

Carlos Cavani Grau

Las ciudades productivas del Perú

De igual manera que los “burgos” en la Edad Media eran centros de actividad comercial y artesanal. Las ciudades productivas y *clusters* representan una alternativa para generar vetas ricas en actividades económicas remuneradas generadoras de innovación, competitividad y empleo.

Introducción

Una “ciudad productiva” es un modelo de desarrollo socioeconómico basado en conglomerados consorcio-productivos constituidos por cadenas de eslabonamiento productivo hacia adelante y hacia atrás o *cluster*, con tamaño crítico, dispuestas y organizadas cabalmente hacia las ventas y la exportación (Cavani Grau, 2009). Lo expuesto es producto de una investigación que comprueba que esto constituye una realidad palpable en el Perú, sustentada en ejemplos múltiples, donde la organización de *ciudades productivas* es posible a mediano y largo plazos.

La economía local de un distrito demanda múltiples servicios, oficios y negocios comerciales que hoy casi no existen. Hay, pues, una enorme necesidad de aumentar la densidad de empresas en los nuevos barrios de Lima. Y los negocios barriales generan empleo en los barrios. Presento los aspectos preliminares, con el fin de enfatizar la importancia de las ciudades productivas integradas fundamentalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, señalando Gamarra como un *cluster* incipiente.

Las ciudades productivas en el Perú

Desde la década de los 90 es indiscutible la evolución de Gamarra hacia un “*cluster* textil” relativamente más cohesionado; internamente la organización del complejo se presenta aparentemente fuerte, con una impresionante actividad comercial y productiva, pero que impide observar las carencias que obstaculizan su transformación. La problemática no culmina con la elección de Gamarra como ciudad productiva, en 2006, sino sostenemos que no sólo fue una decisión apresurada sino equivocada, porque a pesar del gran esfuerzo de sus asociados aún no cumple con los criterios básicos de una auténtica ciudad productiva.

Ciudades productivas

Se trata de ciudades formadas por conglomerados de micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo objetivo en las políticas públicas es generar empleo, en barrios y municipios eliminando paulatinamente los cinturones de miseria urbanos y rurales.

Una primera impresión sobre la realidad de nuestro emporio textil nos presenta una amplia zona de edificios vetustos en su mayoría, y otros edificios relativamente modernos, con una actividad febril en todas sus calles repletas de personas, en medio de un ruido verdaderamente infernal. Esta apariencia de caos comercial y peatonal nos explica que Gamarra posee 14,000 establecimientos, 10,000 empresas de confecciones, comercio y servicios, 60,000 empleos entre empresarios y trabajadores, 150 galerías en 150 manzanas de extensión, 800 millones de dólares en ventas anuales y que paga 140 millones de dólares en impuestos. Y que posee un crecimiento de 17% anual, entre 1970-1995, mientras que Perú sólo creció 2.1%.¹

Estas características realmente sorprendentes no son suficientes para su designación como ciudad productiva, en tanto sea un *cluster* incipiente carente de reforzar la adquisición de insumos de calidad, resolver sus problemas de producción con servicios sistemáticos de asistencia técnica, desarrollar un plan de diseños y colecciones de temporadas, servicios múltiples de “patronaje”, tallas, productividad, que en su conjunto eleven la situación competitiva de las Pymes textiles en Gamarra y la transformen en un auténtico conglomerado articulado.

La ausencia de una gestión empresarial moderna y la carencia de programas dinámicos de capacitación promovidos por sus directivos de

La competencia de los mercados es imperfecta; sus actores, empresas y estados, actúan estratégicamente afectando los flujos comerciales y el desarrollo de los países

Qué son los *clusters*

La palabra refiere a un grupo de cosas similares posicionadas, o que ocurren en proximidad. En el ámbito productivo se trata de una concentración geográfica de industrias por ventaja de desempeño. El *cluster* es denominado por Porter, “el diamante de la competitividad”.

vanguardia, inciden en la naturaleza incipiente del *cluster*. A propósito de la trascendencia de las cadenas productivas y la insuficiencia de la explicación de la teoría de las ventajas competitivas de un país dado, León Martín Cabello² sostiene que:

“De manera histórica, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de las ventajas competitivas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. La competencia de los mercados es imperfecta; sus actores, empresas y estados, actúan estratégicamente afectando los flujos comerciales y el desarrollo de los países.

