espíritu empresarial** -partiendo de la decisión de **emprender** un negocio y la tenacidad de mantenerse en él-. La identidad empresarial que se va generando a partir de esa práctica es una condición social para liberarse de la estrechez y las imposiciones. Es difícil pensar que un empresario se sienta eficiente y no se preocupe por su identidad como tal.

FORMALIZACION DE EMPRESAS (%)

	GENERAL	ARTES.	ALIM.	METAL MECAN.	FUNDIC.	CARPINT.	CALZ. CUERO	CONFEC.
CON REG.IND.	78.13	75.00	66.67	92.86	57.14	73.33	83.33	81.82
EN TRANSITO	6.25	0.00	0.00	0.00	28.57	13.33	0.00	0.00
FORMALIZADAS								
ULTIMOS 6 MESES	12.00	16.67	0.00	7.69	25.00	18.18	20.00	0.00

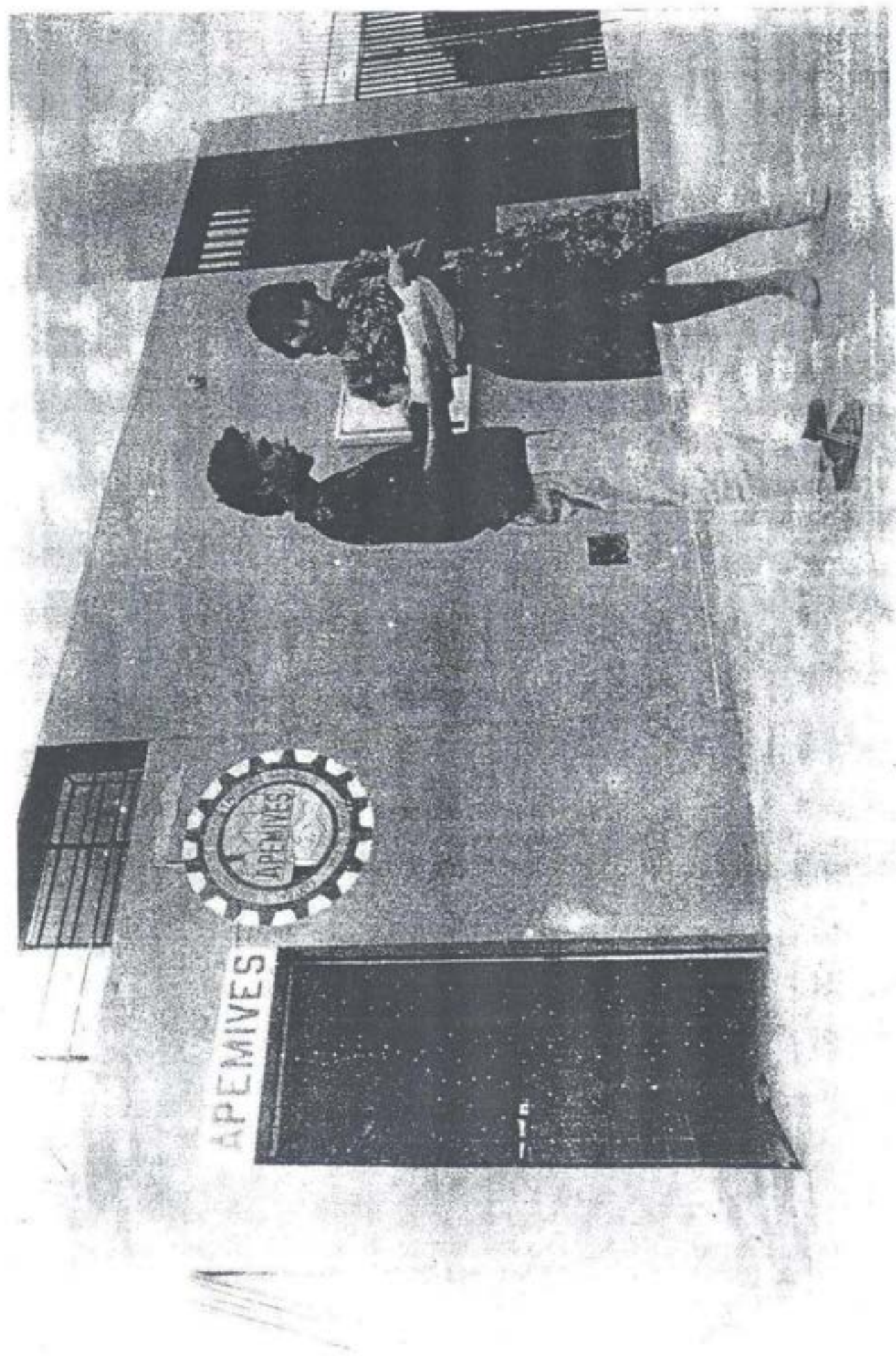
Fuente: Resultados preliminares del análisis del monitoreo a la pequeña empresa de Villa El Salvador, RECURSOS S.A. (noviembre 1991)

En este sentido, la Asociación de Pequeños Empresarios de Villa El Salvador (APEMIVES) expresa una corriente por la identidad. La edición del primer directorio empresarial, el primero en su género, es una demostración de conciencia y organización.

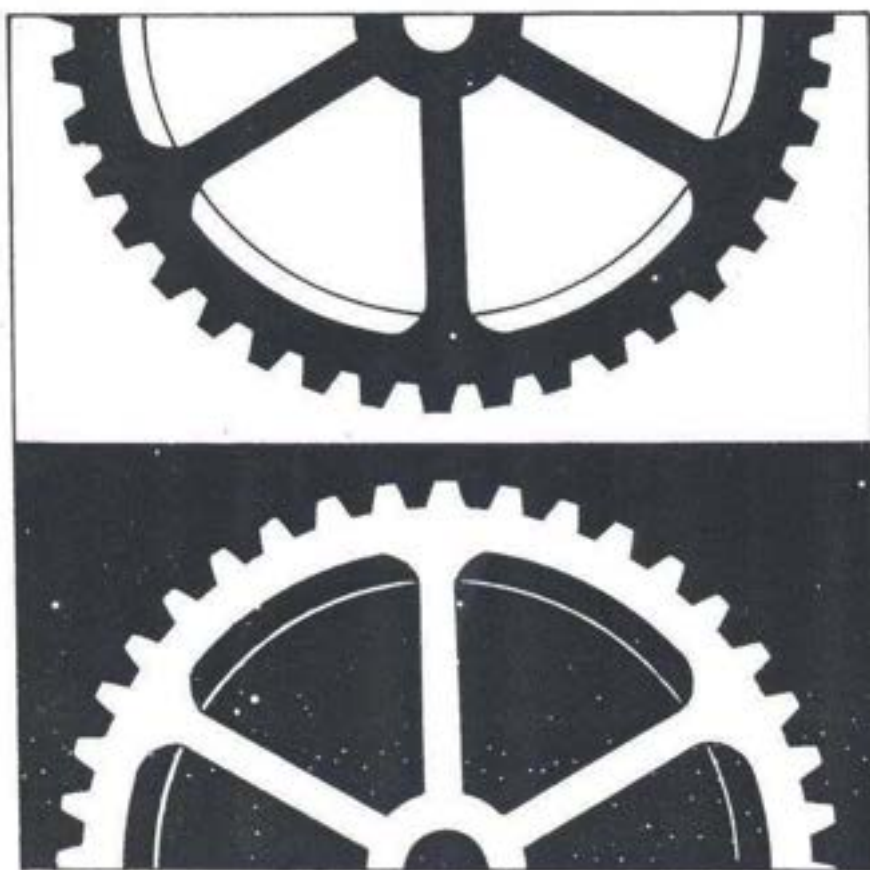
Notas:

³⁷Lamentablemente esto ha implicado la exclusión de las empresas miembros de dos de las organizaciones originales.

³⁸Las ideas y en parte la redacción de estos párrafos son tomados de la ponencia de Ramón Ponce, de RECURSOS S.A., "El negocio es un criterio de eficiencia" al Seminario "Líneas de inversión en el sector de la microindustria" organizado por el Fondo General de Contravalor Perú-Canadá (FGCPC).



VIII. Los problemas de la estrategia



1. Rigidez y flexibilidad

Se puede afirmar que la estrategia de desarrollo del Parque Industrial del Cono Sur, conducida por el liderazgo de Villa El Salvador, expresado en la dirección de la Autoridad Autónoma, ha consistido en recurrir a todas las fuerzas capaces de aportar e interesarlas en el proyecto, vinculándolo en todo momento al desarrollo de Villa El Salvador como distrito.

En ello ha radicado una de sus fortalezas y una de sus debilidades: Por un lado, Villa El Salvador ha sido un factor de dinamización del empeño por llevar adelante la construcción del Parque Industrial y en muchos casos la razón para una canalización de recursos mucho mayor que la dedicada a otros proyectos de parque industrial iniciados por el Estado, que languidecen en muchas partes del país.

Por otro lado, el Parque Industrial ha servido de referencia y de punto de apoyo para las fuerzas que han liderado ese proceso, de modo que muchas de las decisiones han estado **más orientadas por consideraciones políticas que técnico-económicas**. Esto se ha dado, por ejemplo, en relación a los criterios para la selección del personal en la Autoridad Autónoma, o en referencia al peso asignado a los esfuerzos de agrupación gremial y de constitución de organizaciones llamadas de segundo piso, lo que ha ido en desmedro de la atención de las necesidades del empresario individual y de las asociaciones de empresarios a nivel de grupos menores para fines de producción y comercialización.

También es indudable que la necesaria superación del diseño convencional original se ha dado en el marco de una orientación que a su vez ha inducido a importantes errores, en especial por la **ilusión de un desarrollo autárquico** de Villa El Salvador a partir de una

integración vertical y el cierre de circuitos económicos al interior, por la priorización de la aglomeración territorial de las empresas sobre el fortalecimiento de las interrelaciones económicas entre las empresas, por la sobreestimación de la capacidad de acumulación de la microempresa y por la insuficiente consideración del aporte de la empresa privada grande y mediana en la habilitación del Parque y en su poblamiento.

Un **error básico** del diseño es la priorización de la inversión de capital en activos fijos, tanto a nivel de los centros de servicios como de cada empresario, en desmedro del capital de trabajo necesario para dinamizar la producción de bienes y servicios y para posibilitar una acumulación. E igualmente en desmedro de la provisión de servicios para abaratar los costos y mejorar la eficiencia de la gestión empresarial.

2. La tensión entre lo técnico-económico y lo político

La vinculación con el proceso global de Villa El Salvador ha implicado tanto un **reforzamiento de las posibilidades** del Parque Industrial como una cierta **subordinación a lógicas ajenas** a la del desarrollo industrial.

Una crítica a las decisiones de la Autoridad Autónoma se refiere a la priorización excesiva, en los contratos de funcionarios y empleados del ente, a personas provenientes de Villa El Salvador y/o afines a las orientaciones de su dirigencia, lo que en muchos casos no ha garantizado la calidad técnica necesaria ni las actitudes y conexiones deseables con otros procesos empresariales.

Aunque de manera subordinada, con efectos mucho menos negativos que los de procesos comparables en otras experiencias, una parte de los conflictos específicos de la lucha política se han expresado al interior del proceso de construcción del Parque, por ejemplo en el seno de la Autoridad Autónoma y en su relación con los gremios empresariales. Se puede decir que **cuando la economía exigía cooperación, la política -mal llevada- agregaba división.**

Un problema común a diferentes posiciones políticas en el Perú y durante mucho tiempo alentado por el Estado ha sido la **subestimación de la dinámica de mercado** con la tendencia a fomentar formas económicas dependientes por tiempo indefinido del aporte económico y de la tutela de algún organismo promotor, incapaces de sobrevivir y crecer autónomamente en la competencia.

En el caso del PICS esto se ha expresado, como hemos visto, en los módulos o maquicentros sin una definición adecuada de su propiedad y de su forma de gestión empresarial y muchas veces con errores técnicos; y también en los esfuerzos, en parte relacionados con esos mismos centros de servicios, de formar organizaciones de segundo piso -en principio positivas- más allá de las fuerzas y condiciones reales de los empresarios participantes. Esta priorización ha significado en contrapartida la **insuficiente atención al apoyo técnico-gerencial** necesario para el fortalecimiento o la sobrevivencia en la crisis de las unidades empresariales y de las formas de asociación espontáneas entre empresarios, a mucho menor escala por cierto.

3. Autarquía y apertura

Es correcto el **aprovechamiento de la diversidad** de recursos naturales, económicos y humanos de una localidad, a través de una variedad de iniciativas económicas, pero no corresponde a una concepción moderna de desarrollo intentar una autosuficiencia general ni de un país ni menos de una zona particular.

