



David Wong Cam

LOS GRANDES PEQUEÑOS NEGOCIOS EMPRESARIOS Y FINANZAS



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

LOS GRANDES PEQUEÑOS NEGOCIOS

EMPRESARIOS Y FINANZAS

David WongCam



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

**LOS GRANDES PEQUEÑOS NEGOCIOS:
EMPRESARIOS Y FINANZAS
David Wong Cam**

1a. Edición: agosto 1996
Diseño de la carátula: Luis Valera
Fotografía: Hermán Schwarz
Montaje: Lorenzo Osoreo
I.S.B.N.: 9972-603-03-X

BUP- CENDI

Wong Cam, David

Los grandes pequeños negocios: empresarios y finanzas. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1996.

/PEQUEÑA EMPRESA/FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS/ ESTUDIOS DE CASOS/PERÚ/

658.114(85) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica.

Derechos reservados conforme a Ley.

*A Amelia,
Dante y Marco Antonio*

ÍNDICE

PRÓLOGO	21
INTRODUCCIÓN	23
PRIMERA PARTE	27
I. PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA	29
1. Definición de pequeña empresa	31
2. Número de pequeñas empresas en Lima Metropolitana	32
3. Objetivo implícito de los gestores de la pequeña empresa ...	33
4. Giros en los cuales incursiona la pequeña empresa	34
5. Importancia de la pequeña empresa	37
II. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA PEQUEÑA EMPRESA .	39
1. El manejo de la liquidez	41
2. La generación de beneficios	42
2.1 La inversión inicial	42
2.2 La elección del giro	42
2.3 Resultados financieros esperados en el inicio de la empresa	44
3. Uso de servicios financieros	46
3.1 Las relaciones con los bancos	46
3.2 Las formas de financiamiento	49
III. CRECIMIENTO EN LA ETAPA INICIAL	51
1. Comprobación de las características del empresario	53
2. Inicio como empresario de estilo de vida migrante	55
2.1 Perfil del empresario de estilo de vida migrante	55
2.2 Las posibilidades de crecimiento	61

3. Inicio como empleado	62
IV. CRECIMIENTO EN LA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN . .	63
1. El modo como llega a consolidarse	65
2. El manejo financiero	67
2.1 La inversión inicial y su comparación con las empresas en la etapa de acumulación	67
2.2 El manejo de liquidez	68
2.3 La capacidad de generar beneficios interesantes	69
2.4 La elección del giro	71
2.5 El uso de los servicios financieros	72
2.6 Una solución al cobro de clientes: el <i>factoring</i>	72
2.7 La continuidad de la empresa	73
3. La necesidad de un perfil de empresario que consolide la empresa	74
3.1 Perfil del empresario de estilo de vida ciudadano	75
3.2 La posibilidad de un cambio de estilo de vida	77
3.3 La adecuación del perfil del empresario a los otros factores	79
SÍNTESIS	81
SEGUNDA PARTE	87
I. CASO ALBORNOZ	89
1. Luisa: la decisión de hacer algo que le gustara	91
2. El inicio	91
3. El capital inicial	92
4. El desarrollo	92
5. La organización	94
6. Situación financiera	94
6.1. Proveedores	94
6.2. Activos	94
6.3 Ventas	95
6.4 Cuentas y líneas de crédito	95
7. Perspectivas	95
8. Preguntas	95

II. CASO ALVÁN	97
1. La decisión de abrir un restaurante de comida criolla	99
1.1 La concepción del restaurante	99
2. Etapas	100
2.1 La apertura y el financiamiento inicial	100
2.2 La superación de las difíciles coyunturas económicas . . .	100
2.3 La mudanza y los préstamos para el crecimiento	101
3. Los hijos: la reestructuración y las proyecciones de la empresa	102
4. El manejo del mercado	103
4.1 Las ventas	103
4.2 La imagen	103
5. Situación financiera	104
6. Proyección y negocio familiar	105
7. Preguntas	108
III. CASO ARGÜELLO	109
1. Antecedentes	111
2. Inicio de la empresa	111
3. El crecimiento	112
4. La concepción de la empresa	113
5. Situación financiera	114
6. Preguntas	116
IV. CASO AUZA	119
1. Historia empresarial de Manuel Auza	121
1.1 Antecedentes	121
1.2 La elección del giro textil	121
2. La trayectoria empresarial de Aranjuez S.A.....	122
2.1 La formación de la empresa	122
2.2 La primera exportación	123
2.3 La organización de Aranjuez S.A.....	125
2.4 La competencia	125
3. Situación financiera	126
3.1 Relaciones con instituciones financieras	126
3.2 Análisis vertical	126
3.3 Análisis de índices financieros	128
4. Futuro y perspectivas	130

5. Preguntas	130
V. CASO BOTTO	133
1. Historia empresarial de Dante Botto	135
1.1 La primera empresa	136
1.2 Un imprevisto: los apagones	138
1.3 La fusión: Empresas Tecnológicas	139
1.4 La dimensión humana	141
2. Situación financiera	141
3. Preguntas	146
VI. CASO BUSTIOS	147
Presentación	149
1. El inicio de la empresa	149
2. El proveedor	150
3. El mercado	150
4. Situación financiera	152
5. El cierre de Alpaca-Lima	153
6. Preguntas	156
VII. CASO CÓNDOR	157
1. Los consorcios de exportación	159
2. La formación de GASA	159
3. Cómo se logra exportar: el primer pedido	161
3.1 Características del pedido	161
3.2 La financiación	161
3.3 El pedido y el proceso de producción	162
3.4 El entrenamiento previo y los acondicionamientos	162
3.5 El local y la producción	163
4. Los siguientes pedidos	163
5. La previsión de una posible forma de financiamiento	164
6. Preguntas	164
VIII. CASO CHÁVEZ	167
1. Antecedentes	169
2. Etapas de la empresa	169
2.1 El inicio de la empresa	169

2.2 El crecimiento de la empresa	170
3. El manejo del mercado	171
3.1 El giro	171
3.2 Las ventas	172
3.3 Clientes y competencia	173
4. El funcionamiento de la empresa	173
5. Situación financiera	173
5.1 Proveedores	173
5.2 Liquidez	173
5.3 Relación con los bancos	174
6. Proyectos	174
7. Preguntas	176

IX. CASO LAZO177

1. Origen y adolescencia	179
2. Inicio en el mercado laboral	179
3. La acumulación de experiencia	180
4. El empresario	182
5. Situación financiera	185
6. Preguntas	187

X. CASO MEZA189

1. Antecedentes	191
2. Las confecciones	191
2.1 El inicio de las confecciones	191
2.2 Su desarrollo	193
2.3 El trabajo de uniformes para empresas	194
3. La casa propia	196
3.1 El intento de lograr la casa propia	196
3.2 El resultado del juicio y la financiación de la construcción de la casa	197
4. Situación financiera	198
5. Preguntas	200

XI. CASO MORENO203

Presentación	205
1. Antecedentes	205
2. Los inicios: la retacería	206

3.	El desarrollo	207
3.1	Las confecciones	207
3.2	El taller en casa	208
3.3	La formación de los hijos en EE.UU.....	209
3.4	Cómo Ethel explica el éxito	210
3.5	El término de la empresa de los esposos Moreno	211
4.	La segunda generación	211
5.	Situación financiera	214
6.	Preguntas	215
XII.	CASO MURO	217
1.	Antecedentes	219
2.	Inicio de la línea de transporte	219
3.	El desarrollo de transportes <i>Camino</i>	220
4.	Situación financiera	221
5.	Preguntas	222
XIII.	CASO PRESCIANI	223
1.	Antecedentes de Pedro Presciani y su familia	225
2.	La trayectoria de la familia en la agricultura	227
3.	El proyecto del puré de papa	228
4.	El financiamiento del proyecto	229
5.	La inversión	229
6.	El mercado	231
7.	La tecnología	232
8.	El desarrollo de <i>Agroindustrial Natura</i> con la línea <i>Maná</i> . . .	233
9.	La venta: ¿por qué?	234
10.	Situación financiera	235
11.	<i>Agroindustrial Natura</i> : presente y perspectivas	235
12.	Futuro de la agroexportación en <i>Agroindustrial Natura</i>	237
13.	Preguntas	239
XIV.	CASO RAMÍREZ	241
1.	Antecedentes	243
2.	Inicio y crecimiento como productor y acopiador de café . .	244
3.	El primer hito del crecimiento de Ignacio Ramírez	245
4.	La presencia de la familia	246
5.	El inicio de la exportación	247

6.	El desarrollo de la exportación	248
7.	La diversificación	248
8.	Don Ignacio como empresario	250
9.	Situación financiera del grupo Ramírez	250
9.1	Las ventas y el total de activos	250
9.2	Liquidez	251
9.3	Utilidades	251
10.	Preguntas	256
XV. CASO ROBLES		259
	Presentación	261
1.	Antecedentes de Materiales del Norte S.A.....	261
1.1	Datos de los tres socios	261
1.2	La idea de crear Materiales el Norte S.A.....	262
2.	Trayectoria empresarial de Materiales del Norte S.A.....	263
2.1	El mercado	263
2.2	Aspectos operativos generales de Materiales del Norte S.A.....	265
3.	Situación financiera	268
3.1	Desempeño financiero general de la empresa	268
3.2	Manejo del capital de trabajo	272
4.	Preguntas	274
XVI. CASO SALAS		275
1.	Historia empresarial de Mateo Salas	277
2.	La trayectoria empresarial de Polos Surf	278
2.1	Los inicios y el rápido desarrollo	278
2.2	La compra de activos: el local propio	280
2.3	La innovación y la inversión como alternativas ante situaciones de crisis	282
2.4	El mercado	284
3.	Situación financiera	285
4.	Preguntas	287
XVII. CASO SÁNCHEZ		289
1.	Antecedentes	291
2.	Los inicios	292
3.	La empresa común de los hermanos	295

3.1	El reparto de las ganancias entre los hermanos	297
3.2	El proyecto común	298
4.	Uno de los factores del éxito empresarial de Juvenal	298
5.	La influencia de la religión en Juvenal	299
6.	Situación financiera	300
7.	Preguntas	302
XVIII. CASO WING		303
1.	La trayectoria de Eric	305
2.	Los antecedentes de la familia: el padre	305
3.	La incursión como empresario: la inversión	306
4.	Las empresas de la familia y el sentido de su diversidad . .	307
5.	Algunos aspectos empresariales de <i>Alfa</i>	308
6.	Situación financiera	310
6.1	Las ventas	310
6.2	La política crediticia de <i>Alfa</i>	310
6.3	Análisis del balance	311
7.	Preguntas	314
XIX... CASO YAMAMOTO		317
1.	Antecedentes de Salsas Perú	319
1.1	La primera época: la labor de don Juan	319
1.2	La incursión de Onorio Yamamoto	320
2.	Creación y trayectoria de Salsas Perú	321
2.1	La exportación de oleorresinas (hasta 1978)	322
2.2	La exportación de salsas a EE.UU.....	324
2.3	La ampliación del mercado: Japón (1989)	324
3.	Situación financiera	325
3.1	Evolución de partidas financieras	325
3.2	Interpretación de los índices financieros	326
4.	Preguntas	328
XX. CASO YING		329
Presentación		331
1.	La creación y los primeros años	331
1.1	El fundador	331
1.2	La creación	332

1.3	Características de los socios fundadores y su reproducción	333
1.4	La selección de los socios	334
1.5	Las comunidades japonesa y china	334
1.6	Los panderos	335
1.7	La ayuda mutua	335
1.8	La clave: el grupo humano	336
2.	El desarrollo posterior	336
2.1	El mercado japonés	337
2.2	La homogeneidad y la complementariedad de los socios.....	338
2.3	Aprovechamiento de la coyuntura, previsión y adecuación a nuevas situaciones: la inflación	339
2.4	Los servicios que presta El Álamo	340
2.5	La actual organización de El Álamo	340
2.6	Las nuevas inversiones realizadas	342
2.7	La conformación de las directivas	342
3.	Análisis	343
3.1	Ventajas comparativas con respecto a otras instituciones financieras	343
3.2	Factores que sustentan la confianza financiera en el cliente	344
3.3	El imperativo cultural oriental	344
3.4	La presión moral del grupo	345
3.5	Las razones del éxito de El Álamo como institución social y financiera	346
4.	Situación financiera	347
4.1	Análisis horizontal de las cuentas del balance general	347
4.2	Análisis de índices financieros de El Álamo	349
5.	Preguntas	350

ANEXOS 353

ANEXO 1: LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN ¿ILUSIÓN O REALIDAD? 355

1.	Posibilidades para la exportación	355
2.	Ventajas e inconvenientes de la alianza entre la gran y pequeña empresa.....	358
3.	La opción de los consorcios	359

4. El caso de un consorcio de pequeños empresarios	359
5. Algunas conclusiones	361

ANEXO 2: PEQUEÑAS EMPRESAS DE CHINOS EN EL PERÚ	362
--	------------

ANEXO 3: LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL JAPÓN	367
---	------------

1. Definición de pequeña empresa	367
2. La cultura	368
3. Los sistemas financieros	369
4. Marco específico de apoyo a la pequeña y mediana empresa . .	371
5. A modo de conclusión: lo que podemos aprender del Japón . .	372

ANEXO 4: SÍNTESIS DE LOS VEINTE CASOS	373
--	------------

1. Caso Albornoz	373
2. Caso Alván	374
3. Caso Argüello	374
4. Caso Auza	375
5. Caso Botto	375
6. Caso Bustios	376
7. Caso Cóndor	377
8. Caso Chávez	378
9. Caso Lazo	378
10. Caso Meza	379
11. Caso Moreno	380
12. Caso Muro	381
13. Caso Presciani	381
14. Caso Ramírez	382
15. Caso Robles	383
16. Caso Salas	383
17. Caso Sánchez	384
18. Caso Wing	385
19. Caso Yamamoto	386
20. Caso Ying	386

BIBLIOGRAFÍA	388
---------------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

PRIMERA PARTE

1.1	Estimación del número de empresas en Lima Metropolitana . .	33
1.2	Participación de cada sector en el total de empresas en Lima Metropolitana	35
1.3	Participación de los principales giros en el total de las empresas en Lima Metropolitana	36
2.1	Niveles de inversión inicial requeridos por los pequeños empresarios	43
2.2	Balance general esperado para el inicio de las operaciones	45
2.3	Estado de ganancias y pérdidas mensuales al inicio de las operaciones	45
2.4	Conocimiento y uso de los servicios bancarios por parte de la pequeña empresa en Lima Metropolitana	48
4.1	Inversión inicial y estilo de vida del empresario	68
4.2	Factores específicos que han llevado a las pequeñas empresas al crecimiento	71

SEGUNDA PARTE

1.1	Indicadores básicos	95
2.1	Principales cuentas en 1994	106
2.2	Participación mensual en las ventas auales	106
2.3	Análisis vertical del balance a diciembre de 1994	107
2.4	Análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias 1994	107
2.5	índices financieros sobre balances no ajustados	108
3.1	Balance general de DISA	115
3.2	Estado de ganancias y pérdidas de DISA	116
3.3	índices financieros	116
4.1	Análisis vertical del activo total	126
4.2	Análisis vertical del pasivo y patrimonio	127
4.3	índices financieros de Aranjuez S.A.....	129
5.1	Evolución de los activos totales y la inversión realizada	141

5.2	índices financieros de EMPTECSA	142
5.3	Análisis vertical de EMPTECSA	144
6.1	Indicadores financieros básicos	154
6.2	Análisis vertical del balance	155
6.3	Análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias	156
7.1	Pedidos de polos	163
8.1	Indicadores básicos	175
8.2	Indicadores de capital de trabajo	175
8.3	Relaciones con bancos	175
9.1	Indicadores básicos	186
9.2	Indicadores de capital de trabajo	186
9.3	Relaciones con bancos	186
10.1	Cronograma de pagos de la deuda	200
10.2	Algunas licitaciones ganadas por Alicia Meza	200
12.1	Indicadores básicos	221
12.2	Relaciones con bancos	222
13.1	Indicadores básicos	238
13.2	Indicadores de capital de trabajo	238
13.3	Relaciones con bancos	238
14.1	Ventas del grupo Ramírez	252
14.2	Principales mercados de exportación del grupo Ramírez	252
14.3	Estado de pérdidas y ganadas Café S.A. y Cacao S.A.....	253
14.4	Balance general Café S.A. y Cacao S.A.....	254
14.5	Balance general Café S.A. y Cacao S.A.....	255
14.6	Proporciones financieras del grupo Ramírez	256
15.1	Participación en el mercado de los distribuidores de Fierros S.A. (Enero 1989)	263
15.2	Participación en el mercado de los distribuidores de Fierros S.A. (Enero 1995)	264
15.3	Evolución de los activos totales, capital social e índice de creci- miento de ventas	269
15.4	índices financieros de Materiales del Norte S.A.....	270
15.5	Análisis vertical de Materiales del Norte S.A. de activos totales	271
15.6	Análisis vertical de Materiales del Norte S.A. de pasivo y patrimonio neto	271
16.1	Indicadores básicos	287
16.2	Indicadores de capital de trabajo	287
16.3	Relaciones con bancos	287
17.1	Relación de activos de Juvenal Sánchez	301
17.2	Indicadores básicos	301

17.3	Indicadores de capital de trabajo	.. 302
17.4	Relaciones con bancos	302
18.1	Balance general de <i>Alfa</i> S.A. Análisis vertical	.. 312
18.2	Balance general de <i>Alfa</i> S.A. Análisis vertical	.. 313
18.3	Indicadores financieros de <i>Alfa</i>	.. 313
19.1	Evolución del capital social, activos totales y ventas	.. 325
19.2	índices financieros de Salsas Perú S.R.L.....	326
19.3	Análisis vertical de Salsas Perú. Porcentaje de los activos totales 327
19.4	Análisis vertical de Salsas Perú. Porcentaje del pasivo más patrimonio	.. 327
20.1	Análisis horizontal de las principales cuentas del balance general	.. 348
20.2	Análisis horizontal de las principales cuentas del balance general	.. 348
20.3	índices financieros de El Álamo (1982-1987)	.. 349
20.4	índices financieros de El Álamo (1988-1993) 350

PRÓLOGO

La primera intención de este libro es abordar el tema de las finanzas de las pequeñas empresas en el Perú. Esta tarea se logró en parte: con cierta profundidad se han analizado aspectos como liquidez, rentabilidad y acceso al financiamiento. Paulatinamente, la investigación se amplió hacia un aspecto más complejo y controvertido: encontrar las razones por las cuales la pequeña empresa crece, tema que en última instancia está vinculado al aspecto financiero. Lo que hemos observado es que el factor clave para que sea posible este crecimiento es el perfil del empresario. Sólo el empresario es capaz de coordinar aspectos diversos en el manejo de una pequeña empresa (como mercado, tecnología y manejo de personal), en un ámbito más bien adverso. Nosotros también hemos enfocado el trabajo en esta línea.

La intención de este libro es hallar -aunque nos distanciemos de las contingencias diarias- las dificultades estructurales y las soluciones que permitan la estabilidad de la pequeña empresa en el largo plazo.

Infinidades de veces nos hemos interrogado sobre la utilidad de establecer un marco general acerca de la problemática de la pequeña empresa. El establecer un marco conceptual sería ocioso en la medida en que, en último término, cada pequeña empresa es un hecho irreplicable. No obstante, creemos que aunque este marco no calce perfectamente con cada caso, otorgará un sentido orgánico a la problemática general sobre el tema.

Las empresas son como las personas: su éxito depende del aprovechamiento de ciertas circunstancias y de la voluntad de cumplir con los objetivos que se demandan. Sin embargo, muchas veces estas circunstancias varían rápidamente y los objetivos empresariales deben ser reformulados. Creemos que el éxito de una empresa no necesariamente perdura en el tiempo.

Deseamos agradecer a las instituciones y a las personas que ayudaron a que este libro se convierta en realidad. En primer lugar al Banco Interandino, que permitió, mediante el financiamiento de una cátedra, la realización de esta investigación. En segundo lugar quisiera agradecer vivamente al señor Harold Hernández Lefranc. La investigación se benefició con sus aportes, especialmente en ciertas conceptualizaciones de carácter sociológico. Además, tuvo la paciencia de revisar las muchas versiones del texto. En tercer lugar, agradezco a mi asistente, Samuel Mongrut, por su invaluable trabajo de análisis de los estados financieros y la revisión de la información estadística y de varias versiones del texto. También agradezco cordialmente a la doctora Dora ligarte, quien de modo altruista nos asesoró en la parte psicológica. Ella tuvo la disposición de encargarse de todos los tests psicológicos, tarea complicada, que permitieron esbozar los perfiles de los empresarios. De la misma manera, quisiera expresar mi cariño a cada uno de los empresarios de nuestros casos, quienes, a costa de su valioso tiempo, nos dieron información precisa de sus empresas.