Las empresas deben tender a mejorar su cadena productiva, desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a los clientes, entre otros”.

Ahondando en la trascendencia, formación y evolución de las cadenas productivas, distintos enfoques teóricos intentan responder las causas de la formación de los *clusters*. Stumpo³ nos indica los más importantes:

- *La teoría de localización y de geografía económica.* Hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar.
- *La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante.* Nos muestra cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamientos hacia atrás) o procesa (hacia adelante).
- *La teoría de la interacción y los distritos industriales.* Establece la interacción que da lugar a juegos repetitivos, elevando la confianza y reduciendo los costos de transacción y de coordinación. Se acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien social internalizado por el conjunto de empresas en el distrito. La interacción intensa en una localidad genera derrames tecnológicos y economías externas, y de escala para el

conjunto de empresas del distrito, que no podrían ser internalizados de estar cada empresa interactuando con las otras a grandes distancias.

- *El modelo de Michael Porter.* Sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a la competencia entre empresas de la misma actividad, las relaciones con proveedores de insumos y factores especializados. Porter analiza el origen de la competitividad de las naciones con el objetivo final de desarrollar un marco conceptual para orientar a los empresarios en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover el empleo y el desarrollo.

Una ciudad andina

Gamarra carece de un modelo de conglomerado o *cluster* articulado con patrones unificados e integrados de producción, marketing, administración y logística. Carece de unificar criterios corporativos que orienten a las Mipymes debido a su fragmentación y el predominio de sus intereses particulares.

La insuficiencia de la legislación vigente, como la Ley 28015 y el D.L. 1086 no permitiría estimular y apoyar la asociatividad, las cadenas productivas y, por ende, el *cluster* en Gamarra. A propósito de la naturaleza monopólica de la producción textil basada en la explotación intensiva del algodón en los valles de la costa, identificamos grandes grupos económicos como el Grupo Romero en las zonas

El crecimiento de un *cluster* regional suele superar al del país, pues se trata de alineamientos empresariales hacia objetivos comunes, centrados en la competitividad

de mayor explotación algodonera, en Piura, Chíncha y Lima. Este es un punto importante de la investigación por su vinculación con canales de comercialización nacional e internacional relativas a los costos. Nos referimos al acopio de materia prima y como llegan estos volúmenes a Gamarra. Unida a esta variable es preciso anotar la seria incidencia de *dumping* en el ingreso de materia prima y productos terminados, por debajo de los costos nacionales desde el Asia y la India, particularmente. Otro ángulo de la investigación es la clara insuficiencia de marcas o un mayor desarrollo del *Branding* en Gamarra, lo cual es un inocultable factor de mengua de competitividad para nuestra producción textil, y concomitantemente con la conquista de mejores oportunidades. Excepto *TOPITOP*, *Pieers*, *Caman*, *Kansas*, *Tayssir*, (una golondrina no hace el verano) no existe una marca posicionada “Gamarra Perú” que podría eventualmente reforzar la posición competitiva del *cluster* en EU, primer destino de exportación, o Venezuela segundo destino de exportación del textil peruano y otros destinos de exportación más competitivos que el aludido.⁴

Experiencias exitosas de ciudades productivas

Hay múltiples indicios de la existencia de ciudades productivas a nivel global, aunque con escasa y dispersa bibliografía de análisis e investigación sobre los mismos. Mencionamos a continuación las experiencias relevantes de *clusters*, y la formación de consorcios exportadores en Italia y España, que constituyen elementos básicos para la organización de estas ciudades.

Italia

Los consorcios exportadores nacieron en Italia en 1965 por la necesidad de las pequeñas y medianas empresas

Niveles de crecimiento

El ritmo de crecimiento de un *cluster* regional suele superar el del país que lo acuna en su conjunto. Ya que se trata de alineamientos empresariales hacia objetivos comunes, centrados en la competitividad, y constituidos a través de redes de confianza que consolidan regiones económicas prósperas.

de unirse y llegar a los mercados externos. Operan en forma autónoma o sirviéndose de la colaboración del Instituto de Comercio Exterior (ICE) y de las cámaras de comercio Italianas en el extranjero. Italia tiene la particularidad de que las pequeñas industrias están concentradas en pequeñas ciudades, dando lugar a que la tradición y proximidad geográfica acaben creando una red de confianza, que facilite la “asociación regional” de las empresas (aglomeraciones o *clusters*) y la formación de consorcios exportadores.