En Villa El Salvador, junto con la idea de una organización autogestionaria de la producción y de los servicios, que, al menos en la forma propuesta, entra en conflicto con la dinámica real de los agentes económicos, se ha expresado también una aspiración a la autarquía que entra en colisión con la eficiencia económica y la rentabilidad.

A nivel del Parque Industrial esto ha tenido dos expresiones fundamentales: La **ilusión del mercado cautivo** y la de la **integración productiva vertical completa** en el seno del Parque. A nivel de cada empresario se manifiesta en la resistencia a la especialización y a la subcontratación, correspondiente a la vivencia más bien artesanal o de una industria nacional atrasada en el marco del proteccionismo exagerado del pasado.

Muchos proyectos de la Autoridad Autónoma han sido fundamentados con la consideración de que tienen en la población de Villa El Salvador un mercado asegurado, como si no estuvieran conectados a los circuitos económicos nacionales, en parte considerando -en general infundadamente- que sus productos serían más baratos que los de la competencia. Otros parten del supuesto erróneo de que los propios empresarios del Parque constituyen un mercado obligado de insumos industriales que puedan ser hechos en el Parque, al margen de su calidad y precio reales.

4. El peso de la aglomeración territorial

Es indudable la conveniencia urbanística y económica de contar con **áreas especializadas en la producción industrial**. En ese sentido un parque industrial que realmente funciona y que está adecuadamente ubicado es siempre positivo.

En el caso de Villa El Salvador se ha partido de ese supuesto correcto para apostar todo -o casi todo- a la habilitación física del Parque, negligiendo el proceso económico a través del cual puede ser convertido en un **polo de desarrollo económico**. En ese sentido el diseño original y el rediseño comparten el mismo problema.

Porque mientras el Parque no funciona como tal, mientras no reúne una **masa crítica** de empresas con capacidad de inversión y una dinámica económica intensa, no sólo significa una carga para el ente promotor sino en muchos casos también para cada empresario individual.

La presión sobre los empresarios para acelerar el traslado al Parque Industrial ha significado, como hemos visto, una carga exagerada y la pérdida del capital de trabajo para muchos de ellos. Para otros la imposibilidad de cumplir con el compromiso ha llevado a la **reversión del lote** a la Autoridad Autónoma y la pérdida de sus expectativas en el Parque. La reversión de 80 a 100 lotes en el último año, de los cuales 35 entre diciembre y enero previos a las elecciones de APEMIVES, es uno de los ingredientes de la radicalidad del rechazo de muchos empresarios, especialmente los más pequeños, a la Autoridad Autónoma.

Dada la escasez de recursos disponibles la atención unilateral al logro de la agrupación territorial ha supuesto además un **descuido de otras formas de promoción** de la actividad industrial a partir

de la localización previa de las empresas, que recién han sido abordadas, a escala insuficiente, en los últimos dos años tanto desde la Autoridad Autónoma como desde fuera, en ambos casos con apoyo de la Cooperación Internacional.

Nos referimos a actividades como la asesoría en estandarización, en contabilidad de costos, en agrupación de oferta, en subcontratación, en participación en ferias y ruedas de negocios, etc., tanto más efectivos cuanto más estrechamente se vincula con la práctica y la capacitación que implican. Además de los conocimientos transmitidos, los **vínculos** y la **dinamización económica** establecidos a partir de esas experiencias se convierten fácilmente en soporte de un proceso de instalación en el Parque quizá más lento pero menos costoso y traumático que el actual.

Otra unilateralidad se da en la concepción de un Parque Industrial limitado a lo productivo, que no valora los **servicios no productivos** pero indispensables para la administración de las empresas y para la comercialización de los productos y servicios productivos, que no entiende que un **parque industrial será tanto más dinámico y más próspero cuanto más compleja sea la red de relaciones de intercambio en su seno.**

5. La relación entre micro- y pequeños empresarios

El nuevo diseño del Parque Industrial significa su no exclusividad para la gran y mediana empresa y su apertura a la **pequeña empresa**. Sin embargo en la práctica las pequeñas empresas admitidas en el Parque incluyen también -y en elevada proporción- a **microempresarios** que no reúnen todas las características requeridas para afrontar exitosamente el traslado al Parque Industrial.

Esto tiene que ver tanto con criterios poco rigurosos en la calificación de los postulantes a cargo de representantes de la Autoridad Autónoma y de APEMIVES, como con las distorsiones de la economía nacional y de la situación de los empresarios por el boom artificial generado por la política económica bajo Alan García hasta mediados de 1988. Este había permitido a muchos microempresarios alcanzar temporalmente las condiciones para ser calificados como beneficiarios del Parque Industrial, sin poder mantenerlas posteriormente.

Las demandas de los microempresarios y de los pequeños coinciden: todos solicitan lotes muy por encima de sus reales necesidades y capacidades; y la Autoridad Autónoma no concibe o no logra poner en práctica una respuesta específica, la de las llamadas quintas industriales, con espacios menores para alquiler o alquiler-venta, cuya oferta en condiciones ventajosas quizá podría convencer a algunos microempresarios e imponerse en la práctica. Tampoco prevé una atención específica a las necesidades de asistencia técnica y asesoría de los microempresarios.

6. El lugar de la empresa privada mediana y grande

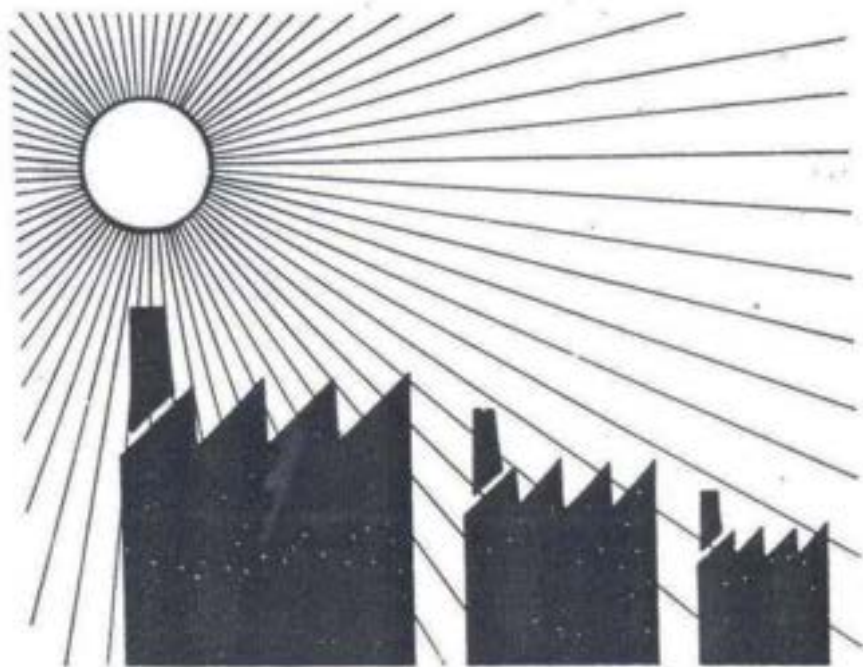
La estrategia de desarrollo del Parque a partir del rediseño **no toma en consideración a la empresa privada mediana y grande** en dos sentidos:

Por un lado no le asigna importancia, en término de medidas prácticas, a su **participación en el poblamiento** del Parque de una manera que podría acelerar la obtención del tamaño mínimo necesario para facilitar la dinámica económica del conjunto. Esto

se evidencia también en su no inclusión en la representación empresarial en la Autoridad Autónoma y en las dificultades para su representación ante ésta.

Por otro lado no la considera para la **habilitación** del Parque, excepto, como es tradicional, como contratista en las obras de infraestructura básica. En cambio no se ha buscado formas de estímulo a la inversión privada, bajo control de la Autoridad Autónoma, por supuesto, en, por ejemplo, la construcción de quintas industriales o de lotes con servicios básicos con esquemas de financiamiento a mediano plazo de modo que la inversión privada complemente la limitada inversión pública y de la cooperación.

IX. Conclusiones y Recomendaciones



1. **E**l Parque Industrial del Cono Sur en Villa El Salvador es una **experiencia importante** desde todo punto de vista, que debe ser estudiada tanto en función de la corrección de sus propias limitaciones como para extraer enseñanzas provechosas para otras iniciativas y para el diseño de políticas de desarrollo industrial. Instituciones académicas y organizaciones no gubernamentales debieran destinar recursos para la **investigación** de esta problemática.

2. En el **contexto de crisis en todas las esferas** de la vida social y económica en el Perú es muy difícil establecer una relación costo-beneficio para un proyecto tan complejo. Indudablemente tanto los errores de concepción y de aplicación como las circunstancias adversas han implicado un **gasto mucho mayor que el indispensable en otras condiciones.**

Y en la **comparación con experiencias espontáneas**, de múltiples inversionistas de todas las escalas, como Gamarra, en La Victoria, o de habilitación privada, como el Parque Industrial de Poblete, en Surco, el Parque Industrial del Cono Sur aparece como una inversión mucho menos exitosa y eficiente.

Sin embargo, si lo comparamos con otras inversiones estatales o paraestatales podemos hablar de un **balance positivo**, especialmente si consideramos que parte de la inversión debe ser contabilizada como un **costo de descentralización industrial dentro de la metrópolis Lima.**

La mayoría de los parques industriales habilitados con grandes inversiones siguen desocupados o con una ocupación muy reducida. En diferentes partes de Lima y en el propio Villa El Salvador la inversión en el Tren Eléctrico queda

como un monumental elefante blanco. Incluso los centros educativos ocupacionales en Villa El Salvador son, por su subutilización, inversiones muy poco eficientes.

3. La experiencia del Parque Industrial del Cono Sur es de capital importancia no sólo por su propio aporte al desarrollo industrial sino también por su rol como **laboratorio social para la evaluación de las diferentes iniciativas** en función del diseño de nuevas políticas de desarrollo. En Villa El Salvador se ha aplicado, de parte de diferentes agentes del desarrollo, diversas propuestas de promoción de la pequeña empresa, incluso aquellas consideradas más avanzadas en el mercado, lo que ha facilitado una renovación del pensamiento respecto de la promoción industrial.

La constitución de una **Autoridad Autónoma** con participación de los empresarios y de la comunidad y su afirmación en la conducción práctica del proceso son de suma importancia como antecedente para la formación o reorganización de otros parques industriales. La dirección de la Autoridad Autónoma ha jugado en todo momento un papel clave en el avance del Parque Industrial.

En cuanto a cobertura y rendimiento los **programas de crédito** no tienen nada que envidiar a otros programas, es más, en muchos casos los superan y han servido para que, por ejemplo, CARE, aplique y diseñe propuestas nuevas de arrendamiento financiero para la adquisición de motores, nuevos indicadores de medición de voluntad y capacidad de pago, programas que se han hecho extensivos a otros sectores. CARE además tomando como base VES ha diseñado un exitoso **programa de capacitación y empleo juvenil** que hoy se aplica en todo el país. En general los programas de crédito y el cumplimiento empresarial han tenido rendimientos

sobre la media del país.

Con todas sus limitaciones los **centros de servicios** han significado aportes al desarrollo de los empresarios y experiencias valiosas para la problematización sobre las dificultades y las potencialidades de espacios y organizaciones de apoyo de manejo colectivo y sobre las prioridades de los servicios requeridos.

En el campo del **mercadeo** se ha tenido muchas iniciativas exitosas, expresadas en la adecuación de productos a los requerimientos del mercado, en la elaboración de catálogos y directorios, en la participación en ferias de productos y de subcontratación y en ruedas de negocios.

Las **asociaciones** generadas para la mejora y ampliación de la producción y para una participación mayor en el mercado han contribuido a abrir nuevos caminos de colaboración con otras escalas y escenarios.

La participación de APEMIVES en la **Coordinadora Nacional de la Pequeña Empresa**, al lado de organizaciones más antiguas y de presencia nacional como APEMIPE y el Comité de Pequeña Industria de la Sociedad Nacional de Industrias da cuenta de la importancia que este espacio ha generado.

Teniendo en cuenta la variedad, intensidad y continuidad de las experiencias, tanto desde la Autoridad Autónoma y de los empresarios como desde las instancias de promoción, puede decirse inequívocamente que **el balance global es positivo.**

4. En la actual coyuntura nacional es sumamente importante que continúe el apoyo al PICS por el rol que juega la pequeña producción en el **enfrentamiento de la crisis económica**, por el significado de Villa El Salvador para afirmar el **diseño de una política de desarrollo en democracia** y por la **urgencia de apoyar a los pequeños empresarios**.

Aunque pudo haber sido mejor un proceso diferente, con menor énfasis en la inversión en activos fijos, ahora es fundamental **valorizar en la práctica las inversiones ya realizadas** a través de un apoyo que evite una regresión respecto de lo ya avanzado.