Asimismo, deseo agradecer a Jorge Wiese Rebagliati., a José Lanz, a Raimundo Villagrasa S.J., a Enrique Vásquez y a Fernando Villarán, por sus invaluable comentarios. A Juan Carlos Tafur, por haberme contactado con algunos de los empresarios, protagonistas de los casos. Agradezco también a la Japan International Cooperation Agency (JICA) por permitirme conocer la situación de la pequeña empresa en el Japón, gracias a una beca. Finalmente, agradezco a mis alumnos de los cursos de pregrado, quienes han recibido con interés las ideas vertidas en este libro. Hago extensivo mi agradecimiento a otras personas que, de alguna manera, colaboraron para que esta investigación saliera adelante.

INTRODUCCIÓN

La pequeña empresa es un tema que ha llamado considerablemente la atención a empresarios, académicos y políticos. Esto no es sorprendente porque su desarrollo implica una potencial generación de beneficios económicos, especialmente de empleo, y de utilidades interesantes para sus gestores.

El tema principal de este libro es más bien un intento por explicar los factores que permiten el crecimiento de la pequeña empresa. Se pretende conocer, además, su desempeño financiero en el proceso de su eventual crecimiento.

Es hipótesis de este libro que el factor principal que hace crecer a una empresa, al menos en su etapa inicial, son ciertas capacidades personales del propio empresario. Por lo general, los empresarios piensan que un conocimiento exhaustivo del mercado, el disponer de relaciones sociales que permitan afianzar negocios y obtener financiamiento, o la adopción de tecnología moderna para los sistemas de producción e información, constituirían los factores principales del éxito de la pequeña empresa. No obstante, lo que probamos en este trabajo es que el factor fundamental que puede coordinar eficazmente estos otros factores y, por tanto, hacer crecer a la empresa, es la persona del empresario, más aún, si se adolece de escaso financiamiento inicial.

Se han utilizado distintos métodos para analizar el tema. Para un análisis cualitativo se han confeccionado historias reales de empresas -donde se remarca el aspecto financiero- y correspondientes historias de vida del principal gestor. Para la historia de vida se ha pretendido auscultar las características del individuo como empresario de forma racional y sistemática. Para ello se han utilizado dos tests psicológicos, el de Kolb y el de Rorschach.

Para el análisis cuantitativo se realizaron encuestas que permitieron confrontar lo hallado en las historias. Además, se han analizado estados financieros e información financiera variada en cada caso.

Este texto se basa en cuatro distintas fuentes: 1) un estudio de veinte casos trabajados a profundidad de igual número de pequeñas empresas, cuya característica fundamental es el relativo éxito financiero. Estos casos son tomados como evidencia de ciertas particularidades del proceso de crecimiento de la pequeña empresa; se encuentran ejemplos evidentes de un crecimiento considerable a partir de un magro capital inicial. 2) Una encuesta realizada para la propia investigación de una muestra de cuarenta funcionarios bancarios que representan a trece entidades bancarias. 3) Una encuesta de una muestra representativa de ciento sesenta pequeñas empresas de Lima Metropolitana, de la cual extrajimos datos más bien cuantitativos y que pretenden ser representativos de la problemática de la pequeña empresa. 4) Un estudio del desempeño financiero de pequeñas empresas promovidas por el denominado Programa de Entrenamiento Gerencial (PEG) de la Universidad del Pacífico. Se utiliza esta fuente porque evidencia ciertas características típicas de la problemática de la pequeña empresa; más aún si sus gestores disponen de factores relativamente más adecuados y si pertenecen a sectores medios y altos.

Hemos dividido el libro en dos partes: la primera desarrolla toda la problemática de la pequeña empresa, en especial los aspectos financieros. La segunda parte ofrece el conocimiento de veinte casos de pequeñas empresas trabajadas a profundidad. La primera parte contiene cuatro capítulos. En el primer capítulo se presentan algunos datos sobre la pequeña empresa y en qué consiste su problemática. En el segundo se presentan las consecuencias del problema de los giros convencionales y se desarrollan las características típicas de una pequeña empresa en su etapa inicial. Asimismo, se describen las formas típicas de financiamiento y las relaciones con los bancos. En el tercer capítulo se presentan los datos que evidencian que las pequeñas empresas pueden crecer pese a su escaso inicial financiamiento. Asimismo, se describe el perfil de una empresa en su etapa de crecimiento. Finalmente, en el cuarto capítulo se describe y se explica el modo cómo la pequeña empresa logra consolidarse, esto vinculado con el manejo financiero, la elección del giro, etc. Hemos observado que, para esta etapa, se requiere de otro tipo de perfil de empresario o, mejor dicho, adecuar el perfil a esta consolidación.

La segunda parte ofrece veinte casos de pequeñas empresas reales. Ellos se ofrecen no sólo para enriquecer el análisis de la primera parte, sino también para utilizarse como material de trabajo en las clases de diversos cursos del programa de Administración.

Asimismo, queremos mencionar algunas limitaciones de la presente investigación. La principal es la escasa información de carácter financiero para con algunos de nuestros casos. En éstos fue muy difícil acceder a dichos datos, por ser, como el lector podrá comprender, de carácter muy delicado. La segunda dificultad, también para con algunos de los casos, sobre todo de los que involucran a gestores de estilo de vida migrante, fue distinguir los activos de la empresa de los bienes de la familia o de los gestores de la empresa. Sin embargo, este inconveniente debe tomarse como un elemento característico del manejo financiero de ciertos pequeños empresarios, generalmente de origen andino, aspecto por demás interesante de conocer.

Por otra parte, debe mencionarse que no es intención del autor el presentar conclusiones definitivas respecto a la problemática de la pequeña empresa. Solamente se intenta ofrecer algunas luces sobre las dificultades que encuentra el pequeño empresario, no sólo en aspectos financieros, para desarrollar su negocio.

Quizá el objetivo, y en este sentido el aporte que se pueda ofrecer, es el entender esta problemática no sólo dentro del limitado espacio del financiamiento. Lo que se ha podido encontrar, sobre todo a partir de los casos, es que en el crecimiento de la pequeña empresa se echa a andar también otro tipo de factores. Los que hemos encontrado se vinculan con la psicología y con el estilo de vida del pequeño empresario.

Muchas líneas de investigación quedan abiertas a partir de este trabajo. Entre ellas se encuentra el descubrir la pertinencia del conocimiento de la cultura empresarial de marcados grupos étnicos en el Perú: japoneses, chinos, árabes, judíos; y la introducción de criterios y herramientas de la psicología, probadas para medir y conocer capacidades empresariales.

PRIMERA PARTE

I

PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La imagen que usualmente tenemos de los negocios independientes, en oposición a la actividad dependiente, es que, en un futuro próximo, se obtendrán grandes beneficios económicos. Sin embargo, en el caso de las pequeñas empresas de Lima Metropolitana, la realidad se encarga de desmentirnos. Se estima que el 66% del total de pequeñas empresas, después de varios años de operaciones, posee un monto de activos que no supera los US\$20,000, vende alrededor de US\$7,000 dólares mensuales y genera una utilidad de 900 dólares mensuales. Si ésta es la realidad, es necesario preguntarse por qué estas pequeñas empresas no crecen más y qué es necesario hacer para que crezcan.

En el presente capítulo intentaremos describir la problemática de la pequeña empresa. Para ello, en primer lugar, definiremos qué es la pequeña empresa y conoceremos la cantidad de estos establecimientos que existen en Lima Metropolitana. Luego, presentaremos lo que hemos denominado objetivos implícitos del empresario para con su pequeña empresa y, finalmente, intentaremos esbozar una respuesta sobre la dificultad para lograr estos objetivos. Esta última está íntimamente vinculada con el hecho de que los giros suelen tener escasas ventajas para generar beneficios. Posteriormente, analizaremos la importancia de definir el giro en el contexto peruano.

1. Definición de pequeña empresa

No existe una definición consensual de pequeña empresa. En general, la pequeña empresa se tipifica según los siguientes indicadores: nivel de ventas anuales, activos y número de trabajadores. Según una encuesta¹ aplicada a cuarenta funcionarios de trece bancos, la pequeña empresa se define como la que vende entre 40,000 y 750,000 dólares anuales y posee activos entre 20,000 y 300,000 dólares. La Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas, Decreto Legislativo

1. Encuesta elaborada especialmente para esta investigación, a la que llamaremos "encuesta propia a bancos".

No. 705, del 5 de noviembre de 1991, define pequeña empresa como la que posee las siguientes características: número total de trabajadores y empleados no mayor de veinte (20) personas; y valor total de ventas no mayor de veinticinco (25) unidades impositivas tributarias (UITs); es decir, en 1995, US\$50,000.

Asimismo, Cofide² define pequeña empresa como la empresa cuyos activos fijos, excluyendo terrenos e instalaciones, no exceden los 250,000 dólares y cuyas ventas netas anuales no superan el millón de dólares³.

Villarán⁴, por su parte, en lo que se refiere a la pequeña empresa industrial (PEI), indica que se considera pequeña industria a una empresa compuesta entre 5 y 19 trabajadores con una densidad de capital de US\$3,000.

Para fines de este libro entendemos como pequeña empresa a la que posee entre 5 y 49 trabajadores.

2. Número de pequeñas empresas en Lima Metropolitana

Aun cuando las estadísticas no sean del todo confiables, es posible ofrecer una estimación del número de pequeñas empresas en Lima. Para ello es necesario comenzar por contabilizar el número total de empresas en el Perú, para luego restar tres grupos de empresas: 1) empresas con menos de cinco trabajadores, 2) empresas con más de cincuenta trabajadores y 3) pequeñas empresas que se sitúan fuera de Lima.

Si tomamos como empresas a las que poseen más de un trabajador y según el Programa de pequeña y micro empresa del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacio-

2. En 1990, COFIDE encarga a PEMTEC desarrollar un programa financiero que se denominó "Programa financiero integral para la pequeña y micro empresa en el Perú". Allí se acuña esta definición.

3. Villarán, Fernando, *Empico y pequeña empresa en el Perú*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1993, pp. 163-165.

4. Villarán, Fernando, *Reestructuración industrial: subprogramas de ajuste estructural, pequeña y mediana empresa industrial*, Lima: PNUD-ONUDI.

nales (MITINCI)⁵, entonces en el Perú, el número de establecimientos asciende a 823,000⁶. Existe confiabilidad en la fuente que indica que el número de empresas con menos de cinco trabajadores es del 83% del total, es decir, de 679,000.

Si estimamos que los otros dos grupos están conformados por unas 50,000 empresas, el número de pequeñas empresas en Lima Metropolitana llegaría, según la definición propuesta, apenas a 94,000⁷ (ver Cuadro No. 1.1).

Cuadro No. 1.1

**ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN
LIMA METROPOLITANA**

Total de empresas en el Perú	823,000
De 2 a 4 trabajadores	-679,000
Empresas de más de 50 trabajadores y pequeñas empresas fuera de Lima	-50,000
Total de pequeñas empresas en Lima Metropolitana	94,000

Fuente: Coronel, Alfredo, "Pequeña empresa: límite y posibilidades", en *Punto de Equilibrio*, Lima: CIUP, diciembre 1994/enero 1995, pp. 45-48. Reformulación del autor.

3. Objetivo implícito de los gestores de la pequeña empresa

En los veinte casos trabajados de gestores de pequeñas empresas, se han manifestado necesidades de logro de diversa índole. Estos logros se vinculan a distintas inquietudes. Encontramos objetivos como una mejor

5. Ver Coronel, Alfredo, "Pequeña empresa: límite y posibilidades", en *Punto de Equilibrio*, Lima: CIUP, diciembre 94/enero 95, pp. 45-48.

6. Esto, si se excluye a los trabajadores independientes.

7. Según cifras extraoficiales de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), el número de empresas que paga impuestos es de 109,512. El lector podrá deducir que esta cifra constituye una forma indirecta de sustentar nuestro estimado del número de empresas de Lima Metropolitana.

educación de los hijos (en el caso Meza); dirigir la producción a la exportación (en el caso Cóndor); constituir un consorcio (en el caso de los hermanos Sánchez); diversificar el giro (en el caso Chávez); o ampliar la producción (en el caso Albornoz). Algunos de los empresarios de estos veinte casos, especialmente los que han logrado mayor crecimiento, han manifestado satisfacción por sus logros; pero en otros se ha traslucido sólo una satisfacción parcial. Una revisión de estos últimos casos ha sido la clave para sostener una hipótesis que se ha confirmado posteriormente: la mayoría de las pequeñas empresas no logra concretar sus proyectos específicos. La razón tiene que ver con limitaciones de distinta índole: técnica, financiera, de conocimiento del mercado y de relaciones.

Es de suponer que los logros arriba referidos se traducen, en términos financieros, en mayores ventas y en un crecimiento constante de los activos. Estos montos deben ser suficientes para permitir al individuo y a su familia una vida en la cual se satisfagan medianamente todas sus necesidades.

4. Giros en los cuales incursiona la pequeña empresa

El conocimiento de los sectores o giros predominantes en los cuales incursiona la pequeña empresa aporta un dato clave para entender su problemática. Para este conocimiento se han tomado cuatro fuentes que nos proporcionan información de pequeñas empresas en Lima Metropolitana. Los sectores se muestran según una encuesta del Banco Central de Reserva del Perú (1988), la base de datos del Registro Unificado del MITINCI (1995) y el Censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (1991). Asimismo, se comparan estos datos con los de un trabajo sobre empresas creadas bajo el Programa de Entrenamiento Gerencial (PEG)⁸ de la Universidad del Pacífico, para observar si la realidad de este programa es expresión de la realidad de la pequeña empresa en el Perú. Esta última fuente tiene especial relevancia por el

8. El PEG es un instrumento de creación y promoción de empresas bajo la asesoría de profesores de la Universidad del Pacífico. Puede revisarse un trabajo completo sobre la situación financiera de las pequeñas empresas del PEG en Wong, David, "Desempeño financiero de pequeñas empresas: una experiencia universitaria", en *Apuntes No. 37*, Lima: CIUP, 1995, pp. 143-167.

hecho de que estudia un programa de generación de empresas creadas por jóvenes de estratos medios y altos.

En el Cuadro No. 1.2 puede observarse que la mayoría de pequeñas empresas se concentra en el comercio. El porcentaje más alto es reportado por el INEI, con el 57%; el más bajo, por el BCRP, con el 23%. Si agregamos a este sector el de servicios, la participación se eleva a 74% según la primera fuente y a 56% según la segunda. Industria y el rubro otros -que principalmente incluye hoteles- constituyen los sectores de menor participación.

Cuadro No. 1.2

**PARTICIPACIÓN DE CADA SECTOR EN EL TOTAL DE
EMPRESAS EN LIMA METROPOLITANA**
(En porcentajes)

Fuente	BCRP¹	MITINCI²	INEI³	PEG⁴
Comercio	23	44	57	33
Industria	32	28	13	20
Servicios	33	17	17	22
Otros	12	11	13	25
Total	100	100	100	100

1/ De 5 a 50 trabajadores.

2/ De 5 a 49 trabajadores.

3/ Censo.

4/ De 4 a 50 trabajadores.

Fuente: BCRP, *Encuesta a unidades productiva de pequeña escala en Lima Metropolitana*, Convenio BCRP-AID, febrero de 1992; Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones comerciales Internacionales; IX Censo Nacional de Población y IV de Vivienda. Resultados definitivos, Lima: INEI, 1994.
Elaboración propia.

Entre los negocios específicos más importantes en el sector comercio se encuentra el de abarrotes y bebidas (bodegas). En el sector

industria, las confecciones, las panaderías, la industria maderera y la metalmecánica. En servicios, restaurantes, reparaciones de automóviles y artefactos eléctricos y transportes (ver Cuadro No. 1.3).

Cuadro No. 1.3

**PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES GIROS EN EL TOTAL DE LAS
EMPRESAS EN LIMA METROPOLITANA**
(En porcentajes)

Fuente	BCRP	MITINCI	INEI	PEG
Sector comercio				
Abarrotes y bebidas	8	18	27	13
Bazares y librerías	.	6	4	4
Ferreterías	.	5	3	2
Textiles	3	-	2	11
Frutas y verduras	8	.	1	.
Otros (en comercio)	13	15	20	3
Sector industria				
Confecciones	4	9	5	13
Panaderías	.	3	1	1
Industria maderera	6	3	2	2
Industria metalme- cánica	5	3	2	2
Otros (en industria)	8	10	3	2
Sector servicios y otros				
Consultaría	.	1	3	13
Reparaciones	10	8	3	1
Transporte	1	2	1	2
Restaurantes	13	.	8	.
Otros servicios	9	6	2	6
Otros giros	12	11	13	25
Total	100	100	100	100

Fuente: BCRP, MITINCI, INEI.

Elaboración propia.

Nota: Cada uno de los giros de 'otros' tiene una participación menor a los mencionados explícitamente.

La evidencia del análisis de las pequeñas empresas del PEG y de los veinte casos que hemos analizado (a los que haremos referencia en capítulos posteriores), nos permite concluir lo siguiente: las empresas de giros detallados arriba mencionados, por lo general son negocios iniciados con una inversión pequeña, con pocos clientes, mucha competencia, una tecnología artesanal de producción que puede ser aprendida por ensayo-error y fácilmente copiada, y ausencia de financiación bancaria. A los giros con estas características los hemos denominado convencionales.

5. Importancia de la pequeña empresa

La importancia de la pequeña empresa se evidencia desde distintos ángulos. En primer lugar, es una de las principales fuentes de empleo; es interesante, pues, como herramienta de promoción del empleo en la medida en que sólo exige una inversión inicial pequeña y permite el acceso a estratos de bajos recursos. En segundo lugar, puede potencialmente constituirse en apoyo importante a la gran empresa resolviendo algunos cuellos de botella en la producción; piénsese en la coordinación de intereses entre pequeña, mediana y gran empresa, en lo que a servicios se refiere.

Respecto a lo primero, la pequeña empresa constituye una de las principales formas en la cual la población de escasos recursos puede acceder al empleo. La pequeña empresa ofrece el 43% del empleo en el Perú⁹; y representa aproximadamente el 45% de la producción¹⁰. Los pequeños empresarios, ante las exigencias del medio, la amenaza de la pobreza y el no tener expectativas de una vida holgada en el corto plazo, consideran necesitar de una inversión pequeña para iniciar una pequeña empresa.

Respecto a lo segundo, se tiene evidencia de que las pequeñas empresas pueden, a través de un proceso de subcontratación, ayudar a

9. "Censo nacional económico INEI 1994", en *El Peruano*, Lima: 28 de junio de 1995.

10. Villarán, Fernando, *Bases para una política de fomento a la pequeña empresa en el Perú*, (versión preliminar), elaborado para la Fundación Friedrich Ebert, Lima: mimeo, junio 1993.

las grandes corporaciones a atender demandas, especialmente de exportación, en períodos picos. Claros ejemplos de ello se presentan en la industria de confecciones y del calzado. En confecciones, las veinte grandes empresas existentes tienen problemas cuando se les ofrece un pedido de magnitud; de allí que subcontratan a alrededor de quince pequeñas empresas en esta tarea. Sin embargo, desechan muchos pedidos porque no existen más pequeñas empresas de confección que ofrezcan calidad, puntualidad y seriedad. Una situación similar se presenta en el calzado: en períodos como diciembre o en el inicio del año escolar se tiene dificultades en la fase de aparato, por lo que también deben recurrir a empresas de menor tamaño.

A modo de síntesis del presente capítulo hemos definido pequeña empresa como la que posee entre 5 y 49 trabajadores. De éstas, calculamos que existen aproximadamente 94,000 en Lima Metropolitana. Los gestores de estas empresas no logran satisfactoriamente sus objetivos (alta rentabilidad, capitalización considerable, mayores ventas) porque los giros en los cuales incursiona el eventual pequeño empresario son convencionales. Esto se debe a factores diversos -no sólo a problemas de financiamiento- que serán explícitos a lo largo del texto.

II

SITUACIÓN FINANCIERA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

En este capítulo consideraremos las características típicas de una empresa en su etapa inicial. Conoceremos los problemas de liquidez, los condicionamientos de su rentabilidad y sus formas de financiamiento. La incursión en giros convencionales comúnmente genera la dinámica financiera que detallamos a continuación.

Para este análisis se han tomado varias fuentes. La primera, ocho casos de los veinte estudiados, y cuyo monto de activos es inferior a US\$150,000. La segunda¹, las encuestas que realizamos a 160 pequeños empresarios, que servirán para ilustrar algunas de las dificultades estructurales que tienen para crecer. La tercera, el análisis financiero practicado a 127 empresas del PEG de la Universidad del Pacífico².

1. El manejo de la liquidez

Los casos sugieren que los pequeños empresarios nacen sin crédito para financiar su capital de trabajo, y tampoco otorgan crédito a clientes para ello (ver, por ejemplo, los casos Meza y Salas). Sin embargo, conforme van creciendo, se ven forzados a poseer mayores inventarios y en algunos casos a otorgar créditos a clientes. Estos dos factores, que inmovilizan recursos, son aliviados, en parte, por el crédito que otorgan los proveedores. Este problema es especialmente patente en el comercio y la industria; los servicios y los que calificamos como "otros" son, por su naturaleza, negocios relativamente líquidos.

El período de inmovilización de recursos varía según el sector. De acuerdo con la encuesta propia aplicada a empresarios, en el sector

1. Algunas de las empresas de esta fuente no podrían definirse claramente como de giro convencional. Sin embargo, dado que son muy pocas las que han empezado con una inversión inicial mayor a los US\$30,000 (unas diez), las conclusiones vertidas no varían significativamente.