De acuerdo con la legislación italiana, el consorcio debe estar formado al menos por ocho Pymes (cinco si la empresa tiene sede al sur de Italia), las cuales, según el sector, la ubicación, y las finalidades previstas, determinarán el tipo de consorcio. El Estado, a través de distintas leyes, financia y contribuye al crecimiento de los consorcios de exportación. Una de las principales leyes, la 83/89, otorga desde hace 30 años un aporte financiero a los consorcios que varía de acuerdo con el balance que presente cada grupo.

La gran experiencia italiana

- Sexto exportador mundial.
- Primer exportador per cápita.
- Décimo primer exportador en inversiones.
- Un tercio de las exportaciones son realizadas por distritos industriales.

Podríamos resumir que los factores de competitividad son la creatividad, la innovación, la flexibilidad, la confiabilidad, los recursos humanos, un insólito culto al producto y a la marca.

España

La figura del “consorcio exportador” desempeña un papel destacado en la economía española, donde gran número de empresas son de reducida dimensión y escasa experiencia internacional. En los últimos años, el gobierno español como las comunidades regionales y entidades privadas, han puesto en marcha exitosos programas de apoyo en temas vinculados a la exportación. Así nacieron los “grupos exportadores”, al amparo de los programas del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX), dependiente del Ministerio de Economía.

Los requisitos para ser parte de un “consorcio exportador” exigen personalidad jurídica propia e independiente

La industria textil peruana ha sido muy exitosa en el mercado de las confecciones, pues ha mantenido un ritmo de exportaciones crecientes en este segmento

términos de replicabilidad práctica. La escasez y dispersión de teoría sobre modelos de ciudades productivas es la principal limitación de la investigación en países como el nuestro con economías emergentes y en vías de desarrollo. El programa denominado “ciudades productivas”, se inició en el gobierno del presidente Alejandro Toledo, en 2005 y su objetivo primigenio era reemplazar los cinturones de marginación y miseria existentes en zonas periféricas de las urbes, donde por lo general inician sus actividades las Mipymes, por cinturones de vivienda productivos organizados en complejos y sistemas integrados.

“Las ciudades productivas son modelos de desarrollo socioeconómico que involucran un plan integral que establece la asociatividad empresarial y la generación de redes comerciales” (Lemor, David, 2005).

La ciudad productiva de este distrito fue el inicio de este proyecto para las microempresas. Hasta la fecha, refirió en el año 2005, son más de 20 mil Pymes generadas en estas ciudades productivas.

“Este es el semillero de un sistema autogestionario que no solamente involucra el ordenamiento de las empresas y su producción, sino que también se preocupa por la seguridad ciudadana en las zonas productivas. Importante proyecto al que se sumaron otras seis ciudades: Gamarra (Lima), Los Olivos (Lima), El Porvenir (Trujillo), San Jerónimo de Tunán (Junín), Concepción (Junín) y Ate” (Lemor, David, 2005).

Esta iniciativa gubernamental se reiteró el 16 de agosto del 2006 con la intervención del ingeniero Rafael Rey en la presentación del Programa de Articulación Productiva-Comercial en Villa el Salvador (Rey, Rafael, 2007).

“Los peruanos hemos desarrollado la iniciativa, la originalidad como consecuencia de no tener las ventajas que otras personas en otros países sí tienen, y ese es un capital para los peruanos y el Parque Industrial de Villa El Salvador, y en general el empuje de nuestros pequeños, micro y medianos empresarios demuestra esto, que los peruanos no somos menos que nadie, al contrario, hemos desarrollado una habilidad

Importaciones subvaluadas

Uno de los principales problemas que enfrentan las industriales locales son las importaciones de materias primas subvaluadas. Esta mercancía puede alcanzar un rango de subvaluación de hasta 70 por ciento. Y para muestra basta un botón, que importado reduce su costo a una ínfima parte relacionada con el precio ofrecido por los proveedores locales.

innata como consecuencia de que no nos ha sido fácil hacer estas cosas, y eso es algo que debe ser el orgullo para todos los peruanos, y eso es lo que muestra en concreto el Parque Industrial de Villa El Salvador”.

Asimismo la reiteración del Alcalde del Distrito de Villa el Salvador (Zea, Jaime, 2005).