5. Lo más importante en el PICS es el **diseño de una gestión compartida** entre diferentes actores y entidades estatales. Sin embargo ese diseño tiene deficiencias, y en la práctica éstas se acentúan. La representación del Estado central es ejercida por personas que no expresan actualmente un compromiso activo de sus respectivas instancias. Debería ser **mayor el peso de los empresarios en la Autoridad Autónoma**, cuidando que estén representados **tanto los micro- y pequeños empresarios provenientes de Villa El Salvador como los empresarios pequeños y medianos o grandes de otros orígenes**.

6. Algunos **errores de concepción** -de ninguna manera privativos de la Autoridad Autónoma, sino más bien en general enraizados en nuestra cultura política e incluso empresarial- han sido:

- a. La ilusión de **autarquía económica**.
- b. La **insuficiente comprensión de la dinámica del mercado**.

- c. La **priorización de la inversión física** y la subvaloración de las necesidades de apoyo de los empresarios en su dinámica productiva y comercial.
 - d. La **restricción del Parque Industrial a lo productivo**, sin considerar los servicios empresariales no productivos como parte de la dinamización del conjunto.
 - e. La **tendencia a la subordinación** de intereses empresariales legítimos a otras dinámicas sociales.
 - f. La **subvaloración del aporte privado** y dependencia excesiva del aporte estatal y de la cooperación internacional.
 - g. La **insuficiente consideración** de las dinámicas propias de la pequeña producción y de la diferencia de las lógicas de los pequeños y de los microproductores.
7. Los **principales errores en la práctica** de la Autoridad Autónoma del Parque Industrial han sido:
- a. La **insuficiente flexibilidad en la aplicación de la estrategia**, expresada en la no valoración adecuada de la dinámica del mercado y la falta de reacción oportuna ante sus cambios, tanto para las propias decisiones de la AA como para su asesoría a los empresarios. Esto se ha expresado en:
 - 1. La **subvaloración de la gravedad de la falencia económica de los empresarios**, especialmente de los ya mudados al Parque Industrial.

2. La falta de previsión respecto de la **imposibilidad de devolución de la deuda** al Banco Industrial en condiciones de recesión agudizada y tasas de interés reales exorbitantes.
 3. La presión -expresada en amenaza y puesta en práctica de la reversión de lotes- para hacer efectivo el traslado al Parque Industrial, obligando a la **canalización de capital de trabajo hacia la inversión en activos fijos** en condiciones de escasez y carestía del crédito y de contracción del mercado.
 4. La **priorización de inversiones colectivas** de utilidad dudosa o reducida, en parte por problemas de concepción, en parte por implementación incompleta.
 5. La no atención prioritaria de los **problemas de gestión** de los empresarios.
 6. La insuficiente atención a problemas concretos de los empresarios como la **imposibilidad de mantener y dar seguridad a un taller separado de la vivienda** o la **falta de servicios para la familia**.
- b. La **dispersión de sus esfuerzos** en un gran número de tareas de difícil cumplimiento.
 - c. La **falta de canales de participación** para los empresarios no miembros de APEMIVES (los 44 empresarios ligados al Parque desde su primera fase y aquellos 100 presentes en la Parcela I por ocupación informal).

d. **La falta de transparencia** y la insuficiente información a los empresarios respecto de muchas decisiones y compromisos, que en ocasiones ha llevado a desigualdad de oportunidades para los diferentes empresarios.

e. **Un manejo inadecuado de los conflictos.**

8. Algunos aspectos del modelo son, **en su forma actual**, más un **lastre** que un elemento dinamizador. Por ejemplo, los centros de servicios y las empresas colectivas impulsados por la Autoridad Autónoma no son determinantes para el éxito del Parque y en parte **distraen recursos y esfuerzos de lo central**. Sin embargo tampoco son un obstáculo fundamental y han servido para atraer algunos recursos difícilmente obtenibles de otro modo.

Lo mismo se puede decir del **tipo de organización gremial** impulsado, que tiende a priorizar la reivindicación ante la Autoridad Autónoma antes que la **corresponsabilidad** en la elaboración y aplicación de normas a iniciativas de los empresarios participantes, tanto individuales como por asociación.

La apuesta a **organizaciones empresariales de segundo nivel** tampoco es decisiva y distrae esfuerzos, pero puede convertirse en positiva si supera el sesgo impositivo y apunta al apoyo a **formas voluntarias de cooperación y asociación empresarial**.

9. La **esencia del éxito** del Parque es la **aglomeración de empresas**, inicialmente más bien **organizativa**, poco a poco también **espacial**, y la generación de una **identidad colectiva más moderna de confrontación con el mercado y superación de comportamientos de tipo clientelista**. La clave

para su avance exitoso es la **convergencia de esfuerzos** de los empresarios, de todos los tamaños, con una Autoridad Autónoma centrada en sus funciones principales.

10. Villa El Salvador y el Parque Industrial han invertido notables esfuerzos no sólo en progresar sino también en generar una **imagen positiva** que contribuya a atraer apoyo externo y actividad económica. El desarrollo de la violencia ha puesto en cuestión la imagen y obliga también a hacer una **activa campaña para restablecer la confianza y expectativas**.

11. Las contribuciones a **lineamientos centrales** para un parque industrial que se deducen de la presente sistematización podrían resumirse en:

a. El Parque Industrial debe ser concebido como un **polo de desarrollo abierto** a intercambios y complementación con el mercado nacional e internacional. **Su aporte a Villa El Salvador y al Cono Sur** no debe provenir de restricciones de su mercado de insumos, de productos y de trabajo a ese ámbito sino de su **efecto sobre la dinámica económica por interacción no compulsiva** con esos mercados, por el pago de **tributos municipales** y por la **generación y sustento de fuerzas sociales interesadas en el desarrollo integral** del distrito y del cono.

b. El Parque Industrial debe **combinar la inversión** estatal y de la Cooperación Técnica Internacional con el aporte de los propios empresarios y de inversionistas privados, por ejemplo inmobiliarios, de un modo que permita alcanzar en el plazo

más corto posible una ocupación que garantice la **masa crítica de la actividad económica** necesaria para convertirlo en un **centro de atracción** para agentes económicos externos.

- c. El Parque Industrial debe comprometer el aporte económico de los empresarios en montos que no afecten su capital de trabajo, a través de un **financiamiento de largo plazo de las inversiones** indispensables.
- d. El ente de promoción del Parque Industrial debería centrar sus esfuerzos de **asesoría** en el apoyo al **proceso de conversión de los productores en empresarios** y en la generación de **cadena de valor interempresariales** entre empresas tanto productivas materiales como de servicios de todo tipo y comerciales.