2. De las 127, sólo cinco dejan de pertenecer a lo que consideramos una primera etapa. Ver Wong, David, "Desempeño financiero de pequeñas empresas: una experiencia universitaria", en *Apuntes No. 37*, Lima: CIUP, 1995, pp. 143-167.

comercio, este período, es, en promedio, de 56 días: 27 a causa de los inventarios y 29 por el crédito a clientes. En cambio, en el sector industria, este período es, aproximadamente, de 46 días: 33 días por inventario y 13 días por clientes.

Si los proveedores otorgan alrededor de un mes de crédito (37 en comercio y 33 en industria), existiría un problema de iliquidez (mayor en industria, de 33 días, y en comercio, de 19 días).

El empresario debe financiar este déficit o limitar su desarrollo. En los capítulos posteriores se discutirá la manera cómo financian estos déficit.

2. La generación de beneficios

2.1 La inversión inicial

La inversión inicial es el segundo factor que limita el crecimiento de la pequeña empresa. En el Cuadro No. 2.1 se observa que, de acuerdo con la muestra elaborada a partir de la encuesta propia, el 62.5% de los pequeños empresarios inició sus actividades con un nivel de inversión inferior a los US\$5,000. Los niveles de inversión son aún más bajos si consideramos que la mitad de ese 62.5% se inició con menos de US\$1,000.

La inversión inicial suele financiarse con recursos propios. De 127 casos del PEG³, la inversión inicial se financió de la siguiente manera: 70% con aporte propio, 25% con préstamos de socios y 5% con otras fuentes. Creemos que el caso del PEG es representativo con respecto a los problemas de la inversión inicial: los estudiantes de este programa son de estrato medio o bajo.

2.2 La elección del giro

El uso de herramientas racionales para la evaluación de proyectos, como estudios de mercado o el valor presente neto (VPN) para decidirse

3. Wong, David, *op. cit.*, p. 149.

por el giro más apropiado de un negocio, puede ser muy pertinente en ciertas condiciones. Sin embargo, estas condiciones no se presentan en muchos casos de potenciales pequeños empresarios.

Ofrecemos sólo tres razones que sustentan esto: la primera, el potencial pequeño empresario en general dispone de menos de US\$1,000 como capital inicial; con esta suma no podría siquiera acceder a algún estudio de este tipo. La segunda, el potencial pequeño empresario no tiene siquiera opción de pensar en una gran gama de posibilidades de giros a los cuales razonablemente pueda acceder con este escaso capital inicial. Además, pese a que el giro puede no ser muy rentable, el potencial empresario se verá obligado a ingresar a él, ya que no tiene otras opciones empresariales. La tercera, si las empresas de los giros convencionales tienden a un mercado de competencia perfecta, como es el caso, los márgenes de ganancias y otros indicadores financieros importantes son razonablemente conocidos. Por tanto, la intuición es tanto o más eficaz que un estudio formal y, por supuesto, más barata.

Cuadro No. 2.1

**NIVELES DE INVERSIÓN INICIAL REQUERIDOS
POR LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS**
(En porcentajes)

[0; 1,000>	31
[1,000; 5,000>	32
[5,000; 20,000>	21
[20,000; 30,000>	7
[30,000... >	9
	100

Fuente: Encuesta propia a empresarios.

El escaso uso de estudios formales con objetivos de inversión se evidencia en un dato de la encuesta propia. Se pregunta al empresario si usualmente sus inversiones son analizadas mediante un estudio formal. El 73% de ellos no ejecuta usualmente un estudio formal para sus inversiones.

Con respecto a nuestros casos, de los ocho que hemos considerado para esta etapa, sólo tres realizaron un plan de negocios para decidirse por el mismo: dos, porque era exigencia de la institución donde se cursaba estudios, y el tercero porque era el sustento necesario para la obtención de un crédito bancario.

La falta de empleo, el contar solamente con educación escolar y la dificultad de acceder a conocimientos técnicos especializados calificados son razones por las cuales la mayoría de individuos se ve obligada a iniciarse en el trabajo independiente. De otro lado, como ya se ha mencionado anteriormente, dado el pequeño capital que generalmente posee el empresario de cualquier estrato social, al menos en el inicio, éste está obligado a incursionar en giros convencionales, como el comercio o las confecciones. Bajo las premisas esbozadas líneas arriba, el uso de herramientas racionales ofrece una precisión que en muchas ocasiones puede ser impertinente. Todo indica que el plan de negocios es una herramienta útil cuando existe experiencia en el giro, cuando éste no es convencional, y cuando la inversión es considerable, pero no en otro caso.

2.3 Resultados financieros esperados en el inicio de la empresa

Si las pequeñas empresas incursionan en giros convencionales, podemos afirmar que los resultados financieros son bastante predecibles. Tomamos como sustento los casos del PEG de la Universidad del Pacífico⁴. La situación financiera al inicio de las operaciones es semejante a la explicada en los Cuadros Nos. 2.2 y 2.3⁵:

4. Para las empresas de estos casos, el coeficiente de variabilidad del indicador más importante, las ventas, es de apenas 1.31. Si de la muestra de 69 empresas extraemos 10 que presentan ventas con valores extremos, se obtiene el resultado mencionado. Ver Wong, David, *op. cit.*

5. Estos estados financieros han sido extraídos de las cuentas promedio (TRMEAN) de 38 pequeñas empresas del sector comercio del PEG. Wong, David, *ibid.*, p. 156. Nótese que estos negocios han sido realizados por jóvenes universitarios de estratos medios y altos. Así, puede suponerse que su desempeño financiero ha sido mejor que en otros grupos sin formación universitaria y de otros estratos socioeconómicos.

Cuadro No. 2.2**BALANCE GENERAL ESPERADO PARA EL
INICIO DE LAS OPERACIONES**

Activo corriente	4,000	Pasivo	3,000
Activo fijo	1,000	Patrimonio	2,000
Total	5,000		5,000

Cuadro No. 2.3**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
MENSUALES AL INICIO DE LAS OPERACIONES**

(En dólares)

Ventas	3,000
Gastos	2,640
Utilidad	360

Observamos que, primero, el 80% del activo es activo corriente. Ello refleja que en esta etapa el pequeño empresario aún no desea arriesgar significativamente. Segundo, como se verá en el capítulo siguiente, el pasivo está constituido principalmente por proveedores. Tercero, el rendimiento sobre ventas estaría en el orden del 12%⁶.

En la realidad, esta situación puede variar, pero ello no invalida las conclusiones que se extraigan. Si la pequeña empresa pertenece al sector industria, el activo fijo será mayor. Si es de servicios, será menor. Las utilidades tendrán su ciclo estacional y en épocas de crisis los resultados podrían llegar inclusive a ser negativos.

6. Este último dato se corrobora con el hecho de que el gobierno considera este rendimiento sobre ventas para la implementación de los regímenes especiales para la pequeña empresa en el pago del impuesto a la renta.

3. Uso de servicios financieros

3.1 Las relaciones con los bancos

El no contar con financiamiento bancario limita la liquidez de la empresa y, por ende, su rentabilidad. En este punto trataremos del grado de utilización de los servicios bancarios y las razones que permiten esta utilización.

En 1980⁷ y en Lima Metropolitana, sólo el 57% de los pequeños empresarios utilizaba una cuenta corriente. Además, el 43% restante no utilizaba ningún tipo de servicio bancario, cuando es indispensable contar con una chequera para acceder a otros servicios. En la actualidad, ese porcentaje de utilización, y de acuerdo con nuestra encuesta propia a empresarios, ha subido a un 83% (ver Cuadro No. 2.7).

Esta percepción de distanciamiento entre la pequeña empresa y los servicios bancarios se confirma al analizarse el uso de los sobregiros bancarios y los descuentos de letras. De acuerdo con nuestra encuesta, sólo un 49% financia sus requerimientos de flujos de caja con un sobregiro; y sólo un 31% hace líquida la letra por cobrar de que dispone al descontarla en el banco. El pagaré, como forma de financiamiento, sólo es utilizado por un 23%.

El *leasing* es utilizado por el 9% de los pequeños empresarios. El escaso uso de este instrumento se debe a que los bancos requieren de una operación mínima de US\$100,000 para que sea eficiente, monto evidentemente muy superior a los requerimientos de una empresa de este tamaño.

Por otra parte, la asesoría bursátil -que es la colocación por parte de los bancos de recursos excedentes de las pequeñas empresas en renta fija y variable- es poco usada. La razón de ello sólo podemos encontrarla en el gran desconocimiento que se tiene de este servicio y en la aversión al riesgo de los pequeños empresarios.

7. Lanz, José, *Diagnóstico de la pequeña empresa*, tercera edición, Lima: CIUP, 1988.

Las causas de este bajo nivel de utilización de servicios bancarios se debe a dos factores: la situación financiera de las pequeñas empresas y su imposibilidad de ofrecer adecuadas garantías.

La mayoría de los funcionarios de bancos consultados considera que, desde el punto de vista financiero, el negocio que pueda brindar la pequeña empresa en sus inicios a los bancos no es estimable. Se considera que se percibe más a futuro, y que es un hecho más social que económico. La generación de beneficios es muy pequeña.

En Lima Metropolitana, según estimaciones extraoficiales, existen alrededor de 30,000 empresas formales compuestas entre 5 y 9 trabajadores⁸. De ellas, sólo el 15% ofrece ventas mayores a los US\$3,500 mensuales. Calculamos que, en promedio, el reembolso máximo⁹ que una pequeña empresa pudiera afrontar, es de US\$455 mensuales. Esto equivaldría a que los bancos sólo podrían prestar al 85% del total de pequeñas empresas y una cifra menor a los US\$9,000 por empresa, por un crédito de dos años.

Uno de los mayores problemas de la pequeña empresa es la falta de garantías. Según Hernando de Soto¹⁰, en el Perú, son informales el 50% de los derechos de propiedad de la tierra en zonas urbanas y el 90% de zonas rurales (activos que pueden constituir garantías); es decir, no cumplen los requisitos legales para registrarse como garantías.

Esta situación concuerda con la respuesta de los pequeños empresarios de la encuesta propia. La percepción de 30% de ellos es que los bancos no valorizan las garantías que se les ofrece, en parte porque éstas no se encuentran totalmente saneadas legalmente.

8. Cálculo elaborado a partir del Registro Unificado del MITINCI.

9. Se supone un margen de ganancia en dólares del 13% mensual, una tasa activa de 1.24% mensual en dólares, y que se destina la totalidad de la utilidad al reembolso de la deuda.

10. De Soto, Hernando, "The Missing Ingredient", en *The Economist*, Londres: 11 de setiembre de 1993.

Cuadro No. 2.4

**CONOCIMIENTO Y USO DE LOS SERVICIOS BANCARIOS
POR PARTE DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN LIMA METROPOLITANA**

Servicios bancarios	No conoce		Conoce			
		□	No utiliza	□	Utiliza	□
Cuenta corriente	1	0.63	27	16.88	132	82.50
Cuenta de ahorro	10	6.25	56	35.00	94	58.75
Sobregiros bancarios	37	23.13	45	28.13	78	48.75
Descuento de letras	60	37.50	49	30.63	51	31.88
<i>Leasing</i>	96	60.00	50	31.25	14	8.75
Pagarés	93	58.13	30	18.75	37	23.13
Asesoría bursátil	133	83.13	26	16.25	1	0.63
<i>Factoring</i>	146	91.25	13	8.13	1	0.63
Otros servicios	144	90.00	8	5.00	8	5.00

160 = 100%

Fuente: Encuesta propia a empresarios.

Los bancos exigen garantías reales o personales tanto a la pequeña como a la gran empresa.

Una solución complementaria a las garantías convencionales ha sido la instalación, por parte del gobierno, de los fondos de garantía. Estos permiten otorgar cartas fianzas a pequeños y microempresarios para que sean utilizadas como garantías a bancos y a otras instituciones. Aun cuando sea una idea interesante, hasta ahora, su ámbito de influencia ha sido muy limitado.

Estos fondos son el Fondo de Garantía para la Pequeña y Microempresa (FOGAPI) y la Sociedad de Garantía para la Micro y Pequeña Industria (SOGAMPI). En cuanto al primero de estos fondos y durante los años 1980 y 1995 (primer semestre), el monto afianzado ha sido sólo de 20 millones de dólares en total, y con un promedio anual de US\$1.4 millones. Estas fianzas se dirigen principalmente al sector agrícola (59% del monto afianzado en 1995), por plazos que oscilan entre 2 y 12 meses.

La poca influencia se ve reflejada en el hecho de que sólo el 16% del monto afianzado ha sido encaminado a los bancos y a las financieras¹¹.

3.2 Las formas de financiamiento

En este punto abordaremos los modos como los pequeños empresarios financiaron sus operaciones corrientes y sus inversiones de largo plazo.

En cuanto al inicio de las operaciones¹², los modos de financiación de operaciones corrientes de la pequeña empresa pueden conocerse si consideramos como representativos los 127 casos del PEG.

El 48% se financió con la reinversión de utilidades; el 34% requirió de nuevos e importantes préstamos de socios; el 9% necesitó de financiación de proveedores y el 9% utilizó "otras fuentes" (como tributos por pagar, nuevo capital aportado o préstamos de terceros). Si el préstamo de socios se toma como fuente propia, la principal fuente externa, fuera de los socios, está constituida por los proveedores.

Sólo luego de los primeros años, los pequeños empresarios pueden acceder a servicios bancarios, aunque en pequeña medida, fundamentalmente sobregiros bancarios, descuentos y pagarés (ver las relaciones con los bancos).

Nuestros casos corroboran lo dicho hasta ahora: algunos, aun después de largos años de operación no han tenido financiamiento bancario. Ver los casos Meza, Moreno, Sánchez y Bustios.

El financiamiento bancario para inversiones de largo plazo tampoco es cuantioso. Según la encuesta propia a empresarios, sólo un 31% ha accedido a esta fuente. El resto de empresarios ha financiado sus inversiones principalmente con préstamos de amigos y familiares (26%) y con utilidades (23%). El 20% restante lo financia

11. Información proporcionada por COFIDE.

12. Se toman dos años como inicio de las operaciones.

con panderos (10%)¹³, aumento de capital (5%), agiotistas (2%) y otros (3%).

De todo lo mencionado en este capítulo, concluimos lo siguiente: es posible realizar negocios aun cuando se disponga de pocos recursos financieros. La pequeña empresa enfrenta problemas estructurales de liquidez propios de su crecimiento al otorgar crédito a sus clientes y mantener inventarios. La rentabilidad está condicionada por una inversión inicial muy pequeña, que en muchas ocasiones no llega a US\$5,000 y por la elección de un giro que otorga normalmente escasos beneficios. Por último, las principales fuentes de financiación en esta etapa son los recursos propios y el crédito de proveedores.

A modo de síntesis, podemos afirmar que las pequeñas empresas adolecen de un problema de liquidez, que se hace más dramático cuando otorgan crédito a sus clientes y guardan inventarios.

La rentabilidad está condicionada por una inversión inicial pequeña y giros convencionales. Estos dos factores ocasionan que las utilidades esperadas sean muy pequeñas, menos de US\$400 en el inicio de las operaciones.

Dado este nivel de utilidades, es difícil que los bancos otorguen créditos: sólo el 31% de la muestra de nuestra encuesta propia a empresarios utiliza el descuento de letras. Operaciones más sofisticadas como *leasing* o asesoría bursátil son casi nulas. Asimismo, otro de los problemas es la falta de garantías.

Las principales formas de financiar las operaciones de corto plazo son los recursos propios y los proveedores. Las de largo plazo, se financian con préstamos bancarios, utilidades, crédito de familiares y amigos y, por último, crédito informal.

13. El pandero es un sistema por el cual un grupo de amistades, mensualmente y por un tiempo definido, aporta cuotas que permiten conformar un pozo. Este se adjudica por lance de intereses. Una explicación exhaustiva escapa al objetivo de este libro. Existen tres versiones conocidas de los panderos en el Perú: la peruana (junta), la japonesa (*tanomoshi*) y la china (*fui*).

III

CRECIMIENTO EN LA ETAPA INICIAL

A pesar de las distintas dificultades de liquidez, capacidad de generar beneficios interesantes y de financiamiento, las pequeñas empresas pueden crecer a pesar de que no lleguen a un significativo nivel de activos. A este crecimiento, dentro de una primera etapa, le llamamos acumulación. Estos casos evidencian que el mercadeo y los procesos de producción pueden ser aprendidos por ensayo-error y que estos empresarios no poseen relaciones sociales suficientes que faciliten transacciones con proveedores y bancos.

Ante estos problemas estructurales, cabe preguntarse cómo logran estas pequeñas empresas acumular un relativamente considerable monto de activos a pesar de iniciarse con una inversión pequeña, y cuál es el factor principal que posibilita este crecimiento.

Encontramos dos posibilidades: 1) iniciarse como empresario de estilo de vida migrante e 2) iniciarse como empleado. Estas dos maneras intentan suplir la insuficiencia de recursos financieros y de conocimiento del negocio; y ambas se basan fundamentalmente en el perfil del potencial empresario.

A continuación explicaremos la forma en que comprobamos las características del empresario, describiremos el modelo de empresario de estilo de vida migrante y haremos una breve referencia a las características del empresario que prefiere iniciarse como empleado. Conoceremos el perfil del empresario describiendo el estilo de vida, la forma en la cual toma decisiones y las capacidades empresariales del gestor que ha logrado hacer crecer su empresa.

1. Comprobación de las características del empresario

Conocemos el estilo de vida a través de las distintas entrevistas que hemos tenido con los empresarios. Ellas nos permitieron diferenciar dos tipos de actitud respecto del trabajo manual y del ejecutivo. Entendemos por estilo de vida el espacio donde se crean y otorgan valores que conceden mayor o menor estima a determinadas actitudes,

actividades o comportamientos; para el caso, el trabajo físico y el ejecutivo.

El modo de toma de decisiones lo conocemos a través del test de Kolb¹. Este test explica el ciclo de aprendizaje del individuo; pero en última instancia explica las formas de toma de decisiones. Ahora bien, las formas de toma de decisiones difieren por la manera de recoger información y su verificación: se puede recoger información a partir de la experiencia concreta o mediante la conceptualización abstracta. Por ejemplo, un inversionista en la Bolsa de Valores de Lima puede tomar decisiones de sus colocaciones a partir de la experiencia concreta de las subidas y bajadas del precio de las acciones o mediante la comprensión de la rentabilidad esperada y el riesgo en el modelo de valorización de activos². Puede verificar esa información a partir de la experiencia descrita líneas arriba o mediante la observación y la comparación del comportamiento del precio de las acciones de las distintas bolsas latinoamericanas.

David Kolb ha definido cuatro tipos de aprendizaje, que corresponden respectivamente, con las cuatro fases: *acomodador*, *convergente*, *divergente* y *asimilador*. El *acomodador* aprende básicamente de la experiencia, y tiene un carácter eminentemente práctico y guiado a la acción; el *divergente* es capaz de concebir distintas perspectivas para abordar un problema; el *asimilador* es capaz de integrar un rango más amplio de información y la dispone de una forma lógica y concisa; el *convergente* tiene mayor capacidad para encontrar usos prácticos para sus ideas y teorías. Nosotros entendemos que todo negocio requiere, en su dirección, un mínimo de cada aspecto típico de cada fase; es impensable un *acomodador* sin un mínimo de entendimiento de los factores que producen la rentabilidad, o un *asimilador* sin la capacidad de llevar las ideas a la acción.

1. Para mayor conocimiento de este test, ver Kolb, David, *Experimental bearing: Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey: Prentice Hall, 1984 y Eisler, Haya, *Adaptación de un instrumento: el inventario de estilos de aprendizaje*, Memoria para optar el Grado de Bachiller en Humanidades con mención en Psicología, Lima: PUCP, 1989.

2. Nos referimos al Capital Asset Pricing Model (CAPM).

Por otra parte, las capacidades empresariales que observamos en nuestro análisis las conocemos a través del test de Rorshach³. Este test nos permite conocer las características que, de acuerdo con nuestros casos, han permitido aprovechar oportunidades de negocios, coordinar factores⁴ y lograr crecimiento empresarial.

En este test se presentan una serie de láminas con manchas determinadas. El individuo refiere qué es lo que ve. Ofrece respuestas convencionales u originales, respecto más a la globalidad de la figura o a secciones de ella, de forma o de movimiento, de movimiento humano o animal, etc. La combinación de estos aspectos, sumados a otros factores, cuya explicación excede nuestro tema, determina que las respuestas evidencien diversas capacidades en el individuo, como capacidades de visión global o de detalle, mayor o menor creatividad, mayor o menor amplitud de intereses, mayor o menor capacidad de entender lo popular, etc.

2. Inicio como empresario de estilo de vida migrante

Esta posibilidad implica incursionar en negocios convencionales, con un mínimo de conocimientos de las áreas funcionales de un negocio (como mercado y procesos de producción), pero sobre todo explotando el recurso más significativo, su espíritu empresarial.