“El parque industrial no sólo ha demostrado ser un núcleo de desarrollo empresarial sino que muestra, también, los resultados que se pueden obtener con trabajo concertado. Además de impulsar el crecimiento de nuestro distrito como ciudad productiva, contamos con proyectos destinados a consolidarlo como tal. Mejoraremos los dos pasos a desnivel de las avenidas El Sol y Juan Velasco, lo que hará más fácil el acceso al parque industrial. Asimismo, se ha previsto reordenar a los comerciantes y mejorar el entorno ambiental.”

Un avance innegable es que Gamarra posee varias organizaciones empresariales, pero unitariamente reunidas en la Coordinadora de Empresarios de Gamarra (Villarán, Fernando, 1998). Otro avance relevante es que nuestro emporio textil es agenda multisectorial por institucionalizar su reciente nombramiento como la segunda ciudad productiva en Lima, después de Villa el Salvador designada como la primera ciudad productiva en octubre pasado.

La producción textil peruana 1990-2007

La industria textil peruana ha sido muy exitosa en el mercado de las confecciones. Pocas industrias textiles

Los negocios virtuales ha generado nuevas maneras de los empresarios para relacionarse, como redes empresariales por internet, y estrategias más dinámicas para competir

de otros países han logrado mantener un ritmo de exportaciones crecientes en este segmento, como lo ha hecho la de Perú. El sector se caracteriza por lo siguiente:

- Precios internos afectados por subsidios.
- Producción nacional con tendencia decreciente.
- Importaciones en aumento.
- Excelente calidad de la fibra empleada.
- Baja tecnología.
- Precios del mercado reconocen calidad.
- Demanda local en crecimiento.

Según el MITINCI, 34 empresas generan más de 70% del valor agregado de la producción de hilados y tejidos. En las industrias de hilados y textiles, según el Ministerio de Industrias y Aduanas, las empresas grandes (con 201 trabajadores o más) son 1% de todas las empresas registradas formalmente en ambas industrias, y concentran 26% de la mano de obra empleada y 94% del valor exportado por ambas industrias.

En la industria de confecciones, las empresas grandes son también 1% de todas las empresas registradas formalmente en la industria y emplean 8% de la mano de obra de esta industria y 82% del valor exportado por ella. Aunque prácticamente sólo las empresas de mayor tamaño son las que exportan directamente, es muy frecuente que mediante la modalidad de subcontratación las grandes empresas le compren productos a las medianas (21 a 200 trabajadores) y pequeñas empresas

(11 a 20 trabajadores). Éstas, a su vez, contratan con frecuencia a las microempresas (1 a 10 trabajadores), tanto para la producción requerida para el mercado local como para la exportación. El 70.5% de las empresas de las industrias de hilados y tejidos y 78% de las empresas de la industria de confecciones se localizan en Lima y Callao. En el 2010 se han registrado 24,000 empresas en el rubro textil y que emplean a 400,000 personas, directamente.

Redes empresariales en el conglomerado de confecciones de Gamarra

Comenzaremos dando una breve reseña de la importancia que tiene este aglomerado textil comercial: Gamarra continúa siendo el principal centro de abastecimiento y comercialización del rubro textil, preferido por los comerciantes minoristas y mayoristas asiduos básicamente por tres aspectos fundamentales:

1. Ofrece precios realmente competitivos y económicos, que les permiten sostener un margen de ganancia “respetable”, acorde al nivel de expectativas en un mercado golpeado por la crisis económica como el nuestro.
2. Permite acceder a variedad de mercadería, principalmente en el rubro textil, lo que implica diversidad de diseños, prendas, calidades, colores y tallas.
3. Las confecciones están a la par de los nuevos estilos de moda.