12. Para ello es fundamental que la instancia central de dirección del Parque Industrial, la Autoridad Autónoma, siga siendo una **autoridad reconocida por todos**, en parte en base a la **representación adecuada** de los ocupantes del Parque, y **personal técnico-comercial de alta calificación**, de modo que pueda concentrarse en las siguientes **funciones principales**:

- a. El **planeamiento estratégico** del desarrollo del Parque.
- b. La formulación de una **normatividad mínima y funcional**.
- c. El establecimiento de **mecanismos para lograr el cumplimiento de las normas y la solución de los conflictos**.
- d. La **canalización de recursos** del Estado y de la Cooperación Técnica Internacional como complemento del aporte local.
- e. La **calificación de los adjudicatarios** y la **transferencia de los lotes** individuales y de uso colectivo.

- f. La provisión de **servicios básicos y de seguridad**.
- g. La canalización de **servicios productivos** y de **asesorías** de todo tipo.
- h. La **información** y las **relaciones públicas**.
- i. La **habilitación de locales** para alquiler o alquiler-venta.

13. Las **recomendaciones** más importantes para corregir los errores y afrontar con mayores probabilidades de éxito la difícil situación actual son:

- a. Las reglas tienen que ser **simples y claras, iguales para todos** los que se encuentran en la misma situación -sin distinción de filiación o afinidad- y **conocidas por todos**, y su aplicación tiene que ser hecha con la mayor **transparencia**.
- b. Es prioritario **desactivar los conflictos** a través de soluciones que muchas veces implican compromisos, de modo que la Autoridad pueda concentrarse en el impulso a la actividad económica en el Parque y al desarrollo de sus servicios comunes.
- c. El desarrollo del Parque debe partir del **reconocimiento de las condiciones actuales del mercado** nacional e internacional, lo que exige analizar todas las medidas de promoción actuales y futuras a la luz de su efecto sobre la **capacidad de competencia** de los empresarios en ese mercado.
- d. Hay que dar atención prioritaria a las necesidades de los empresarios en **asesoría para la gestión empresarial** tanto en sus aspectos administrativos como técnicos, con énfasis en el control de costos y de calidad.

- e. Es necesario **aliviar la presión financiera** sobre las empresas y conseguir **recursos adicionales** para lograr una utilización plena de los espacios subutilizados y la reposición del capital de trabajo inmovilizado en capital fijo.
- f. La capacitación debe ser dada principalmente en **acompañamiento a la práctica de gestión empresarial**, en especial alrededor de esfuerzos de asociación de empresas para hacer frente al mercado y en iniciativas de participación en mecanismos colectivos como las ferias y ruedas de negocios.

14. Las **tareas más urgentes** en ese sentido son:

- a. **Recomponer** la Autoridad Autónoma con una **mayor representación de todos los empresarios** ubicados en o vinculados al Parque Industrial y una participación más representativa del Estado central.
- b. **Acelerar la adjudicación de los lotes** por un proceso de compra-venta a largo plazo, con primera hipoteca sobre el lote y la construcción en el mismo, y entrega inmediata de los títulos de propiedad.
- c. Gestionar una **línea de crédito promocional**, con un período de gracia significativo, para el refinanciamiento de la deuda vencida y la habilitación de los lotes.
- d. Entregar la propiedad de las **unidades de servicio a los gremios** para su administración a través de una empresa constituida por éstos para cada unidad.
- e. Concentrar la actividad promocional de la Autoridad Autónoma en el **apoyo a los empresarios** que ya se han mudado al Parque Industrial, con énfasis en la capacitación técnica, la asesoría en gestión y facilidades de comercialización.

- f. Diseñar un programa especial de **apoyo a las microempresas**, con énfasis en una unidad piloto de quinta industrial con alquiler y alquiler-venta de locales pequeños ya habilitados para casa taller.
 - g. Estimular la **organización de servicios colectivos** en relación a la seguridad, a la alimentación, al cuidado de los niños de los trabajadores, etc.
 - h. Orientar el **aporte de la Cooperación Técnica Internacional** hacia esas tareas de la Autoridad Autónoma en colaboración con los gremios respectivos.
 - i. Tener una **política de información amplia** sobre los aportes de la Cooperación Técnica Internacional.
15. La **desactivación de los conflictos internos** del Parque Industrial es indispensable para contrarrestar su uso político en un sentido que puede ser desestabilizante para el proyecto en su conjunto y una condición para la mantención o reinicio de la cooperación técnica nacional e internacional.
16. Es muy importante que las **instancias de promoción del desarrollo** presentes en Villa El Salvador, tanto estatales como privadas, nacionales como internacionales, continúen su apoyo en relación con los empresarios y sus gremios dispuestos a la cooperación. A la vez que con ello se logre mejoras en la situación de los empresarios y de sus trabajadores así como de su aporte a la economía nacional, se espera que siga contribuyendo a la **generación de nuevas formas de pensar la promoción industrial**.
17. A nuestro juicio un elemento central a considerar en la política de promoción tanto de la Autoridad Autónoma como de las entidades de promoción es que la forma principal de

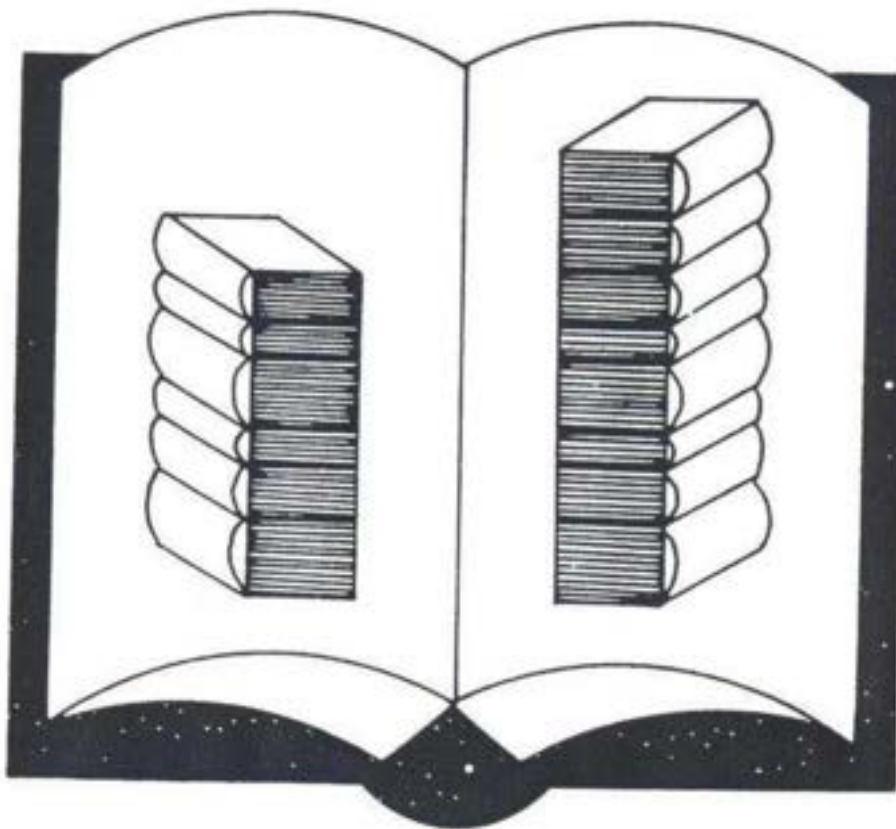
apoyo que requieren los empresarios es la **asistencia técnica empresa por empresa** en todos los aspectos de la gestión.