2.1 Perfil del empresario de estilo de vida migrante

Como factores que conforman esta condición de migrante encontramos los siguientes: 1) el carecer de inhibiciones respecto a cualquier trabajo manual, mecánico y simple, comparativamente humilde, modesto y sencillo. Este individuo no tiene inhibiciones porque aún no tiene expectativas sociales muy marcadas de imagen y

3. Para una mayor comprensión del método del test, véase Klopfer, Bruno y otros, *Developments in the Rorshach Technique*, New York: Hartcourt, Brace & World, Inc., 1954 y Piotrowski, Zygmunt, *Perceptanalysis*, New York: The Macmillan Company, 1957.

4. El concepto de coordinación de factores puede verse en Wong y Ugarte, "Factores que posibilitan el éxito financiero de las pequeñas empresas en el Perú", en *Apuntes No. 36*, Lima: CIUP, 1995.

de relaciones sociales a través de la manifestación de signos exteriores de riqueza. No es preocupación fundamental del individuo de estilo de vida migrante -por lo menos en sus inicios- el cuidado excesivo de la apariencia física y el *confort*. 2) El tomar decisiones que permitan iniciar el negocio con poco capital (asignar un espacio para el taller en la casa, trabajar en un lugar precario, atender pedidos en horarios incómodos o utilizar transporte económico). 3) Una gran capacidad de ahorro y reinversión aun cuando las utilidades no sean significativas y atenten contra el presupuesto de gastos del empresario.

Debe advertirse que el estilo de vida no es una referencia al tipo racial, ni se refiere al lugar de procedencia, sino más bien es una función de los valores con los cuales se comporta el empresario en relación al grupo con el que se siente identificado. Eventualmente, un migrante puede ser un andino, una persona que vive en la capital o una persona con estudios universitarios.

La pregunta que nos hacemos es si el estilo de vida supone factores que condicionan o, por lo menos, sugieren el espíritu de empresa. Algunos autores permiten sostener esta hipótesis.

Un historiador ha observado la relación entre espíritu empresarial y condición de migrante⁵. Para él "lo que distinguía a los empresarios innovadores de los siglos XVI y XVII, no era el hecho de que fueran calvinistas, como pensaba Weber, sino su condición de inmigrantes"⁶. Se cita un caso bastante representativo del hecho de la migración:

"En 1851, llegó al Callao un joven irlandés de 18 años (...) había huido de la hambruna irlandesa de la papa. Se instaló en Chíncha para aprovisionar a los barcos guaneros. Pocos años después ya podía mudarse a Norteamérica, dejando a un hermano a cargo de sus negocios peruanos (...) había fundado lo que después se convirtió en una de las primeras grandes multinacionales del

5. Trevor-Roper, "Religión, The Reformation, and Social Change", en *The European Witch-Craze of the Sixteenth and Seventeenth Centuries and Other Essays*, Nueva York: Harper & Row, 1969, p. 21.

6. Citado en Barnechea, Alfredo, *La república embrujada*, Lima: Aguilar, 1995, p. 75.

mundo, W.R. Grace & Co." Y se pregunta: "¿por qué ningún peruano pudo hacer lo mismo?"⁷.

Otro ejemplo más cercano lo encontramos en Calixto Romero⁸, inmigrante español que deja a los 14 años su pueblo con la finalidad de hacer comercio. Asentado en el Perú a fines del siglo XIX, y luego de 15 años de actividades comerciales, según estimados, su capital acumulado suma aproximadamente medio millón de dólares de aquella época⁹.

Si bien no podemos llegar a afirmar que Calixto desarrolló un típico estilo de vida migrante, sí observamos que por lo menos los primeros 15 años de sus actividades supuso la necesidad de una constante reinversión a partir de un capital no muy considerable, actitud no muy típica en los sectores ciudadanos¹⁰. Aun el crecimiento de los, por lo menos, siguientes cuarenta años "se sustenta financieramente en la inversión y reinversión de los recursos propios generados en el ámbito familiar¹¹." Suponemos que no hubo en estos años financiamiento bancario considerable. A esto se puede agregar el hecho impensable para un empresario nacional, menos aún de fines del siglo XIX, de casarse con una mujer campesina, "de la Comunidad de Catacaos. Este enlace le permitió establecer un nivel de confianza tal entre el comerciante Romero y los artesanos, que inicialmente aquél pudo utilizar la modalidad de consignación para la exportación de los sombreros de paja. Es decir, *no requirió mucha liquidez para incursionar en la comercialización de este producto* [la cursiva es nuestra]¹²", poca disposición de liquidez típica de los inicios de todo empresario de

7. *Ibid.*, p. 75.

8. Calixto Romero es el fundador de uno de los principales grupos económicos en el Perú.

9. Reaño, Germán y Enrique Vásquez, *El grupo Romero: del algodón a la banca*, Lima: CIUP, CIPCA, 1988, p. 40.

10. "Según versiones recogidas en Piura, el capital inicial de Calixto Romero provino, al parecer, de dos fuentes: del ahorro personal a partir de los excedentes obtenidos en las actividades comerciales (...) en Cuba, Bolivia y Chile, y de un préstamo obtenido de un compatriota suyo (...). Sin embargo, todo indicaría que el origen del capital de la familia Romero siguió un patrón similar al observado en otras economías subdesarrolladas (...)". Reaño, Germán y Enrique Vásquez, *op. cit.*, p. 39.

11. *Ibid.*, p. 137.

12. *Ibid.*, p. 37.

características de migrante. Por supuesto, el caso del inicio exitoso de Calixto Romero se explica también por ciertas coyunturas muy particulares¹³.

Los factores que comúnmente distinguen al migrante son condiciones que permiten con cierta facilidad llevar al individuo a iniciarse en la actividad empresarial. La inexistencia de inhibiciones respecto al trabajo manual y mecánico posibilita que el individuo encuentre una mayor oferta de actividades empresariales, como el comercio. La actividad comercial puede permitir lograr cierta capitalización para luego desarrollarse como empresario en otros rubros.

Un caso interesante en el rubro del comercio lo representan los inmigrantes italianos

"que lograron [entre 1880 y 1940] un notable ascenso económico y social (...). A partir de las actividades comerciales, empezaron a diversificar sus actividades económicas (...)"¹⁴.

Respecto a los industriales italianos en Lima, al menos hasta 1940, muchos de ellos "empezaron como comerciantes o artesanos en el siglo pasado"¹⁵.

El caso Sánchez, confeccionista de la zona de Gamarra, sustenta el concepto de empresario de estilo de vida migrante. Juvenal, migrante de la sierra, de escasos recursos, y sólo con estudios secundarios, se inicia hacia 1980, con no más de US\$20, como vendedor ambulante. Con una sólida ética de trabajo basada en sus creencias religiosas -es testigo de Jehová- logra iniciar en el negocio a, por lo menos, cuatro hermanos. Cuenta en 1994 con no menos de US\$63,000 de activos y ventas mensuales, en promedio, de no menos de US\$10,000. Para hacer crecer su empresa, debió compartir labores de diseñador, vendedor ambulante, distribuidor, administrador y hacer viajes de venta a provincias.

13. *Ibid.*, pp. 35-40.

14. Bonfiglio, Giovanni, "Los italianos en Lima", en Panfichi, Aldo y Felipe Portocarrero (eds.), *Mundos interiores: Lima 1850-1950*, Lima: CIUP, 1995, p. 60.

15. *Ibid.*, p. 61.

Por otra parte, Juvenal Sánchez hace que su pequeña casa, alquilada en un inicio, funcione como taller. Operan en la pequeña sala catorce máquinas de coser, y en parte del resto de las habitaciones se guardan inventarios de telas. Si este confeccionista hubiera incluido en su estado de ganancias y pérdidas un alquiler por un espacio similar al de su casa, de 100 dólares mensuales, este monto se habría convertido en 36 mil dólares al cabo de 14 años, que es el tiempo que viene operando, a una tasa de interés de 10% anual en dólares. Por no hacerlo, tiene una ganancia adicional por ese monto. En su manera de pensar, se ha relegado el factor de imagen y comodidad de su hogar por el de eficiencia productiva. Cuando se inicia en el negocio de confecciones como ambulante, confiesa que le cuesta vencer cierta vergüenza para empezar a vender en la calle; pero logra superar esta limitación muy rápidamente. Dentro de sus expectativas sociales obviamente no se encuentran las de imagen de inmejorable apariencia física y *confort*.

Los casos Albornoz y Bustios son una excepción en cuanto al estilo de vida. Aun cuando pertenecen a esta etapa inicial, no se les puede considerar, en lo fundamental, migrantes.

De acuerdo con el test que mide la forma de toma de decisiones, seis de los ocho gestores de las empresas que tienen menos de US\$150,000 en activos tienen características de *acomodadores*. Es decir, se evidencia que el aprendizaje en su campo laboral se ha basado fundamentalmente en la experiencia inmediata. Mateo Salas dice: "Aprendimos en la práctica. No fuimos a ningún instituto ni nada, la práctica". Juvenal Sánchez aprende empíricamente a usar la primera máquina Singer 20-U que adquiere.

El estilo de toma de decisiones puede corresponder a los cuatro estilos simultáneamente, pero uno es el que predomina. En el caso específico de los migrantes, este estilo es el acomodador. Estos gestores de empresas, en su mayoría, han desarrollado aptitudes empresariales a partir de la experiencia propia.

Los indicadores del test que miden las capacidades empresariales y que pueden servir para distinguir a los empresarios son los siguientes: 1) tipo de enfoque intelectual, 2) asunción de riesgos, 3) capacidad de

captar lo popular, 4) originalidad y 5) amplitud de intereses. A excepción del enfoque de inteligencia, los indicadores califican con "a", "b", o "c", donde "a" es el mejor puntaje.

1) El enfoque intelectual según el test, puede ser de cuatro tipos: global, global combinatorio, de detalle y de detalle combinatorio. El nivel de enfoque de detalle implica que el empresario diagnostica sus problemas y los resuelve tomando en consideración los factores más inmediatos; mientras que en el global, se toma en consideración factores más complejos y abstractos. 2) La asunción de riesgos supone la decisión de actuar sin contar necesariamente con un control total de la situación. 3) La capacidad de captar lo popular supone intuir lo que los demás entienden. 4) La originalidad puede implicar novedad u oportunidad en la entrada en un negocio. 5) La amplitud de intereses supone el hecho de compartir intereses distintos a los empresariales, como por ejemplo la política, el arte, etc.

Según la evidencia de los casos, es posible esbozar algunas constantes importantes en los veinte casos. Ello nos hace suponer que son generalizables a los empresarios, por lo menos los que han logrado éxito. Entendemos que estos datos generalizan a los empresarios en oposición a los individuos de otras profesiones.

Del grupo de ocho empresas que posee menos de la cantidad referida en activos, tres tienen en su dirección a individuos con un enfoque intelectual global; dos, global combinatorio; y tres, de detalle combinatorio. Comparativamente, como se verá luego, estos casos muestran una tendencia mayor al detalle que los del grupo de empresas con activos de más de US\$150,000.

Vayamos al segundo y tercer indicadores: el asumir riesgos y el tener cierta percepción de lo popular parecen ser características muy definidas en estos casos.

En cuanto a la primera característica, cinco de los casos tienen un calificativo de "a", y tres de "b". En la segunda, la misma calificación: cinco en "a" y tres en "b". El caso Cóndor, que inicia una exportación sin tener todos los factores controlados, es un caso claro de asunción de riesgos. El caso Salas es un ejemplo de entendimiento de lo popular,

cuando introduce polonés, que usualmente eran dirigidos hacia los estratos altos, en su clientela de la zona de Gamarra.

La originalidad no parece ser uno de los atributos de estos empresarios. Sólo tres califican con "a" y dos con "b"; mientras que son tres empresarios los que tienen la calificación más baja. Esto nos lleva a la conclusión de que probablemente para los giros convencionales y de escasa complejidad, el gestor de la empresa no requiere de capacidades de originalidad.

Por último, la característica de amplitud de intereses, también es pobre. Sólo dos califican con "a", dos con "b" y son cuatro los que adquieren el mínimo calificativo. Estos datos nos dicen que el empresario, en esta etapa, tiene un interés casi exclusivo por lo empresarial. De este modo, deja de lado otras dimensiones personales. El caso Moreno es uno de baja amplitud de intereses, donde inclusive la dimensión familiar se involucra en la actividad empresarial (ver el caso).

2.2 Las posibilidades de crecimiento

La mayoría de los casos de esta etapa inicial llega a montos de activos de US\$80,000 en un plazo aproximado de diez años. Estas empresas empiezan con una inversión pequeña y luego se capitalizan con la reinversión de las utilidades. Todo ello a través de un bagaje de habilidades como el desarrollo de capacidades de venta (caso Bustios), o el conocimiento de la elaboración de un producto demandado (caso Albornoz). Por ejemplo, Chávez, US\$70,000 en seis años; Maza, US\$80,000 en 37 años; Salas, US\$55,000 en diez años y Sánchez, US\$60,000 en 15 años.

Un cálculo simple puede demostrar que ello es cierto. Como se ha visto, la utilidad inicial en los primeros años es US\$360 mensuales en promedio. Si el empresario ahorra la mitad de esas utilidades, en 15 años, a una tasa anual libre de riesgo del 10%, obtendría como valor futuro US\$75,000 dólares, cifra cercana a la que nuestros casos han arrojado. Un punto que refuerza nuestra apreciación refiere otro factor que ha ayudado a este crecimiento: la subida de precios de 1992 a 1995 de los inmuebles en todo Lima.

3. Inicio como empleado

Otra manera de iniciarse con pocos recursos financieros es capitalizarse con el ahorro de un sueldo al emplearse en una empresa. El 45% de los empresarios de la muestra de la encuesta propia trabajó como empleado en una empresa del mismo rubro o giro que la empresa que fundó.

Al constituir sus respectivas empresas, los empresarios de los casos Argüello, Chávez y Lazo, continuaron el giro de las empresas en que trabajaban como empleados. Sin embargo, los empresarios de los casos Botto, Presciani y Wing fundaron sus empresas en giros distintos.

La incursión en esta posible forma de crecimiento empresarial no excluye la alternativa del espíritu migrante. No hemos realizado un estudio exhaustivo de esta posibilidad; sin embargo, creemos que ciertas capacidades de trabajo manual intenso y de ahorro son necesarias cuando la persona cambia de actividad dependiente a independiente.

A modo de conclusión, podemos afirmar que si no se dispone de recursos financieros y no se conoce el negocio, existen dos caminos para crecer considerablemente: empezar como empleado o empezar como empresario de estilo de vida migrante. Las características del empresario de estilo de vida migrante están ligadas a virtudes como desinhibición, disposición para realizar cualquier trabajo, aun los considerados humildes y de escasa valoración social, y disposición de ahorro a pesar de los ingresos magros. Se trata de un estilo de vida que posibilita empezar un negocio con escaso capital. Si el empresario tiene estas características, por los datos que conocemos, su empresa podría alcanzar un crecimiento de hasta US\$80,000 en activos en aproximadamente 10 años.

IV

CRECIMIENTO EN LA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

En este capítulo intentaremos una tarea difícil y controvertida: explicar el modo como las pequeñas empresas llegan a consolidarse y a conocer el manejo financiero de una empresa cuando ha podido vencer la etapa de acumulación. Para explicar el primer punto, analizaremos las características que pudieran tipificar una empresa consolidada y conoceremos algunos de sus indicadores. Para explicar el segundo punto, se describirá el manejo de la liquidez, la capacidad de generar beneficios interesantes, la elección del giro y los servicios financieros que utilizan, en especial el uso del *factoring*. También en este segundo punto se abordarán los temas de los factores que permiten la continuidad de la empresa. Finalizamos el capítulo esbozando el tipo de empresario que logra consolidar la empresa.

1. El modo como llega a consolidarse

Podría decirse que una empresa llega a consolidarse cuando 1) atiende un mercado satisfactoriamente; 2) se abastece de materias primas y productos finales para sus comercialización en condiciones adecuadas; 3) logra motivar a sus empleados hacia los fines de la empresa; 4) puede mantener los procesos de producción en los estándares de innovación vigentes; y 5) es administrada por el empresario adecuado. Este grado de desarrollo permite que la empresa logre beneficios interesantes, lo que a su vez facilita el acceso al financiamiento por las instituciones financieras formales.

La evidencia de los casos permite corroborar que las empresas llegan a consolidarse cuando sus gestores enfatizan aspectos que administran con ventaja. Estos aspectos suelen ser los relacionados al mercado y a los proveedores. Estos puntos se abordarán más adelante.

Una manera simple de percibir si una pequeña empresa ha logrado constituirse en pequeña empresa consolidada es averiguar su monto de activos y ventas. Por lo general, una pequeña empresa puede acceder al financiamiento bancario cuando su monto de activos es superior a los US\$150,000, y vende aproximadamente más de US\$20,000 mensuales.

Seis de las empresas objeto de nuestros casos lograron consolidarse al pasar primero por una etapa de acumulación; Botto, Ramírez, Lazo, Ying, Chávez y Moreno. Dante Botto llevaba sus inventarios en un microbús; Ignacio Ramírez empezó vendiendo relojes al menudeo; Pablo Lazo empezó con apenas dos máquinas para fabricar calzado; Pamela Ying empezó a laborar en una casa particular, en condiciones muy precarias; Paco Chávez empezó con un conocimiento empírico de metalmecánica; Ethel Moreno y su esposo¹ inician sus actividades con la venta de retazos como ambulantes en un mercado del Callao.

Estos individuos lograron constituir empresas que han llegado a un nivel de activos considerable. Por ejemplo, Botto llegó a acumular más de US\$277,000. El conjunto de empresas de la familia Ramírez, US\$13,000,000. Lazo, US\$300,000. La cooperativa de Pamela Ying posee US\$40,000,000. Paco Chávez, US\$171,000. Los hijos de Ethel Moreno han acumulado activos por más de US\$13,000,000 en dos empresas.

Está probado que el gestor de la pequeña empresa que empieza por la etapa de acumulación conoce el negocio, por lo general, por ensayo-error, y sin una mayor capacitación formal. Sin embargo, los casos Botto y Ying constituyen una excepción: accedieron a formación universitaria.

Si se dispone de recursos financieros, es posible obviar lo que denominamos etapa de acumulación; sin embargo, es necesario tener un conocimiento mínimo del negocio. Se ha podido comprobar que las empresas que no necesitaron de una primera etapa poseían un bagaje de experiencias preliminares: a César Robles se le conocen hasta tres proyectos de negocios antes de Materiales del Norte; Manuel Auza tuvo una experiencia preliminar en la venta de polos antes de iniciarse en la exportación de confecciones; y José Argüello adquirió experiencia en la venta de soldaduras cuando era funcionario de la empresa que luego sería su proveedora.

1. Se tiene evidencia clara de que la empresa objeto del caso Moreno llegó a la etapa de consolidación; sin embargo, no hemos estudiado esta etapa por falta de disposición de información específica.

2. El manejo financiero

2.1 La inversión inicial y su comparación con las empresas en la etapa de acumulación

Un significativo porcentaje de empresarios tiene características de ciudadano si el nivel de inversión inicial es mayor a los US\$5,000, tal como puede observarse en el Cuadro No. 4.1. Del 37.5% de empresarios que se iniciaron con más de US\$5,000 de inversión, 60% son empresarios que pueden adscribirse a un estilo de vida ciudadano. Los siguientes casos, cuyos empresarios se adscriben a este estilo de vida, empezaron con una inversión que detallamos: Botto, con US\$7,000; Martínez, con US\$12,000; Ying, con US\$72,000, y Presciani, con US\$600,000.

Como se ha observado en capítulos anteriores, la situación es distinta en los negocios cuyos gestores se adscriben al estilo de vida migrante. Se estima que alrededor del 60% del total de pequeños empresarios tiene un estilo concordante con el estilo de vida que entendemos es la más pertinente para potencialmente superar una primera etapa, de una necesaria y constante acumulación y reinversión². Del total de empresarios que se iniciaron con una inversión de menos de US\$5,000, 69% son empresarios que pueden considerarse dentro de la categoría de valores de migrante.

2. Encuesta propia a empresarios. Para efectos de la encuesta y por razones de operacionalización, hemos determinado las categorías de inmigrante y ciudadano a partir de los siguientes criterios: 1) lugar de nacimiento del sujeto, del padre y de la madre; 2) grado de instrucción del sujeto; y 3) tenencia del sujeto de un auto propio para uso exclusivamente personal. Respecto del primer criterio, si dos de los tres sujetos, el individuo, su padre y su madre, son nacidos en provincia, se le considera a aquél como migrante; de lo contrario, se le considera ciudadano. Respecto del grado de instrucción, hasta quinto de secundaria lo consideramos como migrante; si tiene grado de instrucción, lo consideramos ciudadano. Respecto de la posesión de auto para uso exclusivamente personal, consideramos migrante a quien no tiene este requerimiento, y ciudadano a quien sí lo tiene. El poseer dos de los tres signos de estilo de vida inmigrante lo hace inmigrante; el poseer dos de los tres signos de ciudadano lo hará ciudadano.