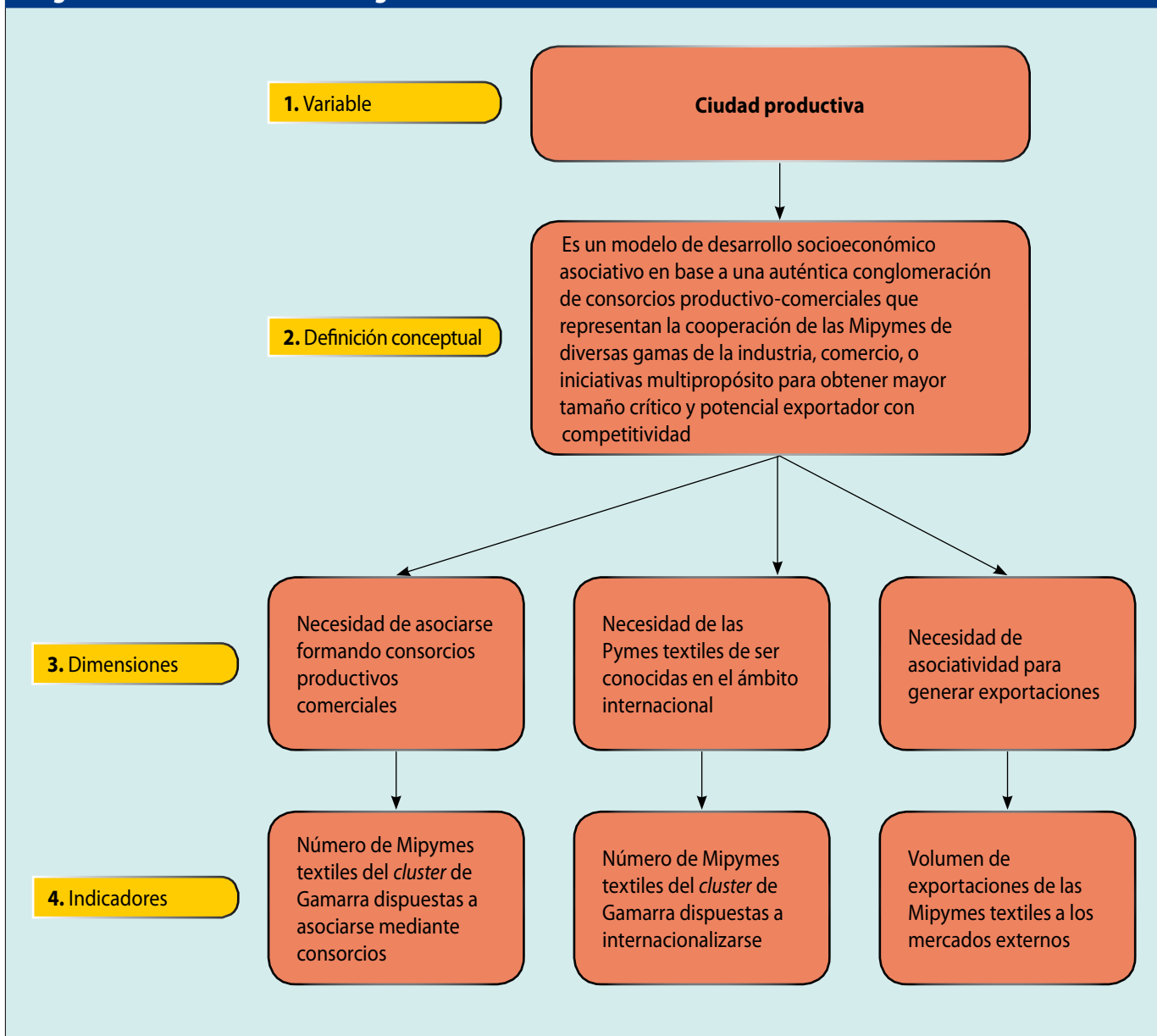
Gamarra tiene 17,000 establecimientos distribuidos en 125 galerías comerciales (más de dos pisos), y en 800 casas comerciales (casas acondicionadas como comercio). Trabajan aproximadamente 60,000 personas. Se dice que en Gamarra se mueven 800 millones de dólares al año más o menos un promedio de 4,000 dólares de venta mensual por tienda. El crecimiento anual de Gamarra, aproximadamente, ha sido de 500 establecimientos. El proyecto de redes empresariales en el conglomerado de confecciones de Gamarra está siendo mayormente difundido y ejecutado en la actualidad por la Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Prompyme). Definiendo una *red empresarial* como una alianza estratégica entre un grupo determinado de empresas, que comparten objetivos comunes de negocio y trabajan juntas para alcanzarlos.

Redes empresariales

El ambiente de negocios virtual ha generado nuevas maneras de los empresarios para relacionarse, como redes empresariales por internet, y estrategias para conformar procesos más dinámicos en toda la cadena.