Además, siendo necesarias, no son suficientes políticas de crédito, de mercadeo, de apoyo en maquinarias, de desarrollo de gremios, y es indispensable entender que hay un problema de conjunto, de **gestión de las diferentes mezclas de actividades de apoyo** que requiere cada empresario.

Es fundamental dejar de caracterizar a la pequeña empresa principalmente por sus carencias y limitaciones para asumirla como constituyente de un **espacio de cooperación y de intercambio de eficiencias** pasible de ser potenciado en relación con el conjunto de las unidades empresariales. Esto significa también enfatizar como campo de acción más la **aglomeración social-territorial entre empresas de todas las escalas** que el segmento de pequeña y microempresa, de modo que el apoyo a éste implique y signifique una dinamización del conjunto.



X. Bibliografía y Anexos



BIBLIOGRAFIA

- AAPICS-AECI eds. **Parques Industriales de Desarrollo: Una Propuesta Práctica y la Experiencia de un Parque Industrial.** Lima: AAPICS-AECI, [1991].
- Adams, Norma y Néstor Valdivia. **Los Otros Empresarios - Etica de Migrantes y Formación de Empresas en Lima.** Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 1991
- Azcuenta, Michel. "Pequeña Empresa y Gremios: La Construcción de un Proyecto Solidario" Ponencia presentada al XIV Simposio Latinoamericano de la Pequeña y Mediana Empresa; Lima, 22 de noviembre de 1991
- Brusco, Sebastiano. "Local government, industrial policy and social consensus - The Experience of Modena, Italy." Paper presented to the Seminar "Opportunities for urban economic development", OECD, Venice 25-27 June 1985
- Bueno, J. "Parque Industrial Cono Sur Villa El Salvador." (mimeo). Lima: ONUDI, 1991
- Caporael, Linnda, Robyn Dawes, John Orbell and Alphons van de Kragt. "Selfishness Examined: Cooperation in the Absence of Egoistic Incentives." **Behavioral and Brain Sciences** 12, (1989): 683-739.
- Elster, John. **The Cement of Society- A Study of Social Order.** New York: Cambridge University Press, 1989.

- Figueroa, Adolfo. **La Economía Campesina de la Sierra del Perú.** Lima: Universidad Católica del Perú, 1981
- Instituto Peruano de Información Aplicada (IPIA). **Circuitos Productivos: La pequeña producción de Villa El Salvador.** Lima: Fundación F. Ebert, 1989.
- Manufacturas de Villa El Salvador (MANVES). "Grupo de Confeccionistas en Villa El Salvador." Lima, 1991 (mimeo).
- Municipalidad de Villa El Salvador - Equipo Técnico. **Villa El Salvador y su Proyecto Popular de Desarrollo Integral: Propuestas para el Debate.** Lima: CIED-DESCO, 1988.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Documento de Intención PEPI - ONUUDI." Lima, 1986.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Políticas de incentivos para el Desarrollo Industrial". ONUUDI-Viena
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Villa El Salvador - Un pueblo una realidad" - Proyecto DP/PER/86/021 (Comunidad Urbana Autogénica).
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Asistencia Preparatoria, Kruger, Erwin J. 1987.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). 1987a. "Reactivación Parque Industrial del Cono

Sur, Lima (Villa El Salvador) - Asistencia Preparatoria. Informe Técnico 9/XII/1986 - 30/V/1987." Preparado por Alison Hart y Kenneth Hamje. Lima, 1987

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Informe Final de Contrato de Servicios Retroactivo. Cabrerizo, Juan.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). 1987b. "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Asistencia Preparatoria. Informe Técnico 1/VIII/1987 - 31/X/1987." Preparado por Alison Hart, Kenneth Hamje y Javier Lou, Lima, 1987

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador)" - Proyecto DP/PER/86/021. Maquicentros P.I. Cono Sur V.E.S. Lou B., Javier.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Informe Final. Burga Bartra, Jorge.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Informe Final- Diseño Empresarial. Price Malasías, Jorge Luis.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Informe Final- Ingeniería Civil. Puertas Palacios, Luis.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Informe Final- Asistencia Social. Mendieta, María Teresa.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Informe Final- Metal Mecánica. Cobos Vela, Francisco.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Informe Final- Asistencia Comercialización. Velázquez, Sigisfredo.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021. Informe Técnico- Capacitación. Villavicencio Palacios, Nelson.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.

Informe Técnico- Asesoría y Apoyo Infraestructura - Obras.
Moreano Mejía, Jacinto.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
2a Reunión sobre Cooperación Técnica Internacional.
Autoridad Autónoma VES.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Informe de la Misión de Evaluación.
INP, ONUDI, PNUD.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Informe Técnico Productivo- Encuesta a Talleristas.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Informe Final- Metal Mecánica. Hurtado, Rogelio.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Informe Final- Asesor Jurídico.
Rodríguez, Clelia.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur,

Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Informe de Ingeniería Civil- Relotización.
Claro Alarcón, Roberto.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Propuesta de Zonificación y Relotización.
Espejo, María y Larrea, Jorge.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Memoria Descriptiva y Planos Zona Habilitada- Parcela 2.
Espejo, San Román María.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Informe Final- Formulación de Proyectos Locales Industriales.
Espejo San Román, María.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). "Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Proyecto DP/PER/86/021.
Plano 01- Relotización Zona Habilit.-Estado Situacional.
Espejo San Román, María y Burga Bartra, Jorge.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 1987.
"Reactivación Parque Industrial del Cono Sur, Lima (Villa El Salvador) - Asistencia Preparatoria." Lima, 1987.