Cuadro No. 4.1

INVERSIÓN INICIAL Y ESTILO DE VIDA DEL EMPRESARIO

Inversión inicial	Citadino		Inmigrante		Total	
	#	%	#	%	#	%
< US\$5,000	31	31	69	69	100	62.5
>= US\$5,000	36	60	24	40	60	37.5
Total	67	41.88	93	58.13	160	100

2.2 El manejo de la liquidez

Una empresa empieza a consolidarse si tiene resuelto el problema de liquidez, si puede afrontar el aumento de la demanda de efectivo en un contexto de mayores operaciones. Para ello debe manipular tres aspectos claves: 1) controlar la morosidad de los clientes; 2) acelerar la rotación de inventarios; y 3) lograr financiamiento bancario que permita solventar los déficit de caja no previstos.

El crecimiento obliga a las pequeñas empresas a dar crédito, especialmente en los sectores de comercio e industria. Pero este crédito las sujeta a un riesgo de incobrabilidad, y a costos de administración por el cobro diferido de la factura, como por ejemplo el sueldo del cobrador.

Uno de los factores de consolidación en la empresa del caso Robles es el hecho de haber podido lograr un monto de ventas impresionante gracias al otorgamiento de créditos a sectores a los que otros distribuidores no ofertaban: el mercado de estratos socioeconómicos bajos. El sistema de información computarizado permitió una eficaz política de cobro de las facturas. El índice de incobrabilidad, en 1995, fue de tan sólo 0.05% del total de las cuentas por cobrar.

Existen casos en los cuales las pequeñas empresas son proveedores de empresas medianas y grandes. Muchas veces estas últimas incurrir en una morosidad intencionada y sistemática. Ello ocasiona no sólo

riesgo de morosidad, sino además otros gastos (como por ejemplo, el gasto generado por el personal que debe movilizarse varias veces antes de cobrar una factura). Los empresarios de un tercio de la muestra de pequeñas empresas de la encuesta propia aducen que "sus clientes los hacen regresar varias veces antes de poder cobrar". En 1995 surgió un nuevo servicio bancario, el *factoring*, eventual solución a estos problemas, entre otros. Sus particularidades serán explicadas más adelante.

El otorgamiento de crédito a los clientes permite mayores ventas; esto, a su vez, una mayor rotación de inventarios. La mayor rotación aminora los costos financieros y ciertos costos administrativos. Este efecto de mayores ventas puede realizarse en los sectores donde existen inventarios importantes -comercio e industria-. Un significativo ejemplo de mayores ventas por una gran rotación es el caso de la empresa de Argüello; en ella los inventarios rotan cincuenta veces en un año. Otro ejemplo que puede revisarse es el del caso Robles.

2.3 La capacidad de generar beneficios interesantes

Un empresario es un aprovechador de oportunidades. Los casos confirman estos conceptos. Se intenta mostrar qué aspectos permitieron el crecimiento de activos de un crecimiento aritmético a uno exponencial. Éste es un tema por demás controvertido y puede verse de distintas maneras. Muchos aspectos pueden ser pertinentes, pero a nuestro juicio, algunos son más importantes; pretendemos ser más ilustrativos que exhaustivos en el análisis.

Además, se ha mencionado que seis factores llevan a la consolidación a una pequeña empresa -mercado, proveedores, personal, producción, financiamiento y empresario-. No se dispone de toda la información, pero creemos que son tres los factores más importantes para las pequeñas empresas en Lima: el mercado, los proveedores y el financiamiento.

En todos los casos hay una evidente empatía de la pequeña empresa con sus clientes. En los casos de comercio e industria, este acercamiento se presenta básicamente a través de un producto diferenciado. No obstante, este producto se diferencia más por los servicios y beneficios adicionales (posibilidades de crédito al cliente, descuentos,

asesoramiento, comodidad de compra, atención personalizada y promociones) que por el producto tangible. En algunos casos, como confecciones y calzado, existe una mínima diferenciación mediante la adopción de diseños de moda. En el caso de servicios financieros, mediante la mutua confianza lograda con los clientes y en los servicios de transporte, por la oportunidad en la entrega.

En muchos casos el abastecimiento de materia prima o de producto final para la comercialización es un factor crucial. Al menos en cuatro de nuestros casos el asegurar un abastecimiento ha permitido aumentar las ventas y afianzar clientes. Estos casos son Argüello y Robles, con productos finales, y Auza, Ramírez y Yamamoto, con materias primas.

En cuanto a los procesos de producción, sólo en una de las empresas estudiadas (el caso Presciani) se ha requerido una investigación parcial respecto a técnicas para la adecuación de la producción a los requerimientos y circunstancias del país para el procesado de papas. Las empresas de los demás casos no suponen un proceso claramente innovador; la razón se encuentra en que en muchas de ellas se han aprendido los procesos de producción fundamentalmente de modo empírico. El ejemplo más claro es el caso Botto, cuyo tecnología se basó, al menos al inicio, en máquinas denominadas popularmente "hechizas". En la empresa del caso Auza, si bien hay una administración técnica por parte del gestor, de grado universitario, sólo hay un desarrollo técnico estándar en confecciones. Lo mismo sucede en el caso Lazo en calzado, si bien su proceso se inicia con casi nulo capital y un espíritu migrante. Los empresarios de los casos Yamamoto (salsas) y Chávez (torres de transmisión) afirman que los procesos de producción son simples. No se tiene información de los procesos de producción en los casos Wing y Ramírez.

No existe mayor información sobre la política de motivación al personal en los casos; por otra parte, el perfil del empresario se ha explicado en capítulos anteriores.

La disponibilidad de financiación es también un factor de importancia. Creemos que es un efecto de la eficacia con que se administran los demás factores.

En el Cuadro No. 4.2 mostramos los factores específicos que han llevado al crecimiento a cada empresa. En muchos casos han constituido una oportunidad de negocios.

2.4 La elección del giro

Cuando la pequeña empresa llega a la etapa de consolidación, sí es pertinente la elaboración de un estudio formal para la elección del giro. Es necesaria la búsqueda de información sobre mercados, rentabilidad y posibilidades de devolución de préstamos. Seis de ocho empresarios consultados afirmaron que realizaban un estudio formal para evaluar sus inversiones a largo plazo.

Cuadro No. 4.2

**FACTORES ESPECÍFICOS QUE HAN
LLEVADO A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AL CRECIMIENTO**

Caso	Factor específico
Argüello	Abastecer una zona que no le interesaba al proveedor grande.
Auza	Aprovechar la coyuntura de las mayores exportaciones en confecciones a causa de los problemas de cosecha de algodón en el Asia. Compra de maquinaria sin aranceles.
Botto	Bajos costos a través de un proceso de reciclaje de resina.
Chávez	Aumento de los programas de reconstrucción de subestaciones de energía.
Lazo	Amplia experiencia en el ramo. Compra de máquinas con dólares subsidiados.
Robles	Éxito de venta en el mercado informal.
Muro	Haber afianzado una clientela interesante.
Presciani	Tecnología innovadora.
Ramírez	Compra de café barato al tener conocimiento de una helada en el Brasil.
Wing	Inicia extensivamente la industria del tornillo.
Yamamoto	Abastecer productos con gustos peruanos a peruanos en EE.UU. y Japón.
Ying	Mercado de confianza que aminora los costos de transacción y la morosidad en el cobro de los créditos.

2.5 El uso de los servicios financieros

Las empresas consolidadas acceden al financiamiento bancario. Las ocho empresas consolidadas, objeto de nuestros casos, utilizan al menos la cuenta corriente, la cuenta de ahorros, los sobregiros bancarios y la línea de descuentos. Este último servicio es una de las más populares formas de financiación para capital de trabajo. Sólo tres empresas de nuestros casos utilizan otros servicios: financian sus activos fijos con *leasing* y aprovechan los auges de la bolsa de valores con una asesoría bursátil.

Por otra parte, se conoce que algunas de las empresas han utilizado servicios como operaciones de reporte y compra de activos internacionales (caso Ying); y la cobertura de riesgos mediante productos derivados como opciones y futuros (caso Ramírez).

2.6 Una solución al cobro de clientes: el *factoring*

Un servicio que puede extenderse a las pequeñas empresas en esta etapa de consolidación es el *factoring*. Debido a los problemas de cobro, riesgo de incobrabilidad y financiación que muchas pequeñas empresas afrontan, este servicio podría llegar a ser muy útil. Este servicio consiste en la venta de un documento por cobrar, por el cual quien vende paga una comisión. Un 46% de la muestra en la encuesta propia afirmó estar interesado en este servicio; sin embargo, un 13% de ese 46% lo condicionaba al conocimiento de las tasas de comisión, formas de pago, tipo de cliente y otros requisitos.

En la figura del *factoring* existen tres sujetos: el factorado o proveedor, que es quien vende su factura por cobrar; el deudor, quien ha recibido las mercancías al crédito y filialmente debe pagar la factura; y el factor, quien compra las facturas por cobrar. Generalmente, el factorado es una pequeña empresa, el deudor es una corporación y el factor es una institución financiera. Según una encuesta a bancos³, sólo tres ofrecen este servicio: el Continental, el Wiese y el Latino. El Banco

3. Encuesta propia realizada a cuarenta funcionarios de trece bancos en Lima Metropolitana. Se llevó a cabo en el tercer trimestre de 1995.

del Sur está por implementar este servicio a sus clientes. Sabemos, además, que el grupo Abaco también lo ofrece.

Según los funcionarios de bancos consultados, el *factoring* no se ha extendido a todos los bancos por dos razones fundamentales. La primera, no se han encontrado deudores "de confianza" que estén interesados y que permitan que la operación no sea excesivamente riesgosa. La segunda razón es que el manejo operativo e informático de un número importante de facturas es sumamente engorroso y los bancos no desean asumir ese costo.

2.7 La continuidad de la empresa

Si el objetivo de una empresa es llegar a acumular activos mayores a US\$150,000, es decir, convertirse en mediana o gran empresa, es imprescindible que quien maneja la dirección de la empresa disponga de ciertos medios para mantener su continuidad. Esta continuidad implica que los planes y las estrategias trasciendan el tiempo en que un individuo permanece en el cargo de una empresa. Esto lo evidencian nuestros casos: Ignacio Ramírez, según su hijo, acumuló en capital medio millón de dólares en 15 años; Calixto Romero acumuló una cantidad similar en igual tiempo; Eric Wing acumuló US\$300,000 más otras propiedades en 18 años. La familia Moreno acumuló un capital de US\$4.5 millones en 48 años.

Podemos considerar que si el empresario constituye la empresa a los 25 años de edad y que el tiempo de duración para la acumulación de activos a medio millón de dólares es de 15 años, el fundador de una empresa poseerá ese monto de activos cuando tenga 40 años. Para hacer crecer aún más a la empresa y generar, por ejemplo, medio millón más, sólo contará con 20 años productivos antes de que deba retirarse.

Finalmente, creemos que se ha evidenciado con los casos estudiados que cuando se dispone de un negocio de, en orden de magnitud, medio millón de dólares, es necesaria una complementariedad de perfiles, así como una persona que consolide los beneficios ya logrados. En el caso Ramírez, el hijo de Ignacio administra los principales negocios de la familia. En el caso Wing, Eric se alimenta del conocimiento empresarial de su padre y se sustenta en el capital inicial

aportado por el mismo. En el caso Moreno, sus tres hijos innovaron y recrearon el negocio de confecciones; y guiaron más tarde la producción a la exportación. El caso del grupo Romero es similar: los descendientes, por dos generaciones, dirigen las empresas del grupo. La conclusión es evidente: las empresas con mayor crecimiento han previsto la sucesión del liderazgo en la empresa.

A modo de síntesis, la forma como una pequeña empresa llega a consolidarse depende de la disponibilidad de recursos financieros y del conocimiento del negocio. Si no dispone de recursos, puede consolidarse al pasar primero por la etapa de acumulación o empleándose previamente el potencial empresario durante unos años para capitalizarse. Generalmente, los potenciales empresarios van aprendiendo del negocio en esta primera etapa. Si se dispone de recursos financieros suficientes y se conoce el negocio, es posible obviar la etapa de acumulación.

Podemos entender la situación financiera de las empresas consolidadas si entendemos su manejo de la liquidez, su rentabilidad y sus formas de financiamiento. Un adecuado manejo de la liquidez implica un control de la morosidad, una alta rotación de inventarios y el uso de servicios como el *factoring*. La rentabilidad o la capacidad de generar negocios interesantes dependen del establecimiento de una estrategia con los factores relevantes; éstos usualmente son el mercado y los proveedores.

Un factor para lograr que la empresa llegue a niveles de activos importantes es que quien maneje la dirección de la misma disponga de ciertos medios para mantener su continuidad.

3. La necesidad de un perfil de empresario que consolide la empresa

Una vez que la empresa se ha consolidado al potenciar la empresa en el mismo giro, en otro o diversificándola, el perfil del empresario adecuado deberá ser distinto. La evidencia indica, entre otras características, que se requeriría uno de estilo de vida ciudadano.

3.1 Perfil del empresario de estilo de vida ciudadano

Los factores que conforman el modelo ciudadano son los siguientes: 1) una mayor formación académica; un desarrollo de ciertas habilidades y criterios, como el diagnóstico de problemas complejos; capacidad de negociación; conocimientos y herramientas más técnicas, como investigación de mercados, análisis de costos, lectura de estados financieros, criterios de evaluación de proyectos; y cierta disposición a la producción de calidad continua; (esto significa una consecuente mayor valoración del trabajo con herramientas intelectuales). 2) Una actitud más racionalizada de valoración de las relaciones sociales como actividad que apunta a potenciales objetivos económicos; (estos objetivos ofrecen espacios de confianza para conseguir información que permita afianzar negocios o para facilitar préstamos). 3) Una manifestación de solvencia económica mediante la valoración de ciertos signos que conceden *status* y prestigio, como el vestido, el calzado, la marca del auto, etc. Dentro de este estilo de vida, se perciben las calidades profesionales y laborales a través de estos signos, entre otros.

El caso Robles sustenta el concepto de empresario de estilo de vida ciudadano. Su familia siempre lo apoyó, especialmente su madre, quien no escatimó esfuerzos para que fuera una persona segura de sí misma. César logra especiales habilidades como vendedor. A corta edad, ya ganaba algo de dinero vendiendo limonada en la puerta de su casa en un balneario residencial. A los 15 años concreta un negocio de venta de mermeladas. Posteriormente vende telas en la zona de Gamarra, en La Victoria. Este bagaje constituyó una base sin la cual difícilmente podría explicarse su éxito en la comercialización de fierros.

Robles egresa del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. A través de estos estudios adquiere conocimiento y mayor criterio de manejo de instrumentos racionales y técnicos que le ayudaron a tomar decisiones en una etapa posterior de su carrera. Pero, además, estos estudios le permitieron también vincularse con otras personas y establecer relaciones amicales y sociales que se concretaron en una sociedad, la empresa promovida por el PEG de esta universidad.

Sin embargo, es necesario aclarar ciertos aspectos de la teoría que planteamos. El empresario ciudadano no deja de manifestar ciertas características, condiciones necesarias, si bien no suficientes para el éxito de un negocio: intensidad de trabajo y tendencia a reinvertir.

El enfoque intelectual en los empresarios de una empresa consolidada es la tendencia a la globalidad. Siete de los doce gestores de las empresas que tomamos como casos, tienen marcadamente un enfoque intelectual global. Cuatro de ellos, resultan de un enfoque global combinatorio. Sólo uno resulta con un enfoque de detalle combinatorio. Por supuesto, ninguno desarrolla un enfoque exclusiva o marcadamente de detalle. Esta tendencia a la globalidad es lo que los diferencia de los empresarios de menor monto de activo.

Creemos que las diferencias de enfoque intelectual son más complejas y sutiles de lo que el test puede mostrar; y que el test no llega a volver explícitas las características individuales que tipifican a los empresarios. Debemos tomar en cuenta, sin embargo, que nueve de los empresarios considerados en este último grupo, son universitarios; es decir, han pasado por un examen de admisión. En la universidad, donde ingresaron siete empresarios de nuestros casos, se les tomó pruebas muy rigurosas de razonamiento lógico y verbal, y matemáticas, pruebas superadas sólo por un 15% del total de postulantes. Esto podría evidenciar que los empresarios que logran cierto nivel de activos se distinguen en mayor o menor medida por un tipo de inteligencia más compleja. Pero debe observarse que éste no es un requerimiento fundamental. En el caso Ramírez, este gestor ha logrado un grupo de empresas de más de US\$20,000,000 en activos; y sólo cuenta con primaria incompleta, además del hecho adverso de haber sufrido serias dificultades durante su niñez y adolescencia.

La segunda y tercera características se mantienen en los empresarios que han logrado un considerable monto en activos. En cuanto a la asunción de riesgos, de acuerdo con la prueba de Rorschach, diez califican con "a"; uno con "b", y uno con "c". Por ejemplo, Pedro Presciani asume riesgos al competir en la comercialización de su producto con una empresa transnacional líder en el mercado mundial.

En cuanto al entendimiento de lo popular, diez empresarios de este grupo califican con "a"; y dos con "b". Es decir, también esta característica se manifiesta evidentemente en este nivel de crecimiento y complejización. Por ejemplo, César Robles entiende lo popular al dirigirse al estrato del sector informal. En 1989, sus ventas hubieran colapsado si no hubiera entendido que se desarrollaba la autoconstrucción en los sectores populares; ante esta percepción, implemento un sistema de abastecimiento de fierro.

Se puede afirmar que la asunción de riesgo y la capacidad de percibir lo popular son características típicas del empresario, de acuerdo con el modelo basado en nuestros veinte casos.

La cuarta característica, la originalidad, sigue siendo pobre en estos empresarios: siete califican con "c", cuatro con "a", uno con "b". Podemos suponer que la originalidad no es una característica necesaria dentro de la personalidad del administrador o del líder de la empresa.

Finalmente, aunque el rasgo no sea muy marcado, los empresarios de nuestros casos evidencian que en este nivel de crecimiento poseen una mayor amplitud de intereses. A diferencia de los empresarios de una menor acumulación de activos -por tanto, de menores ingresos-, siete obtuvieron calificativo de "b", dos de "a" y tres de "c". Esto se explica en la medida en que un mayor conocimiento implica una riqueza mayor de intereses. Por ejemplo, Mario Muro, aparte de sus tareas de empresario, ha participado como informante de *The Economist*, y el socio de Robles, del *Miami Herald*.

3.2 La posibilidad de un cambio de estilo de vida

Nos preguntamos si es posible que un empresario se traslade de un estilo de vida migrante a uno ciudadano, o viceversa. Nos preguntamos, asimismo, si es posible modificar ciertas características personales. Creemos que el proceso de estilo de vida de migrante a ciudadano lo puede ofrecer la inercia del mismo crecimiento, que supone requerimientos de gasto mucho mayores que los del inicio de una empresa. Obviamente, estos gastos suelen estar dirigidos a sustentar la imagen social del mismo empresario y su institución.

Sin embargo, el traslado de un estilo de vida citadino a uno migrante es más difícil de observar, pero tenemos un caso. Nos referimos al caso Botto, el de una pequeña industria de plásticos. Dante, su fundador, al egresar de la Universidad del Pacífico, no logró acceder a un puesto de trabajo interesante o de perspectivas; trabajó en una pequeña empresa familiar. Era consciente de que con la alta competencia de los egresados de esta universidad no tenía oportunidad de acceder a un puesto en una corporación, de ganar un sueldo interesante y de tener una carrera prometedora. En esta pequeña empresa, hacia 1990, con la inflación, el sueldo llegó a ser cercano al mínimo. La opción que tenía para desarrollarse era la de hacer empresa.

Sin embargo, al carecer de capital, tenía que suplirlo con un mayor trabajo de su parte, que suponía reducir costos, sueldo, y, por tanto, comodidades. Esto significaba adoptar una actitud de esfuerzo y entrega a un proyecto cuyos frutos los vería sólo luego de algunos años; los primeros debían ser sólo de austeridad y de reinversión. Por tanto, vive austeramente; desarrolla un arduo esfuerzo en trabajos manuales, mecánicos y en usos que no tienen valor socialmente; y acepta actividades que no satisfacen las expectativas de un egresado de la Universidad del Pacífico: trabajar en la zona de San Martín de Porres, despachar, ofrecer y cobrar él mismo, reparar las máquinas de segunda mano y las artesanales que compraba y transportar su mercadería en *micro*.

Dante Botto reconoce que para llegar al nivel en el cual se encuentra, US\$277,000 en activos, ha tenido que superar algunas inhibiciones y abandonar ciertos prejuicios típicos de lo que llamamos estilo de vida citadino: la aversión al trabajo manual y a usos que no tienen valor socialmente. Es difícil imaginar que un egresado de la Universidad del Pacífico pudiera llegar a tomar un *microbús* para repartir el producto que comercializa o, más tarde, movilizarse en una camioneta vieja que muchas veces debía empujar. Sin embargo, supera todo ello, por la voluntad de independencia que lo anima.

Nuestra perspectiva sugiere que es muy difícil moldear valores y características psicológicas, aunque no llegamos a la conclusión de que sea imposible. En todo caso entendemos que los valores y las características personales cambian ante circunstancias dramáticas, como la

pobreza extrema o una crisis personal intensa. La creación de empresas, en muchos de los casos, ha sido una respuesta a esos problemas.

3.3 La adecuación del perfil del empresario a los otros factores

A continuación recalcaremos la importancia de coordinar el perfil del empresario con otros factores como el mercado, los procesos de producción, el abastecimiento de materias primas, las finanzas, etc.