Una ciudad productiva es un modelo de desarrollo socioeconómico de comercios que representan la cooperación de las Mipymes para tener mayor competitividad

Figura. Indicadores de la investigación



Análisis FODA del sector textil

Fortalezas

Mejoramiento de la imagen del Perú a nivel internacional basado en la estabilidad y crecimiento de la economía con respecto a sus países vecinos. Cercanía al mercado americano, a los países de la comunidad Andina y a Chile. La rapidez de aprovisionamiento del producto es un factor apreciado por los importadores para vestir nacionales,

Perú tiene prestigio internacional como productor de algodón de buena calidad, un factor que lo coloca en una posición ventajosa frente a otros países productores del mismo

ya que pueden competir mejor con los países asiáticos que se encuentran más alejados. El Perú tiene prestigio internacional como productor de algodón de fibras de buena calidad; este es un factor básico que coloca al Perú en una posición ventajosa respecto de otros países productores de textiles de algodón.

En la costa existen regiones apropiadas para el cultivo de algodón por sus condiciones de calor, temperatura y luminosidad; pudiendo aprovechar las zonas áridas porque el cultivo requiere poca agua, y no es muy exigente en calidad de suelos. Además el agricultor nacional ha cultivado algodón desde tiempos ancestrales, por lo que se encuentra debidamente capacitado en el manejo agronómico de este cultivo. En el mercado internacional, los precios de algodones de fibra larga y extra larga están mucho mejor cotizados que los algodones de fibra corta. El 90% del comercio del algodón mundial corresponde a algodones de fibra corta y media; sin embargo, el Perú produce dos variedades que son de la mejor calidad,

Perú superará a Chile

Sin duda, la economía de Perú superará a la de Chile dentro de los próximos 38 años y se situará en el privilegiado lugar 26 de un conjunto de 100 economías más grandes del mundo, reveló el estudio "Mundo 2050", elaborado por el banco HSBC.

Actualmente, de acuerdo con sus propios datos, que data hasta 2010, Perú ocupa el puesto 46 con un PIB de 85 mil millones de dólares (del año 2000), mientras que su vecino del sur, Chile, se sitúa en el lugar 44.

de fibra larga y extralarga que son el "tanguis" y el "pima", respectivamente.

Los empresarios de textil y prendas de vestir cuentan con 15 años de experiencia exportadora, por lo que han adquirido un nivel de *Know How* en comercialización y producción, que les permite competir apropiadamente en el mercado internacional. Además existe toda

una red de subcontratistas y proveedores de accesorios capaces de cubrir los aumentos de demanda. Se ha conformado el Instituto Peruano del Algodón (IPA), donde participan productores de algodón, desmotadoras, heladeros, textiles y confucionistas; es decir, toda la cadena productiva, con el propósito de desarrollar activamente variedades de semilla de algodón competitivas internacionalmente en productividad y calidad de fibra.

Debilidades

- Falta de una política adecuada de apoyo para las Pymes exportadoras.
- Falta de información y/o capacitación.
- Dificultades de financiamiento.
- No existe innovación tecnológica.
- Concentración de exportadores en un número reducido de empresas.
- Altos costos de transporte, servicios y sobrecostos laborales.
- La importación de ropa usada y las prácticas de contrabando, el subconteo, la subvaluación.

a.21 taller

arquitectura + diseño

diseño arquitectónico • de interiores • mobiliario • proyecto ejecutivo

tel. 56 41 50 39 email. taller.a21@gmail.com taller a21

Es imperativo exportar para poder competir, para ello es primordial una alianza entre empresarios para alcanzar esta meta, así lo deben entender los microempresarios

Oportunidades

- Apertura comercial.
- Liberación arancelaria.
- Acuerdos y convenios internacionales.
- Variedades de tejidos.
- No se explota trabajar con los empresarios norteamericanos a través de contratos de maquila.
- Desarrollo del *cluster* textil a nivel mundial.
- Generar empleo.

Amenazas

- Políticas que permitan importar masivamente productos textiles a precios bajos por debajo de los costos nacionales o dumping (Asia).
- Competidores textiles (China, México).
- Factores que hacen peligrar la producción de algodón: productividad mundial, subsidios, fenómeno de “El Niño”, calentamiento global y cambio al cultivo del maíz amarillo.