- Salazar, C. "Desarrollar la Pequeña Empresa: El principal reto del Parque Industrial." AAPICS-AECI eds. **Parques Industriales de Desarrollo: Una Propuesta Práctica y la Experiencia de un Parque Industrial.** Lima: AAPICS-AECI, [1991].
- Skinner, Reinhard J. "Community Organization, Collective Development and Politics in Self-Help Housing: Villa El Salvador, Lima (1971-1976)." Ph.D. diss., Darwin College, 1981
- Tejeiro, Ramón. "Parques Industriales de Desarrollo: Una Propuesta Práctica." AAPICS - AECI eds. **Parques Industriales de Desarrollo: Una Propuesta Práctica y la Experiencia de un Parque Industrial**. Lima: AAPICS-AECI, [1991]
- Tovar, Teresa. **Pobladores, Organización, Democracia y Política en Villa El Salvador.** Lima: DESCO, 1992 (mimeo).
- Wade, Robert. **Village Republics - Economic conditions for collective action in South India.** New York: Cambridge University Press, 1988.

SIGLAS

AAPEPICS	Autoridad Autónoma del Proyecto Especial del Parque Industrial del Cono Sur
ADEC-ATC	Asociación Laboral para el Desarrollo
ADEICOSUR	Asociación de Empresarios Industriales del Cono Sur
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
APEMEFAC	Asociación de Fabricantes de Calzado, Artículos Afines y Complementarios
APEMIVES	Asociación de Pequeña y Mediana Industria de Villa El Salvador
APIAVES	Asociación de Pequeños Industriales y Artesanos de Villa El Salvador
APIC	Asociación de Industriales Confeccionistas del Perú
APICSUR	Asociación de Pequeños Industriales del Cono Sur
APISUR	Asociación de Promotores Industriales del Cono Sur
BANCOVES	Banco de Villa El Salvador
BCR	Banco Central de Reserva
BIP	Banco Industrial del Perú
CALZAVES	Calzado Villa El Salvador
CARE	Cooperativa Americana de Remesas al Exterior
CCC	Central de Crédito Cooperativo

CDP	Centro de Desarrollo Productivo
CENECAPE	Centro Nacional Educativo de Capacitación Profesional Extraordinaria
CEO	Centros Educativos Ocupacionales
CEVES	Centro de Exhibición y Ventas de Villa El Salvador
CINSEYT	Centro de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CONAPS	Comisión Nacional de Propiedad Social
CONPEX	Consejo Nacional de la Pequeña Empresa para la exportación
COOPSEVES	Cooperativa de Servicios Especiales Industria de Calzado de Villa El Salvador
COPEI	Comité de la Pequeña Industria
CUAVES	Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador
ENACE	Empresa Nacional de Edificaciones
FGCPC	Fondo General Contravalor Perú-Canadá
ICE	Instituto de Comercio Exterior
INCOSUR	Industrias del Cono Sur
INP	Instituto Nacional de Planificación
FEPOMUVES	Federación Popular de Mujeres de Villa El Salvador
FINVES	Fondo de Inversiones de Villa El Salvador
MANVES	Manufacturas de Villa El Salvador

MICTI	Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración
ONUUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PI	Parque Industrial
PICS	Parque Industrial del Cono Sur
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SCF	Save The Children Fund
SINAMOS	Sistema Nacional de Movilización Social
SLAMP	Simposio Latinoamericano de Mediana y Pequeña Empresa
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
TEJIVES	Planta de Tejido de Punto de Villa El Salvador
VES	Villa El Salvador

RELACION DE ENTREVISTAS REALIZADAS

I. FUNCIONARIOS Y DIRIGENTES

1. Michel Azcueta
Director Nacional de ONUDI.
2. Javier Bueno
Gerente de Financiamiento de la AA.
3. Willy Rivera
Presidente del gremio de Calzado.
4. Iván Mifflin
Gerente de Comercialización y Mercadeo de la AA.
5. Ricardo Dávila y Rosario Chacaltana
FOGAPI.
6. Willy Girbau
BIP/Surco.
7. Mario Rojas
BIP/SJM.
8. Alejandro Orozco
Director de AAPEPICS representando a COFIDE.
9. Alfredo Pérez Alcázar
MICTI
10. Víctor Montero
CINSEYT
11. María Elena Moyano
Teniente Alcaldesa de VES

12. Luis Manrique
Gerente de Administración AA
13. Carlos Arana
CARE
14. Armando Pillado
SASE
15. Liliana Poblete
Parque Industrial San Pedrito - Surco
16. Raúl Luna
FGCPC
17. Ing. Enrique Juscamayta
Gerente General de AA del P.I.
18. Sr. David Núñez
Director por el Instituto Nacional de Planificación
19. Celso Rau
Gerente de Adjudicaciones de la AA.

II. EMPRESARIOS

Calzado

1. José Carrillo
2. Julio Rivas
3. Carlos Ureta
4. Luis Tintaya
5. Fidel Castro

Alimentos

5. Mario Cruz Ruesta

Artesanía

6. Felipe Challco
7. Gonzalo García
8. Alberto Maguiña
9. Raúl Huisa Izaguirre

Fundición

10. Braulio Segovia
11. Luis Padilla
12. Segundo Flores
13. Cipriano Pozo
14. Nancy Puma - Miguel Ccente
15. Juan Chiang

Confecciones

16. Máximo Cárdenas
17. Fidel Cuya
18. "Taller Virgen del Carmen"
19. Héctor Obando
20. Margarita Campos
21. Beltrán Suárez
22. Nieves Félix Celis

Metal Mecánica

23. Francisco Mandorthupac
24. Edwin Sixto Maguiña
25. César Hugo Solís S.
26. Manuel Grados
27. Carlos Anaya
28. Anacoreto Villanueva
29. Manuel Cárdenas
30. Pedro Igarza

Carpintería

31. Cosme Aroste
32. Basilio Noa
33. Agapito Arivilca
34. Víctor Carpio
35. Raúl Farge
36. Pedro Raymundo
37. Leonardo Salgado
38. Caferino Apaza

Este libro se terminó de imprimir en el
mes de junio de 1992 en los Talleres
Gráficos CAR-CAL S.A.
Shell 575, Miraflores. Lima - Perú.
Editor: Carlos Pérez Gamio L.