En lo fundamental es el perfil de migrante el adecuado en circunstancias de disposición de escaso capital, de venta de un servicio o producto de fácil producción, donde no sean imprescindibles las relaciones sociales, y donde se desee el crecimiento. La falta de inhibición para realizar cualquier tipo de tarea, típica de este perfil, permite una versatilidad del empresario.

Sin embargo, el crecimiento de empresas con estos factores llega a un límite. Se requiere por tanto de una asignación de funciones especializadas, encargadas a profesionales y técnicos, así como la introducción de tecnología: obtener un producto diferenciado y, por tanto, una mayor posibilidad de generar beneficios interesantes y de mayores márgenes de ganancias. Los factores favorables a los inicios de la pequeña empresa, llegado un punto de crecimiento, ya no lo son.

El caso de Calixto Romero evidencia esta necesidad:

"La ampliación de las actividades (...) que lo irían convirtiendo en un grupo empresarial básicamente integrado, imponía un cambio en la organización. Una sola persona no podía asumir la función de gerenciar las distintas líneas (...) *el fundador (...) pese a su evidente habilidad empresarial, tenía limitaciones en cuanto a su formación no profesional* [la cursiva es nuestra]. La visión a largo plazo de C. Romero condujo a que se formulara explícitamente una política de formación e capital humano (...) *invertió en la educación de un pariente* [la cursiva es nuestra] (...) muy cercano (...) quien estudió Economía en una prestigiosa universidad inglesa (...)⁴.

4. Reaño, Germán y Enrique Vásquez, *El grupo Romero: del algodón a la banca*, Lima: CIUP, CIPCA, 1988, p. 44.

Precisamente en cierto punto de crecimiento es cuando los elementos que constituyen el estilo de vida del potencial empresario ciudadano son pertinentes. El ciudadano es el que tiene mayor posibilidad de acceso al conocimiento técnico, profesional y racional, elemento indispensable para implementar un producto de mayor valor agregado. Llegado este punto, el trabajo mecánico intensificado por parte del mismo empresario y sus trabajadores tampoco llega a solucionar problemas como el acceso a información fidedigna, precisa y de primera mano para iniciar operaciones más complejas. Esta información es la que se logra a través de las relaciones sociales, factor típico del estilo de vida ciudadano. En este punto, la falta de pretensiones sociales y de imagen personal tampoco funcionan. Lo que encontramos es que el empresario debe tomar ciertas actitudes que evidencien el grado de complejidad y sofisticación de su negocio y, por tanto, de su gestor.

A modo de síntesis podemos afirmar que las empresas que tienen como principal factor al empresario de estilo de vida migrante, tienen un límite de crecimiento. Para superar este límite son necesarios otros factores complementarios, además de recurrir, el empresario, a otro tipo de actitud respecto al trabajo y a lo empresarial. A esta otra actitud le llamamos estilo de vida ciudadano. Este implica una mayor educación, mayores relaciones sociales y el disponer más racionalmente de una adecuada imagen. Otros factores por considerar son: un producto diferenciado, buenas relaciones con proveedores, política de motivación al personal y tecnología de producción moderna. Este otro tipo de manejo, que parte de la actitud del empresario, genera una liquidez más holgada y mayor capacidad de generar beneficios interesantes, así como acceso al crédito.

SÍNTESIS

Muchos potenciales pequeños empresarios incursionan en la actividad empresarial con las expectativas de obtener un mejor *standard* de vida. Sin embargo, en la mayoría de casos de pequeños negocios, estas expectativas no son satisfechas: los pequeños negocios no suelen generar sino exiguas utilidades.

Entonces, es necesario preguntarnos qué hay que hacer para que la pequeña empresa crezca y genere utilidades interesantes.

Sin embargo, antes de responder a esta interrogante es necesario hacer ciertas precisiones. Definimos pequeña empresa como aquella que posee entre 5 y 49 trabajadores. Definida, entendemos que la presencia de la pequeña empresa es importante, pues es una fuente interesante de empleo y facilita la producción de las grandes corporaciones mediante el apoyo en la subcontratación.

La problemática de la pequeña empresa puede percibirse objetivamente en su situación financiera. Mayormente empieza con una inversión inicial menor a los US\$5,000; afronta graves problemas de liquidez y genera utilidades que, en el inicio, son menores a los US\$400 mensuales. Este reducido tamaño consecuentemente no genera el interés en los bancos para ofrecerles préstamos.

Sin embargo, todo lo dicho constituye síntomas más que causas. Un análisis más detenido nos revela que parte del problema es que la mayoría de empresarios incursiona en negocios de giro convencional. Por lo general, se inician con una inversión pequeña, con pocos clientes, mucha competencia, una tecnología artesanal de producción que puede ser aprendida por ensayo-error, y casi total ausencia de financiación bancaria. Esto lleva a que si bien sea fácil entrar a competir, también sea fácil ser echado por la inmensa competencia.

Estos giros suelen ser en el sector comercio -pequeñas tiendas de abarrotes (bodegas)-; pequeña industria -con tecnología casi artesanal-;

confecciones y panaderías de reducida inversión; en el sector servicios, restaurantes y pequeños talleres de reparación.

Encontramos que el modo de revertir esta situación está vinculado a la disponibilidad de recursos financieros y al conocimiento del negocio. El crecimiento de las pequeñas empresas implica pasar por dos etapas: una primera de acumulación y otra de consolidación. En la primera se intenta capitalizar la empresa y aprender los distintos ángulos del negocio; en la segunda, consolidar y crecer aceleradamente. Si no se dispone de los dos elementos, recursos y conocimiento mínimo del negocio, el potencial pequeño empresario podrá empezar primero como dependiente en otra empresa, o hacerse empresario de un estilo de vida migrante. Ahora bien, si dispone de recursos financieros y un conocimiento mínimo del negocio, no requerirá de esta precaria y difícil primera etapa.

Explicemos las dos etapas. En condiciones ideales, una empresa crece si 1) atiende un mercado satisfactoriamente, 2) se abastece adecuadamente de productos, 3) logra motivar a sus empleados, 4) produce con tecnología moderna y 5) es administrado por el empresario adecuado. En el contexto de una empresa en su primera etapa, nuestro análisis muestra que si bien las cuatro primeras actividades son difíciles de controlar y coordinar, el perfil del empresario adecuado a esta etapa, más bien precaria, el empresario de estilo de vida migrante, constituye el factor más importante.

Encontramos que las características modélicas del empresario de estilo de vida migrante son: desinhibición para realizar labores consideradas humildes y de baja valoración social y capacidad de ahorro y reinversión a pesar de los magros ingresos. Se ha observado que el pequeño empresario de estilo de vida migrante, a pesar de las dificultades de financiamiento, de la falta de relaciones sociales, etc., puede lograr, en aproximadamente diez años, activos de hasta US\$80,000.

No obstante todo lo dicho, estas pequeñas empresas tienen un límite de crecimiento financiero si no contemplan otros factores, como el hecho de que el empresario desarrolle lo que denominamos estilo de vida ciudadano. Este modelo de estilo de vida supone básicamente el acceso a una mayor formación académica o uso de conocimientos

técnicos; la mayor valoración y uso de las relaciones sociales que potencien los intereses de la empresa y la manifestación de solvencia económica que permita percibir a través de estos signos las capacidades empresariales y profesionales.

A este factor de estilo de vida se le agregan los otros cuatro a los cuales se hacía alusión anteriormente y que son exigidos por el aumento de las operaciones: la exigencia de vender un producto diferenciado, el mantener óptimas relaciones con los proveedores, el motivar al personal y el estar al día en la tecnología de producción. Además, otro factor importante es el aprovechamiento de oportunidades de negocios que permita una rápida capitalización.

Una manera elemental de evidenciar que una pequeña empresa se encuentra en la etapa de consolidación es el haber alcanzado activos de US\$150,000 y ventas de US\$30,000 mensuales. En este contexto, al banco le interesará ofrecer créditos que empiezan por el sobregiro y el descuento de letras, y llegan hasta operaciones más complicadas como *leasing* y asesoría bursátil.

SEGUNDA PARTE

I

CASO ALBORNOZ

1. Luisa: la decisión de hacer algo que le gustara

Luisa es una joven que estudió en el colegio Villa María y que al terminar siguió la carrera de publicidad. Eventualmente realizaba viajes al extranjero acompañada por su familia. Al finalizar sus estudios, llegó a trabajar durante dos años en una compañía de publicidad; sin embargo, el sueldo no satisfacía sus expectativas y los horarios eran muy rígidos. Luisa, terminaría por constituir una empresa, que potenció su gestión con ayuda del Programa de Administración de Pequeñas Empresas, del Centro de Desarrollo Gerencial (CDG) de la Universidad del Pacífico.

El abuelo materno de Luisa, nacido en Italia, era médico, pero tenía una afición muy especial por la cocina; era muy exquisito en la preparación de sus platos. En casa, se preparaban diversos platos, pero lo que siempre había era un paté, de receta francesa, que su abuelo aprendió en Europa.

Este paté era un producto que se hacía en casa, delicioso y a todos los familiares y amigos gustaba de modo especial. Luisa, en determinado momento, piensa en la posibilidad de comercializarlo: no había calidad semejante en el mercado y no había competencia; pensó que podría abrir un mercado donde pudiera entrar. Fue una idea que simplemente se le ocurrió. Además, se sentía presionada por el trabajo. Dijo: "mejor hago algo mío, que yo tenga mis horarios y que no me sienta presionada".

2. El inicio

Luisa plantea la posibilidad de comercializar el paté y su familia la apoya. Tiene presente que cerca de su casa se encuentra un establecimiento de la cadena Wong; la familia conocía desde hacía mucho tiempo a los dueños; incluso tenían cuenta allí. Pensó en ellos para la comercialización. Propuso la idea en boceto al encargado de compras: un nuevo paté sin grasa, casero. A éste le gustó la idea y le pidió que disponga una degustación.

Luisa inmediatamente mandó a hacer un *stand* donde un carpintero, y lo hizo pintar con los colores de la etiqueta que había mandado a diseñar, donde hasta ese momento trabajaba. Preparó cincuenta cajitas de patés para degustación y venta. Esto supuso preparar una receta, que equivale a 8 kg que preparó ella misma. Pagó a una degustadora. Los cincuenta patés se vendieron en una mañana. Lo que había calculado para viernes, sábado y domingo, se vendió en la mañana del viernes. El sábado debió conseguir suficiente hígado y preparar más.

Las etiquetas no eran plastificadas, sino hechas en papel cuché y barnizadas para evitar que se mojen. El envase era de PVC. Esto fue hacia octubre de 1992.

3. El capital inicial

No había mayor dificultad en iniciar la empresa, pues no habían problemas de solvencia en la familia. Luisa calcula que para el inicio de la empresa se habría dispuesto de algo más de US\$3,000; esto supone las primeras recetas, los envases, las etiquetas, el *stand*, el pago a la degustadora, la constitución de la empresa y los gastos que no se pudieron contabilizar, como energía eléctrica, uso de los implementos de la cocina de la familia, etc. Al poco tiempo, sin embargo, se dispuso de una cocina de gas y de una licuadora industrial.

Luisa afirma que parte de este préstamo del padre ya se lo ha cancelado, aunque puede percibirse que nunca se supuso un préstamo en el sentido formal del término. Esto quizá, en parte, por no haber necesidad de devolución o de distinción entre dinero prestado y dinero familiar.

4. El desarrollo

Al observar Luisa este éxito, pidió a la empleada doméstica de su casa que la ayudara con determinada frecuencia. Empezó a distribuir y a ofrecer degustaciones a los cuatro locales de Wong que habían, lo cual suponía hacer varias recetas por semana. Al principio, Luisa no tenía ayuda de nadie; sólo de la empleada doméstica. Ella se encargaba de comprar los ingredientes, los envases, de envasar, repartir, facturar y cobrar, lo cual suponía un gran esfuerzo.

Cuando tiene una venta regular, logra perfeccionar los envases. Manda a hacer unos transparentes, para que se vea el producto y para que los eventuales clientes no intenten levantar la tapa; plastifica la etiqueta, que hace de tapa y que sella el envase herméticamente, con un instrumento traído de EE.UU. Completa la implementación con el aprendizaje del manejo administrativo del CDG de la Universidad del Pacífico.

A esto agregó la variedad del producto: paté de champiñones, de aceitunas y de jamón. Tenía todos los implementos para diversificarse. El abuelo la ayudó a sacar estas nuevas variedades. Para champiñones y aceitunas, contactó rápidamente con sendas empresas comercializadoras. Pero en el caso del paté de jamón, los costos eran muy altos, motivo por el cual deja la producción de esta variedad.

Al poco tiempo, Luisa decide incursionar en la producción de waffles. En su casa también se consumía waffles, preparados sobre todo por su abuela, con una waflera casera. Observó que en las tiendas Wong no había este producto y que hacía algún tiempo se ofrecían unos muy buenos y que se vendían mucho, pero desaparecieron del mercado. Ella cree que es porque se malograban rápidamente. Decide implementar su producción, lo cual supuso todo un proceso de experimentación con químicos para preservar el producto y una combinación de ingredientes para lograr la consistencia precisa.

Cuando aparece otro supermercado, Santa Isabel, Luisa ofrece también ahí su producto. Sin embargo, éste paga no a los 15, sino a los 30 días.

En 1995 empezó a vender el paté a granel, por kilos y medios kilos, al Sheraton, al Crillón, a buffets, etc. Ha tenido una excelente aceptación, pues el precio es considerado cómodo y la calidad insuperable.

Sin embargo, en waffles, la competencia son los importados. En paté, en general el paté de tripa, además de otros productos distintos que sirven para untar galletas o pan, como el queso Camembert, pues el precio es más o menos semejante, se compite con todo lo que es piqueo.

Luisa afirma que actualmente se diferencia el dinero de la empresa del dinero de Luisa como persona o de la familia, pero acepta que al principio no hubo mucha diferenciación.

5. La organización

La empresa es una sociedad anónima, formalmente constituida por Luisa, su hermano y su padre. Cuando estuvo constituida, colaboró su hermano, quien se encargaba de la parte administrativa, de las facturas y de los pagos. Hacia 1995, el hermano dejó de colaborar y Luisa se hizo cargo también de este aspecto, pero cuenta con un contador.

En 1995, la empresa funciona así: cuatro operarios: dos cocineras, un envasador, una que pica el hígado y otros productos. Una vendedora para la cadena Wong (que se encarga de disponer el producto, acomodar la mercadería, etc.); y un repartidor. Una chica que ofrece degustaciones y vende el producto a granel en un mercado más amplio: hoteles y buffetes, además de ayudar a cobrar a los supermercados. Otra degustadora y un ingeniero, que se encarga de los aspectos sanitarios, de la fumigación y de la calidad del producto.

6. Situación financiera

6.1 Proveedores

El pollo y el hígado los compra en una avícola con cheque, a dos días. Las aceitunas, a un distribuidor que trae el producto a granel de Tacna, que tampoco paga al contado. Los champiñones los compra con 15 días de crédito para pagarlos. Los condimentos, el aceite, etc., los compra a un comercio que los vende a granel. Los huevos en jabas y otros productos diversos los compra al contado.

6.2 Activos

Los activos están compuestos por seis congeladores, que suman US\$2,240; un vehículo de transporte de mercadería, de US\$10,000 que ha terminado de pagar en 1995 por medio de *leasing*; una cocina industrial de gas, de US\$150 y una licuadora industrial.

6.3 Ventas

Luisa ofrece 1,000 paquetes de waffles a la semana de cuatro unidades cada uno, principalmente en Wong y en Santa Isabel; pero también en algunos cafés de San Isidro y Miraflores. Por mes vende US\$2,200. En cuanto al paté, vende, en promedio, US\$1,400 al mes.

6.4 Cuentas y líneas de crédito

Luisa tiene una cuenta corriente con una línea de sobregiro en soles que equivale a US\$2,200. Usa el sobregiro para pagar las cuotas del carro, o para gastos fuertes. El problema es que una de las cadenas de supermercados paga a los 15 días y la otra a los 30, y aún se retrasan. Pero son sobregiros que se cubren automáticamente los días lunes, cuando cobra. Tiene problemas con algunos cheques que a veces demoran dos o tres días en pasar. Por otra parte, no ha usado pagarés o descuento de letras.

7. Perspectivas

Luisa tiene la perspectiva de llegar a ser una distribuidora. Le interesa la producción, pero prefiere el aspecto de las ventas y observa que ya tiene contactos en los supermercados. Le agrada el trabajo de manejo de personal, abrir pedidos, organizar degustaciones, diseñar el marketing, introducir productos, etc.

Cuadro No. 1.1

INDICADORES BÁSICOS

Total de activos en 1995	Más de US\$13,000
Ventas mensuales en promedio en 1995	US\$4,300
Rendimiento sobre ventas	Aproximadamente 15%

8. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.

- a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
 3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.

II

CASO ALVÁN

1. La decisión de abrir un restaurante de comida criolla

Irma, hija de provinciana migrante, estudia Sociología hacia los años setenta. Vive con entusiasmo todo el proceso crítico de la sociedad peruana inspirado por el régimen de Velasco. Al terminar sus estudios, trabaja para una institución que promovía la Reforma Agraria. A los veinte años se había casado con un profesional, del cual tendría tres hijos y pronto se divorciaría.

Hacia el año 1983 Irma percibe que lo que ella esperaba de los proyectos políticos no funciona, y que empieza a vivir otros tiempos. Esta reflexión parte de la necesidad de vivir decorosamente y de mantener a sus hijos, aún niños. "Las cosas se empiezan a poner bravas; y yo me digo: con este sueldo me muero de hambre (...) ¿qué hago?"

Irma se pregunta cómo empezar una empresa cuyo rubro sepa manejar, para reforzar la economía familiar. Su madre, doña Juana, aprendió en Andahuaylas a cocinar de una manera muy especial. En Lima, eventualmente vendía almuerzos en su casa y los compañeros de trabajo de Irma organizaban almuerzos que preparaba su madre. Entonces, "dije yo ¿por qué no hacer un restaurante? (...)".

1.1 La concepción del restaurante

Irma reflexiona mucho sobre qué es lo que específicamente quiere hacer. No espera que se trate de un simple negocio que ayude a mantener la economía familiar; lo percibe como una empresa de cierta magnitud que involucre toda su persona y su modo de entender lo criollo. Para ello se esmera fundamentalmente en la calidad muy fina de la comida y en una ambientación que refiera los orígenes populares y sea muy acogedora. Irma lo concebía así:

"Para hacer un restaurante de comida criolla que se diferencie del resto, yo tengo que hacer algo muy especial (...) manejar la cocina

como arte, y tener muy claro todo lo que significa identidad, la ambientación (...)".

Sin embargo, con todo esto, no tiene la conciencia de que está haciendo empresa. Sólo le interesaba organizar algo novedoso, que le gustara a ella misma y que le brindara mejores condiciones para mantenerse. Por supuesto, Irma se había educado en la cocina de su madre.

2. Etapas

2.1 La apertura y el financiamiento inicial

Hacia 1986 ya se había retirado de su centro de trabajo. Con sus beneficios sociales pudo mantenerse algunos meses mientras buscaba un local e ideas de sus amigos. Encontró el local y dispuso de US\$8,500 (dinero de la familia). Éste sirvió para el alquiler de los primeros meses, para una remodelación elemental y para la infraestructura básica: cocina, congelador, sillas, mantelería, etc.

Desde un principio, ella, su madre y sus tres hijos empiezan a vivir exclusivamente del restaurante. No tenían otro negocio o entrada. Es decir, la empresa sería rentable casi desde el inicio.

2.2 La superación de las difíciles coyunturas económicas

Hacia 1987 empieza el proceso inflacionario que degeneraría en hiperinflación. En setiembre de 1988 se produce el famoso "salinazo". Irma, no sólo debió enfrentar esta coyuntura, sino que lo hacía sin mayores conocimientos de administración. Ante ello, acude donde un hermano de cierta experiencia en aspectos financieros. Su inclusión en la empresa supuso algunas reformas.

Irma tenía mucho dinero en ahorro y en caja, en soles. No trabajaba con bancos. No llevaba una estricta contabilidad. No distinguía los productos de los proveedores del restaurante de los domésticos de consumo familiar. Ante ello, se dolariza, abre cuentas en los bancos y soluciona el problema tributario.

Irma, por otro lado, percibió que el "rubro restaurante" no era de primera necesidad y que su público objetivo eran clases medias fundamentalmente; también percibió que éstas eran las más afectadas por las medidas económicas y por la hiperinflación. Por ello decide cambiar de público objetivo. Sólo sectores medios-altos y altos podían, con el paquetazo, seguir acudiendo a comer a un lugar de categoría. Irma empezó "a hacer platos muy finos (...) platos que podían hacer que la gente venga de donde fuese para probar aquello que yo hacía (...)".

Por otro lado, durante esta crisis hace un gran esfuerzo y viaja a Chile para estudiar la posibilidad de abrir un restaurante allá, con socios chilenos. Pero la situación desestima esa posibilidad por la cuantiosa inversión que suponía.