Conclusiones


Con la primera prueba de hipótesis llegamos a la conclusión de que los microempresarios de Gamarra no se muestran indiferentes ante una posible alianza estratégica llamada red empresarial, esto lo corroboran los datos estadísticos, 80% de la muestra estuvo de acuerdo en aceptar dicha opción (red empresarial) como una alternativa para mejorar su negocio. Y así también lo constata la prueba de hipótesis realizada. Este resultado tiene mucho que ver con el reto que tiene la industria de confecciones: exportar. La pequeña empresa en el país tiene que desarrollarse, ninguna ventaja es permanente. Son tantas las empresas que existen, que a pesar de que aumentan las ventas disminuyen los ingresos: si antes vendías 100 y lo repartías entre 20, ahora vendes 120 y lo repartes entre 60. El imperativo es exportar. Y para que esto resulte, es primordial una alianza entre empresarios para alcanzar esta meta; y los microempresarios así lo comprenden. El impacto de la crisis externa no ha mellado considerablemente en el sector, y las previsiones son relativamente halagüeñas. Las exportaciones se redujeron en 29% en relación al 2008 (El informe, pág 12. ¿Quo Vadis? Día_1 El Comercio. 8-3-10). Con un diseño del modelo de desarrollo socioeconómico asociativo de

conglomerado industrial comercial, se podría lograr que las Mipymes textiles de Gamarra se transformen en una auténtica ciudad productiva de naturaleza inclusiva, y desarrollen su potencial exportador con competitividad en base a la asociatividad empresarial y la generación de redes comerciales.

BIBLIOGRAFÍA

- Becattini, Giacomo (2005), Qué son los Distritos Industriales, www.eumed.net/www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero.articulo?codigo:59802...0.
- Bernal, César Augusto, *Metodología de la Investigación*, Pearson, 2006.
- Cavani Grau, Carlos (2007), *Consortios, estrategias integrativas de marketing para el desarrollo autosostenido de las MIPYMEs. Caso: MIPYMEs metalmeccánicas del Parque Industrial de Villa el Salvador*, Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chevalier y Toledano (1978), <http://agrobanco.com.pe/cad-prod.htm>.
- Duruffe; Fabre, R.; Young, J. (1988), http://agrobanco.com.pe/cad_prod.htm. 1988.
- Gálvez, César; Vicuña, Carla (2004), Condiciones para la formación de consorcios de exportación en las Pymes confeccionistas de Gamarra en el marco del ATPDEA, *Tesis, URP-Perú*.
- González, Julia (2006), *Redes de la informalidad en Gamarra*, Universidad Ricardo Palma, Editorial Universitaria.
- Hernández Iglesias, José (2005), *Hacia una epistemología de la administración para Pymes en un mundo globalizado*.
- Lemor, David (2005), *Lanzamiento del proyecto de ciudades productivas en Villa El Salvador*.
- Marshall, Alfred (1890), *Principles of Economics*.
- Matos Mar, José (2004), *Desborde popular y crisis del Estado*, Ediciones del Congreso de la República.
- Montigaud, Jean, www.mapa.es/ministerio/pagsbiblioteca/.../agri_1995.756.595.597.pdf
- Regalado, Rafael (2007), *Las Mipymes en Latinoamérica*, EUMED, España.
- Rey, Rafael (2007), *Presentación del Programa de Articulación productiva-comercial en Villa El Salvador*.
- Sánchez Palacios, Humberto, *Gamarra, hacia la conquista del mercado exterior publicado por la Cámara de las Pymes Exportadoras del Perú, CAPYMEX* en el año 2004.
- Rosales, Ramón (1997), *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMES*, Universidad de Texas.
- Sociedad Alemana de Cooperación Técnica, 1997.
- Zea, Jaime (2005), Ceremonia del Consejo Andino de Autoridades Municipales.

REFERENCIAS

- 1 Villarán, Fernando, *Capitalismo popular, pasión y gloria de la pequeña empresa en el Perú*. Edición del Congreso de la República del Perú, 1998.
- 2 Cabello, León Martín, *Apertura comercial y productiva de México*, 2003.
- 3 Stumpo, G., *Encadenamientos, articulación y procesos del desarrollo industrial*, Santiago de Chile, CEPAL, 1996.
- 4 Klaua, Martín y Daneliuc, Estevan, Entrevista Día 1 del 8-3-2010. 

Nuestro autor:

Carlos Cavani Grau es doctor en administración de negocios globales por la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma. Magister en administración con mención en marketing de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Presidente del Consejo Iberoamericano de Administración (CIPAD). Director de la oficina de imagen institucional de la Universidad Ricardo Palma.