Hacia 1990 se produce otro fuerte paquete de medidas correctivas, esta vez, bajo Fujimori. Ello significa otra prueba para la administración del restaurante, que por mantener cierto atractivo, muy bien manejado por Irma, mantiene a sus clientes.

2.3 La mudanza y los préstamos para el crecimiento

Hacia inicios de 1993 la zona donde se encontraba el restaurante se deteriora. A ello se suma la crisis del país y la aparición de nuevos restaurantes ubicados en lugares más estratégicos. Por ello decide mudarse, pero necesita apoyo financiero y lo logra, gracias a las relaciones de su hermano con un banco grande, donde anteriormente trabajaba. Se trata de una línea de crédito personal a sola firma por un valor de hasta US\$50,000. La condición era realizar pagos mensuales de US\$5,000 durante 5 años; la tasa era de 11.14% anual en dólares. Si se atrasaba en dos pagos sucesivos sería ejecutada. El préstamo, por una renegociación, ya ha sido cancelado.

Este préstamo sirvió para, hacia julio de 1983, alquilar el nuevo y amplio local, en Miraflores, a US\$1,600 mensuales; implementar mejoras en la cocina; comprar muebles y acondicionar el local.

Más tarde se solicitó un segundo préstamo, de US\$30,000, cuyas condiciones se desconocen. Un tercer préstamo fue de US\$15,000, a un? tasa de 9.11% anual en dólares.

3. Los hijos: reestructuración y proyecciones de la empresa

Los hijos de Irma son tres. Hacia 1995, Carolina tiene 25; Mirco, 23 y Fedor, 21. Carolina estudió publicidad; Mirco, Administración y Fedor, Administración Hotelera.

El no desarrollar completamente el proyecto de la ampliación de la terraza, para la cual se pidió el préstamo de US\$30,000, constituyó una decisión inadecuada. La terraza estará destinada para servir lonches entre 5:30 y 8:00 pm., horas entre las cuales no existe mucha demanda. Se deseaba invertir complementariamente en máquinas de café y otros activos, además de un marketing adecuado, pero no se continuó.

Ante esto, Irma, desde inicios de 1995, ha recurrido a los hijos, quienes desde adolescentes ya se estaban formando en las distintas responsabilidades del restaurante. Sólo en enero de 1995 se decidió, entre madre e hijos, un proceso de reestructuración y de modernización en los aspectos financieros y de administración.

Mirco tomó la Gerencia Administrativa. El conocimiento lo ha cultivado a través de sus diversas tareas en el negocio y a ello suma estudios de Administración, pensando seriamente en la dirección de la empresa. Encuentra que esta motivación la tenía desde adolescente, cuando empezó el negocio. El llegó a trabajar de mozo; incluso invitaba a los amigos del barrio a que trabajaran allí; se ha encargado de la caja, de los almacenes, de los costos, etc. Ha rotado por varios sectores, lo que le da la capacidad de dirigirse actualmente como Gerente Administrativo.

Su hermana Carolina trabaja también en la empresa, en relaciones públicas, y en lo poco de marketing que hasta ahora ha desarrollado el restaurante.

Fedor, el menor, había estudiado Administración Hotelera. Sin embargo, siempre se interesó por la cocina. Desde 1993 se ha dedicado a tiempo completo a ser el chef, jefe de cocina del Marquesado. El conocimiento de cocina de Fedor se debe a la enseñanza de su abuela. Sin embargo, su proyecto es especializarse en España; sabe que aún debe aprender más, especialmente en técnicas de cocina.

4. El manejo del mercado

4.1 Las ventas

En 1994, las ventas mensuales promedio en el restaurante ascendieron a US\$37,000. Éstas son consideradas estacionales, pues son mayores en las fiestas: día de la madre, fiestas patrias y Navidad (ver Cuadro No. 2.1).

Se aceptan las tarjetas de crédito más conocidas en el mercado; sin embargo, ello implica una deducción del 8%. Se intenta negociar para que la deducción se reduzca al 6%. Mirco calcula que con ello se ahorraría una cantidad en soles equivalente a US\$230 mensuales.

4.2. La imagen

Para Irma era importante, tratándose de un restaurante, el manejo de la imagen, del espíritu y del cariz que se le quiere dar. Irma, relacionada con personas del ámbito universitario y artístico, vincula la imagen del restaurante con este espíritu. Para la inauguración invita a personajes de la intelectualidad peruana.

Sin embargo, luego de la inauguración, no había demanda.

"Y mi madre me quería linchar, porque mi madre siempre se opuso a que yo ponga restaurante. Me decía qué vas a hacer, vas a dejar a tus hijos, cómo será cocinar para un montón de gente, cómo será (...)".

Irma se preguntaba

"cómo mover imagen; y empecé a manejar qué tenía que decir a los medios. E hice mi proyectito de manejo de imagen (...). Tengo que contar todo un rollo (...) la reivindicación y revalorización de la cocina criolla (...) yo lo asumí, además, con mucha fuerza, con mucha vitalidad (...)".

Logró comunicarse con algunos medios periodísticos, los cuales le brindaron apoyo. Así empezó la demanda y el crecimiento de la empresa.

Por su parte, Mirco critica la política de la empresa en lo que se refiere a promoción y a publicidad. Irma se encargaba de la imagen, pero sólo a través de las relaciones sociales. Mirco calcula que la publicidad no supuso un gasto que superara ni el 1%. En esta etapa de reestructuración se destinará un 4% ó 5% de las ventas brutas a la publicidad y a la promoción.

5. Situación financiera

Cinco aspectos deben ser considerados para entender la situación financiera del Marquesado. El manejo financiero empírico del inicio del restaurante, los problemas de liquidez, la rentabilidad, los financiamientos esporádicos y la necesidad de cierto control financiero sistemático.

En su inicio, la preocupación por la cocina y el manejo de la imagen, insume la dedicación de Irma, y la obliga a descuidar aspectos como la situación financiera. Al ingresar el hermano a la empresa y manejar el aspecto financiero del trabajo con bancos, hace que Irma perciba que el negocio pudo ser más rentable. Perdieron recursos cuando éstos, en épocas de hiperinflación, se colocaron en caja. Sin embargo, el manejo con él tampoco logró una direccionalidad que hiciera crecer a la empresa. Desde 1995, con la presencia de Mirco, se corrige este límite.

Las inversiones que implicaron la remodelación del nuevo local y los reembolsos a los bancos son los factores que determinan cierta iliquidez hacia 1994. Esto se demuestra a través de un índice corriente de apenas 0.3. Estos problemas son financiados con sobregiros y en dos cuentas en soles y una en dólares. En las de soles se tiene un tope de sobregiro que al cambio en dólares es de US\$5,000; en la de dólares, un tope de US\$2,000.

La empresa es rentable debido a un apreciable nivel de ventas y a un rendimiento sobre ventas del 20%. Sin embargo, Irma menciona que "no se ve la ganancia"; aduce que todos los recursos se reinvierten.

Aparte de los sobregiros y la tarjeta personal, es de anotar que el Marquesado no obtiene financiación continua de los bancos. Los tres préstamos que se obtuvieron fueron para financiar fundamentalmente la mudanza y la remodelación. Hacia 1995, la suma acumulada de préstamos bancarios llegó a US\$8,000. Hay que agregar una deuda a la SUNAT, por el impuesto general a las ventas (IGV), de US\$9,000. Esta deuda se ha refinanciado con un pagaré.

La reestructuración de 1995 ha implementado un sistema de control financiero. Para ello se ha contratado la asesoría de un administrador, con el fin de controlar costos y estimar desembolsos futuros. Por otra parte, el jefe de alimentos, bebidas y compras, realiza un cuadro de cotizaciones con los proveedores y controla las salidas de los productos. Luego se implementará un nuevo sistema: control por volumen de venta. Con todo esto es posible manejar profesionalmente la rentabilidad del negocio.

6. Proyección y negocio familiar

Los tres hermanos piensan seguir adelante con este negocio que se ha tornado en uno familiar. Esto, sin embargo, no niega las posibilidades de abrirse a otras propuestas de fuera. Se piensa que se pueden abrir negocios paralelos de semejante giro.

Una posibilidad es abrir un local de piqueos criollos o una empresa de buffetes, pero siempre manteniendo la calidad y la idea original de "comida criolla".

En el Marquesado se ofrece exclusivamente comida criolla. Otros restaurantes de comida criolla de prestigio también ofrecen comida internacional para aprovechar el segmento de gente que no apetece necesariamente de la criolla. Al respecto, Fedor, el hijo jefe de cocina, observa que no optaría por una negación definitiva a la posibilidad, pero que por el momento no la observa. Sin embargo, Mirco piensa que la competencia los obligará en el corto plazo, a incluir comida internacional. Irma tiene una perspectiva conservadora, pues ve el Marquesado no sólo como un negocio, sino también como un arte.

Cuadro No. 3.2**PRINCIPALES CUENTAS EN 1994**

(En dólares no ajustados)

Total de activos	46,000
Ventas	446,000
Inmuebles, máquina y equipo	35,000
Utilidad anual	33,000
Capital social	45

Cuadro No. 2.2**PARTICIPACIÓN MENSUAL EN
LAS VENTAS ANUALES**

(En porcentajes)

Enero	6
Febrero	9
Marzo	8
Abril	10
Mayo	11
Junio	7
Julio	7
Agosto	10
Setiembre	8
Octubre	7
Noviembre	6
Diciembre	11
Total	100

Cuadro No. 2.3**ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE A DICIEMBRE DE 1994**

(Estados financieros no ajustados por inflación)

(En porcentajes)

Caja Bancos	9	Tributos por pagar	23
Clientes	4	Proveedores	21
Total activo corriente	13	Total pasivo corriente	44
Inmuebles, maquinaria y equipo	76	Cuentas por pagar diversas	15
Depreciación acumulada	(9)	Beneficios sociales	6
Cargas diferidas	20	Resultados acumulados	34
		Capital	1
Total activo	100	Total pasivo y patrimonio	100

Cuadro No. 2.4**ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE
PÉRDIDAS Y GANANCIAS 1994**

(En porcentajes)

Ventas		100
Costo de ventas		51
Utilidad bruta		49
Cargas del personal	8	
Servicios prestados a terceros	28	
Tributos y cargas diversas de gestión	1	
Cargas financieras	2	
Provisiones	2	
Total gastos		42
Utilidad neta		7

Cuadro No. 3.2

**ÍNDICES FINANCIEROS SOBRE
BALANCES NO AJUSTADOS**

índice corriente	0.30
Rendimiento sobre ventas	7%
Rotación de activos	10 veces
Palanca financiera	102 veces

7. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. El sentido común sugiere que los negocios deben esperar un tiempo prudencial antes de ser rentables. ¿El Marquesado es una excepción a esta regla? ¿Fue rentable desde el inicio? Explique.

III

CASO ARGÜELLO

1. Antecedentes

José Argüello había egresado del programa de Administración de la Universidad del Pacífico. Trabajaba como Gerente Financiero en una distribuidora de soldaduras. Se desarrolló un plan de expansión de distribución, para lo cual se encomendó a José un estudio. El producto no llegaba al oriente del país, donde podía haber requerimientos de empresas petroleras, de construcción naval y de mecánica. José se contactó con ciertas empresas para ofrecer el producto; a pesar de no ser la marca líder tuvo aceptación por los altos costos que suponía la marca de la competencia. Sin embargo, la empresa decide no distribuir en la selva (Iquitos), pues las ventas no les eran interesantes.

Era 1988 y, debido a ciertos requerimientos, José logra como posible cliente a un astillero de Iquitos, con ventas al contado adelantado. Ante esta oportunidad, José constituye una empresa e inicia las ventas. Eran ventas relativamente pequeñas, pero interesantes. La empresa la constituye con un amigo, egresado de Administración de otra universidad. Al poco tiempo decide dejar la empresa donde trabajaba, que si bien era grande, era una empresa familiar, con problemas internos e intervención de la familia.

2. Inicio de la empresa

La empresa no necesitó de capital inicial, pues nació por la circunstancia de las ventas contado adelantado que se le ofreció al astillero de Iquitos:

"muy fácil: se agarraba el dinero del cliente, se compraba a la fábrica y se llevaba al cliente; ¿por qué?, porque el ambiente lo permitía; capaz no puedes hacer eso en este momento; pero hubo una época donde la inflación subía".

José aseguraba al cliente un precio a futuro; éste, con tal de asegurar el precio, pagaba adelantado. Esto le permitió capitalizarse. A grosso modo, las ganancias de estas ventas fueron de unos US\$3,000.

A principios de 1989 adquiere una oficina instalada en Lima, que dejaba un amigo que migraba por la situación en el Perú. Los activos de esta oficina los adquirió a plazos y se pasó el alquiler a nombre de la empresa. Se instalaron en Lima porque también deciden hacer clientes en la capital.

3. El crecimiento

Al haber logrado DISA como cliente a este astillero, la empresa líder productora de soldaduras le ofrece trabajar con su producto: DISA acepta, pues su otro proveedor, dejaba de producir toda la línea y eventualmente no podía abastecer al cliente. Ya a fines de 1989 se trasladan a la actual oficina. Más tarde abrirían otra en Iquitos.

Al agudizarse la crisis del país, los socios observan qué otros insumos industriales podían ofrecer a los cada vez menos clientes con que contaban: se decidió tomar la línea de rodamientos: "si no puedes ampliar el número de clientes, entonces, recargas más productos al mismo cliente para poder sacar mayor ventaja de él", afirma José. Se planteó como política vender lo que el cliente quería: soldaduras, rodamientos de otra marca líder, etc. Era una manera de defender su cartera de clientes. Además, se contaba con la ventaja de ser el producto de consumo permanente: el cliente tiene necesidad de consumo mensual o semanal. Al inicio, los despachos de la mercadería se hacían en los autos de los socios y en taxis.

Hacia 1990 decidieron especializarse, pues consideraron que corrían el riesgo de que los clientes no los identificaran con un producto especial: se decidieron exclusivamente por las dos marcas líderes en soldaduras y rodamientos.

La empresa productora de soldaduras tiene distribución piramidal: acepta cinco distribuidores, los que a su vez distribuyen a más de doscientos subdistribuidores. DISA se encontraba entre estas doscientas subdistribuidoras.

Hasta marzo de 1992, DISA llegaba a vender tres toneladas de soldadura por mes y siempre se quejaba de la distribución de estas cinco empresas distribuidoras. Éstas empezaron a bajar su consumo, de modo que la empresa productora de soldaduras abrió dos vacantes para ser empleadas en la distribuidora. La continuidad, manejo y modernización de DISA permitió ser aceptada como distribuidora. De marzo, con 3 toneladas, se pasó a abril, con 5. En diciembre de este año se vendieron 25 toneladas por mes y se enfrentó el reto de aumentar las ventas y llegar al nivel de las restantes distribuidoras. Se empezó con la marca de rodamientos y con las soldaduras para asegurar al cliente. Fueron escalando como distribuidores, logrando posesionamiento por volumen de compra.

DISA se ha consolidado en soldaduras Oerlikon y en rodajes SKF. Ha logrado que se le identifique, por excelencia, con estas marcas: sólo como complemento distribuye abrasivos, indispensable para trabajos de soldadura, y fajas en V, transportadoras y grasas, indispensables complementos de rodajes.

Para 1992, el mercado de Iquitos se redujo considerablemente a causa de la recesión y la crisis: cerraban petroleras y aserraderos. Así, se apuntó al mercado de Lima.

Para 1995 se ha dividido la empresa en dos: la antigua empresa, para Iquitos exclusivamente y DISA, para Lima. Hacen lo mismo pero en diferentes zonas. En el presente, hacia 1995, se está logrando recuperar a antiguos clientes del Oriente y se está ampliando la cartera de clientes.

4. La concepción de la empresa

"El factor de una pequeña empresa es hacer de todo. Acá tengo seis años con la empresa y me toca hacer de todo: si es necesario paso inventario al almacén, si es necesario atiendo a un cliente, si es necesario voy y lo visito; cuando hay problemas, el único que los puede solucionar en una pequeña empresa es el dueño (...). El personal es bueno, pero no es tan caro; y en la medida en que no es tan caro, no tiene toda la capacidad necesaria como para poder cerrar las cosas. Es real, tienes tú que salir al frente para resolver los problemas. Todo es bonito cuando te compran; el día que no te

compran, el que interviene allí es el dueño; si hay que dar la cara, la cara va a tener que ser la tuya, ir, y visitar, y hacer sala, y espera, ese tipo de cosas se da (...)"

"En una empresa comercializadora lo que haces es capitalizar las oportunidades que tienes. Te comienzas a apoyar con lo que has tenido. Tengo el contacto con la fábrica, ya tengo el producto, veo contactarme con el cliente, ya tengo el cliente; entro al medio, y qué tengo; tengo un local, tengo un medio de transporte, capaz alquilado, capaz el mio propio; vas capitalizando. Para mí, un empresario es una persona que capitaliza oportunidades, porque si no, de dónde va a nacer la empresa. Se te prende el foco porque tienes la alternativa de aprovecharla, nada más. El problema indudable es que la mayoría de empresas puede ser copiada; entonces, tienes que estar al frente; y el día en que tú no estés en la empresa, te pueden sacar la vuelta; es normal, cualquier persona puede mencionar la información de tu empresa o tu giro o tu material de trabajo; puedes preparar personal, pero terminas pudiendo crear tu propia competencia".

5. Situación financiera

Cuatro aspectos tipifican la situación financiera de DISA: un crecimiento en ventas y activos considerable; las cuentas por cobrar y pagar, que representan una porción importante del activo; una ganancia basada en la alta rotación de inventarios; y, finalmente, el acceso al crédito bancario.

Entre 1992 y 1994, las ventas se multiplican por 10 y los activos en 1.5. Esto es particularmente importante sobre todo con una empresa que no tiene mucho tiempo operando; seis años, desde 1989.

Las cuentas por cobrar representan algo menos del 70% del total del activo, mientras que las cuentas por pagar son, al menos, del 80%. Esto muestra, como lo ha mencionado Argüello, que la esencia del negocio es financiarse con el proveedor y otorgarle crédito al cliente.

Como muchas comercializadores similares, el rendimiento sobre ventas es apenas del 1%. Pero logra considerables utilidades mediante una alta rotación de inventarios: éstos rotan 50 veces en un año (1992 arroja una pequeña pérdida debido a los altos gastos administrativos).

Aparentemente hay problemas de liquidez si nos basamos en los índices corrientes y en las pruebas ácidas. Sin embargo, mientras que el proveedor respalde ese posible desequilibrio, las experiencias pasadas demuestran que no habría problemas. Además, DISA, con cuatro bancos, accede a descuentos, pagarés y a *factoring* para cualquier eventualidad. Para licitaciones utiliza cartas fianzas.

Hacia el inicio se trabajaba con una cuenta corriente, pero debido al impuesto a la emisión de cheques, sólo se trabajó al *cash* y con cuentas de ahorro. Argüello dice:

"El banco es mucho relaciones. Es terrible, pero es verdad. Cualquier banco puede ser muy grande, pero se va el sectorista y se te fue parte de tu trabajo personal, porque el sectorista te trata como te conoce, como te ve, con la referencia que tiene; porque ningún sectorista viene, mira tu estado de pasivos o activos y te comienza a dar créditos inmediatamente. El factor confianza se gana con trabajo; es una pena, pero así funciona. ¿Garantías que yo he dado al banco? personales; una comercializadora no tiene activos interesantes".

Cuadro No. 3.1

BALANCE GENERAL DE DISA

(En miles de US\$)

(Estados financieros ajustados)

	1992	1993	1994
Existencias	7	31	21
Activo fijo neto	13	25	56
Cuentas por cobrar y otros	168	164	223
Total de activos	188	220	300
Sobregiros			6
Tributos a pagar	5	1	3
Cuentas por pagar y otros	163	188	240
Capital	15	10	11
Reservas			1
Resultados acumulados	8	2	16
Utilidad del ejercicio	(3)	19	23
Total pasivo y patrimonio	188	220	300

Cuadro No. 3.2

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE DISA
(En miles de US\$)
(Estados financieros ajustados)

	1992	1993	1994
Ventas	362	993	1,606
Costo de ventas	258	899	1,448
Utilidad bruta	104	94	158
Gastos administrativos	126	77	146
Otros ingresos		4	19
Otros gastos		6	11
REI	19	4	2
Impuesto a la renta		6	6
Utilidad neta	(3)	13	16

Cuadro No. 3.3**ÍNDICES FINANCIEROS**

	1992	1993	1994
índice corriente	1.04	1.03	0.98
Prueba ácida	1	0.86	0.89
Rotacion de inventarios (veces)		47	55
Rendimiento sobre ventas	-0.8%	1.3%	1.0%

6. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).

2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Es posible replicar fácilmente el caso de una empresa como ésta, de inversión pequeña y las características empresariales de un gestor como José Argüello?

IV

CASO AUZA

1. Historia empresarial de Manuel Auza

1.1 Antecedentes

Manuel Auza nació en 1965 de madre pintora y padre dentista. Es el segundo de cuatro hermanos. El mayor estudió Ingeniería Industrial en la Universidad Católica, e hizo una maestría en Administración en España. Otro hermano estudió pintura, pero pronto se dedicó al negocio de ropa. El cuarto hizo estudios de Odontología, pero más tarde decidió colaborar con Manuel en la empresa cuyo caso presentamos.

Manuel estudió en el colegio Peruano-Británico. Al terminar, postula a las universidades Católica, Pacífico y de Lima; ingresa a las tres, pero se decide por la primera, quizá siguiendo por inercia la carrera de su hermano mayor. Ingres a los 16 años, muy joven para tomar una decisión definitiva respecto de una actividad laboral. Estudia un año de Ingeniería, pero encuentra que no le interesa y postula nuevamente a la Universidad del Pacífico, al Programa de Economía. Deja un semestre los estudios para intentar hacer empresa por sí solo, pero reconoce que requiere más criterio para sacar adelante una empresa.

Termina la carrera hacia 1990. Sin embargo, ya hacia 1989 había madurado la idea de cómo lograr su bachillerato: a partir del PEG.

1.2 La elección del giro textil

En el lapso que había dejado de estudiar compra, con un hermano, dos máquinas industriales de confección para hacer polos y venderlos en la tienda de una tía. Debe observarse que su familia es de origen árabe, quienes, en general por tradición, se dedican a textiles, confecciones o comercio. Allí es donde Manuel empieza a conocer el negocio de las confecciones.

En febrero de 1988 Manuel decide cambiarse a la facultad de Administración de la propia universidad, y deja el pequeño negocio. Estas máquinas las trabajaba con dos operarias que contrató. Una de ellas es, en el presente, supervisora de la planta de su empresa. Este conocimiento del giro textil fue determinante para la formación de su futura empresa: Aranjuez S.A.

2. La trayectoria empresarial de Aranjuez S.A.

2.1 La formación de la empresa

Decidida la empresa a finales de 1989, se requería de un financiamiento inicial: lo logran a través del padre, quien les hizo un préstamo de US\$40,000. Eran los últimos meses de Alan García. En aquel momento, había un sistema por el cual se podía importar maquinaria sin pago de aranceles, a condición de firmar un contrato con el Estado y con el Instituto de Comercio Exterior. A través de él, la empresa se compromete a exportar más del 60% de la producción anual por cinco años, o a exportar el 100% del valor CIF de las maquinarias (US\$40,000), lo que se logrará primero. Aranjuez S.A. cumplió el contrato a los 3 años, por medio de la segunda opción.

Esta coyuntura ayudó además porque, como obligaba a la exportación, Aranjuez S.A. se educó desde un principio en la calidad de exportación. A esto se sumaba el hecho de que el mercado interno, con el fujishock, había desaparecido y muchas empresas cerraban.

Se alquiló un local en Nicolás Arriola. Las 23 máquinas que hacían todo el proceso de corte y confección, llegaron en marzo de 1990 y se empezó a operar el 4 de abril con 15 operarios.

En cuanto al préstamo del padre, hasta hoy no se paga porque no se tiene urgencia. Se tiene la capacidad de pago, pero se prefiere capitalizar más a la empresa y seguir creciendo.

El segundo año se mudan al actual local, también alquilado, ubicado en Breña; y se empieza a ampliar el negocio con más máquinas y operarios. La principal razón del traslado fue el espacio reducido del anterior.

En el inicio, toda la producción se dirigió hacia la exportación; sin embargo, también se ofrecía servicio de confección a las empresas exportadoras nacionales más grandes, específicamente NETALCO.

Desde un principio la idea fue exportar directamente y no sólo hacer servicio. Los contactos los lograron averiguando en ADEX, en la SNI, etc. Además, el hermano mayor, que hacía su maestría en España, colaboraba logrando contactos allá. Así, desde fines de 1991, se empezó a exportar más intensivamente a España y en menor grado a Alemania y EE.UU.

En el presente se tienen 53 máquinas, 10 de ellas compradas en enero de 1995. Si bien una posibilidad de crecimiento es integrar el proceso de producción, por ejemplo, con la compra de circulares para el tejido, Manuel no la considera una buena alternativa -una circular cuesta US\$70,000 u US\$80,000- porque el servicio de tejido es barato y hay muchas máquinas circulares en el mercado.

2.2 La primera exportación

Uno de los contactos que hizo el hermano se interesó. Era Confecciones MALOCA, que hacía prendas para Levi's. La confección en España es cara por el elevado costo de la mano de obra. Visitaron el Perú, el pequeño taller del anterior local, e hicieron, en enero del 1992, un primer pedido en tela plana, popelina.

¿Cómo se financió? La empresa española confió en Aranjuez S.A.; envió una transferencia de US\$30,000 contado adelantado para financiar la operación. Pero fue un primer pedido bastante fuerte, de más de US\$120,000. El banco obviamente no ofreció el crédito, pues las máquinas no llegaban a la suma solicitada.

El pedido se financió fundamentalmente con el proveedor: se acudió a Nuevo Mundo, proveedor de tela; la venta fue de US\$100,000 y les pedían un adelanto de US\$15,000. Aranjuez S.A. pagó con la mitad del dinero venido de España. Se empezó a recibir la tela hasta llegar a los US\$100,000, sin haber dejado nada firmado, sin ninguna garantía. La empresa Nuevo Mundo cometió el error de ofrecer tanta mercadería por adelantado, lo cual fue aprovechado por Aranjuez S.A. Nuevo Mundo

debió confiar en el pago de la deuda, la cual Aranjuez S.A. logró pagar y, de esta forma, consiguió la confianza del proveedor.

A este primer pedido siguieron otros. Los contactos los hacen con algunos *brokers* en el Perú y con la ayuda del hermano que permanecía en España. Al inicio cotizaban muy alto; no conocían los precios internacionales. Con la experiencia se ha superado esta deficiencia.

El desarrollo de la empresa también ha significado un proceso de aprendizaje. Al principio se compraba la tela hecha, lo cual supone un costo superior al de mandar a hacerla. Al respecto, Manuel menciona:

"Antes, tampoco sabíamos mucho y hemos estado aprendiendo poco a poco; antes comprábamos la tela ya hecha, pero ahora no, vamos más atrás: compramos el hilado (...) se hilaba en una hilandería; nos traen el hilado acá y lo mandamos a una tejeduría (...) en crudo, de ahí la mandamos a teñir (...). Si ahora mando yo a comprar tela directamente de fábrica ya no puedo competir con mis precios (...)".

Desde el inicio de Aranjuez S.A., en abril de 1990, se ha pasado por etapas críticas ocasionadas por las coyunturas. Por ejemplo, se le empezó a cobrar por el servicio en soles, mientras la inflación era del 50%; en agosto fue del 300% y ello produjo una pérdida significativa de dinero.

Entre las coyunturas positivas se encuentra el propio aprovechamiento de la compra de las máquinas sin aranceles. En 1994 hubo problemas de cosecha de algodón en Asia, lo que ocasionó que muchos pedidos se dirigieran a Latinoamérica, sobre todo al Perú. Manuel aprovechó esta coyuntura.

Como ejemplo del proceso de aprendizaje presentamos el siguiente hecho: hacia 1994 se envía un pedido a España, de unos US\$100,000. Manuel se confió porque se hizo el trato sin carta de crédito; el riesgo era que el cliente no retirara la mercadería rápidamente por falta de liquidez y, por tanto, no pagara al banco inmediatamente. Eso fue lo que ocurrió. Manuel estuvo 45 días esperando el pago, sin poder cumplir con sus proveedores. En esta venta no ganó dinero por los

intereses que debió pagar debido a la demora. Manuel considera esta eventualidad como parte de un proceso de aprendizaje.

2.3 La organización de Aranjuez S.A.

Manuel es el Gerente General; se dedica a la parte comercial -los contactos con el exterior- y a la financiera. Un hermano dirige la parte productiva y logística. Hay un ingeniero que se encarga de la planta; observa el balance de líneas de producción, el programa, el sistema de destajo para suplir áreas y regula los tiempos estándares de las operaciones de cada prenda; para ello cuenta con un asistente. Poseen un contador y su asistente para la elaboración de las planillas, de la contabilidad de la empresa y del pago de impuestos. Se tienen cuarenta maquinistas, quince en el departamento de control de calidad y diez personas más en el área de corte. Los obreros tienen un sueldo base a partir del cual se cuenta a destajo.

El destajo aquí no se contradice con la calidad, como suele ocurrir en Gamarra, porque hay un área de control de la misma. Cada prenda tiene un ticket que corresponde a cada obrero. Cuando la prenda llega al control de calidad y no lo pasa, es devuelta al operario. Semanalmente llegan a ganar 140 soles en costura recta. En épocas de exportaciones grandes se puede llegar a 80 personas.

2.4 La competencia

Manuel reconoce que es imposible competir en precios y volumen con el Sudeste Asiático. Sin embargo, esto es válido sólo en «básico», es decir, en modelos simples. En «moda», por el contrario, no hay volumen; de cada modelo se confeccionan 2,000 ó 3,000 prendas, es decir, no se requiere de gran cantidad de personal y de máquinas.

En moda es donde entra Aranjuez S.A. Trata de hacer prendas con mucho valor agregado, es decir, botones, bolsillos, cuello, bordados, etc.; pues en básicos, sus precios son mayores comparados a los del Asia. Sin embargo, en moda también debe competir con Marruecos y Portugal.

3. Situación financiera

3.1 Relaciones con instituciones financieras

Como a casi todas las pequeñas empresas sin contactos en el medio financiero, a Aranjuez S.A. se le hizo difícil, en un principio, el acceso al crédito. Como se dijo, para el primer pedido directo grande del extranjero, los bancos rechazaron el préstamo. En el presente, al contar con historial, Manuel considera que puede solicitar crédito; sin embargo, encuentra que no le conviene. Manuel ha preferido concentrar su fuente de financiamiento en sus proveedores, pues representa un crédito mucho más barato. Por ejemplo, en cuanto a la compra del hilo, le dan entre 30 y 45 días de plazo sin intereses.

Aranjuez S.A. utiliza muy eventualmente pagarés, sólo para pagar en efectivo a algún nuevo proveedor. Básicamente usa sobregiros, pero por montos mínimos para gastos corrientes. Prefiere no usar el sobregiro porque lo considera una línea cara y no la requiere.

3.2 Análisis vertical

En los Cuadros Nos. 4.1 y 4.2 se puede observar la importancia relativa de las diversas partidas del Balance General entre los años 1990 y 1993 inclusive¹.

Cuadro No. 4.1

ANÁLISIS VERTICAL DEL ACTIVO TOTAL

(Estados financieros ajustados)

(En porcentajes)

Cuentas \ años	1990	1992	1993
Activo corriente	16.8	41.2	16.6
Existencias	0.0	16.3	5.6
Activo fijo (neto)	83.2	42.5	76.4
Otros activos	0.0	0.0	1.4
Total activo	100.0	100.0	100.0

1. No se dispone de información contable para el año 1991.

Cuadro No. 4.3

ANÁLISIS VERTICAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO

(Estados financieros ajustados)

(En porcentajes)

Cuentas \ años:	1990	1992	1993
Sobregiros bnncarios	0.0	0.0	3.6
Tributos por pagar	16.5	-4.0	-7.2
Otras cuentas por pagar	87.8	89.8	27.7
Beneficios sociales	1.8	0.0	44.4
Patrimonio			
Capital social	0.2	0.1	0.1
Resultados acumulados	0.0	16.8	20.6
Utilidad del ejercicio	-6.3	-2.7	10.8
Total pasivo y patrimonio	100.0	100.0	100.0

En el Cuadro No. 4.1 se puede observar que el mayor porcentaje está representado por el activo fijo, mostrando un promedio de casi 70% del activo total. La caída de la participación del activo fijo a un 40% en 1992, se debió a un incremento del activo corriente y no a una caída del valor absoluto del activo.

En el Cuadro No. 4.2 se puede observar que la mayor participación la muestra las cuentas por pagar, especialmente a proveedores, mostrando un promedio de casi 70%. Sin embargo, ese nivel cayó en 1993 en favor de los beneficios sociales y de una utilidad que alcanzó más del 10% del activo total.

Es preciso mencionar que las otras cuentas por pagar incluyen los 40,000 dólares del préstamo efectuado por sus padres y que aún no se cancela.

Asimismo, se observa, que el capital social se ha mantenido en un nivel muy bajo, un promedio de 0.10% del total del activo, así como los

sobregiros bancarios. Esto se debe a que los proveedores constituyen una fuente de financiación mayor que los bancos.

En cuanto a los tributos por pagar, se observa que son negativos, es decir, existe crédito fiscal debido a que el IGV se devuelve al exportar.

Si bien han habido pérdidas durante los años 1990 y 1992, los resultados acumulados se muestran favorables llegando a superar el 20% de los activos totales en 1993.

La pérdida durante el año 1990 se debió a la gran cantidad de gastos de venta, así como a los administrativos, que representaron el 100% de las ventas netas de ese año. Ello muestra un costo de aprendizaje alto, sobre todo para la exportación.

La pérdida durante el año 1992 sí se debió a un REI negativo y a un alto costo de ventas, pues el primero representó un 60% de la utilidad bruta mientras que el segundo, un 84% de las ventas netas del año.

El REI negativo se debió a que en ese año su activo corriente (específicamente las partidas monetarias) se incrementó a un 40% del activo total, mientras que el activo no corriente cayó a un 43%. Este cambio estructural ocurrió porque se mantuvo el nivel de pasivos corrientes, lo cual tornaría a la empresa peligrosamente ilíquida. Por eso se decidió reducir la iliquidez. Ello se puede apreciar en el Cuadro No. 4.3.

3.3 Análisis de índices financieros

En el Cuadro No. 4.3 se pueden observar los índices financieros de Aranjuez S.A.

Cuadro No. 4.3

ÍNDICES FINANCIEROS DE ARANJUEZ S.A.
(Estados financieros ajustados)

índice/años	1990	1992	1993	Promedio
1. Índice corriente (veces)	0.16	0.48	0.69	0.44
2. Rotación de activo total (veces)	2.62	4.15	3.22	3.33
3. Rotación de inventario (veces)		21.48	42.81	32.15
4. Ratio Du Pont	-35.39	-50.39	92.06	3.14
5. Rentabilidad neta de capital (%)	-3539.0	-5012.74	9200.95	216.40
6. Rentabilidad de ventas netas (%)	-2.37	-0.67	2.51	-0.18
7. Endeudamiento patrimonial (%)	1757.40	607.56	217.38	860.78

En cuanto a la liquidez, claramente se puede observar que la empresa ha sido ilíquida, especialmente en sus inicios (1990). Ello se debió a que nunca trabajaron con bancos y siempre, hasta hoy, se financiaron de proveedores de materia prima o de sus clientes extranjeros que les enviaban adelantos sobre trabajos.

Todo lo anterior los motivó a vender más y a utilizar más eficientemente sus activos totales. Esto se puede observar en la rotación de inventario, 32 veces y en la rotación de activo, 3 veces en promedio.

En cuanto al ratio Du Pont, éste se mostró negativo durante los primeros años debido a una pérdida con respecto a las ventas netas y al capital social.

Su nivel de endeudamiento patrimonial, como era de esperarse, se muestra alto, en un promedio de casi siete veces más que el activo total.

Toda esta estructura de sus EEFF proporciona una pista acerca del crecimiento de la empresa, pues invierte en aprender a conquistar el mercado extranjero y en abastecerlo comprando máquinas.

4. Futuro y perspectivas

Durante el año 1994, las ventas mensuales promedio han sido de US\$55,000, consideradas bajas para las expectativas de Manuel. Para 1995, su objetivo es llegar a ventas anuales de US\$1'000,000. Este mismo año, el total de activos alcanza los US\$250,000.

Manuel piensa dedicar la producción al mercado exterior; sin embargo, hay dos o tres meses del año cuando se tiene que cubrir esa falta con servicios. Además, está estudiando la posibilidad de ampliar el número de máquinas, comprar veinte, con un préstamo de COFIDE y de PROPEM. Esto no supone mayor inconveniente; lo que se necesita primero es aumentar las ventas, pues aún tiene capacidad instalada ociosa.

Otro de los objetivos del presente año es tener un local propio. Se ha planteado comprar el local actual, de cerca de 1,600 m²; pero el propietario aún no está decidido.

Desde el inicio, la producción ha sido de polos, sudaderas, buzos, *t-shirts*. En exportaciones, trabaja con márgenes de un máximo del 15% del precio de venta.

Entre las medianas empresas, con 50, 60 u 80 máquinas, Manuel considera que está entre las mejores en calidad y eficiencia. Esto es fácil de corroborar, pues Aranjuez S.A. es constantemente solicitada para servicios de las más grandes exportadoras: San Cristóbal, Netalco, Grocio Prado y Del Valle, entre otras.

5. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).

2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Cuál fue el entorno económico en el cual se desarrolló el caso en lo que respecta al sector de exportaciones de confecciones?
5. ¿Cómo llegó a aprender Manuel el giro de confecciones?
6. ¿Es posible replicar este caso, en un lapso de 4 años y con el mismo nivel de ventas actuales y bajo las condiciones que se especifican a continuación?: a) con una inversión inicial menor de US\$40,000; b) sin la norma que lo exoneraba de aranceles para sus máquinas y c) sin el entorno económico (cuotas de importación de los EE.UU. problemas de Hong Kong, etc.).

V

CASO BOTTO

1. Historia empresarial de Dante Botto

Dante, en 1985, terminaba sus estudios de Administración en la Universidad del Pacífico. Para acceder al bachillerato optó por un mecanismo recientemente creado por la universidad, el PEG. Se asoció con otros dos estudiantes, y constituyeron una empresa cuyo rubro era la consultoría administrativa y contable de empresas.

Funcionó para el bachillerato. Sin embargo, la empresa no prosperó; quedó abierta entre 1985 y 1986, se sustentó y fue aprobada, de modo que obtuvieron sólo formalmente el grado.

Cuando Dante salió de la universidad, pensaba ubicarse en una empresa pequeña en personal, pero grande en movimiento, pues sería fácil ascender. Sin embargo, al empezar a trabajar, percibió que no era lo correcto: las empresas pequeñas en personal y grandes en movimiento normalmente son unifamiliares; la dirección siempre estaba en manos de los miembros de la familia. Por tanto, no se ascendía o "el techo era muy corto".

Colocado en una empresa de este tipo, hacia fines del régimen de García, en 1990, terminó ganando en términos reales un sueldo extremadamente bajo. Renunció. Con unos ahorros, en setiembre de este año, decidió viajar a Europa por 45 días para hacer negocios que, finalmente, no se concretaron.

Genaro Botto, hermano de Dante, había terminado Administración en la Universidad de Lima. En 1988 estaba trabajando en Merplast, una fábrica de bolsas, como Asistente de Ventas. En el mismo año fue ascendido a Gerente de Ventas. La empresa había tenido problemas precisamente en ventas. Al entrar, la empresa estaba en una situación difícil. Al hacerse cargo, se llegó a vender 40 días adelantado. Se generó, así, un gran volumen de ventas. Las comisiones eran buenas: 5%. Más

tarde le reducen la comisión a 3%. Aceptó. Pero luego se le quiso bajar la comisión aun más. Renunció y formó su propia empresa: Complast SRL, que se dedicó a la comercialización de baldes, bateas y menaje de plástico, y cuyas ventas eran reducidas.

1.1 La primera empresa

Dante, al regresar de Europa, le dice a Genaro que tiene un contacto que poseía una fábrica de bolsas plásticas medio parada. Le propone distribuir su producto, pues Genaro conocía el mercado. Podían complementarse y deciden asociarse en setiembre de 1988. Negociaron con esta fábrica y consiguieron el crédito.

Así, se empieza a identificar la producción, el producto y el mercado. Habían márgenes suficientes que hacía interesante la comercialización. En sólo un mes subieron las ventas en un 700%, de US\$1,000 a US\$8,000. Llegaron a comprar el 80% de la producción mensual de la fábrica. El crédito lo obtenían del proveedor en la medida en que vendían más.

A este respecto Dante dice:

"sin dinero; esto también se empieza sin dinero (...) quiero recalcar eso, porque mucha gente piensa que es necesario tener dinero para empezar a hacer una empresa (...)".

Llegó un momento en el cual la fábrica no satisfacía los pedidos y decidieron abrirse a otras. Llegaron a trabajar hasta con veinte fábricas. Se aprendió del producto y del mercado; se conoció el mecanismo global del mercado de bolsas. Sin embargo, se hace de forma autodidacta: cuando una empresa tiene capital, se prepara al personal; pero en este caso, se aprendía de la experiencia: "tú aprendes a punta de golpes y de experiencia (...)".

La empresa funcionaba en su propia casa. El mismo y su hermano despachaban, cobraban y vendían. Se empezó a crecer.

Pasado el primer año, los márgenes de comercialización empezaron a disminuir; empezaba la recesión. La respuesta debía ser integrarse: comprar máquinas y producir para lograr márgenes mayores. Pero ¿cómo comprar máquinas sin capital? La maquinaria que produce bolsas es importada y cara; y no tenían acceso a ella.

Deciden adquirir unas hechas de modo artesanal a las que popularmente se llama "hechizas". Alquilan un local en San Martín de Porres, compran una primera máquina, así como una movilidad, una vieja camioneta Peugeot de 1969, que se malograba con mucha frecuencia. Debieron aprender mecánica de autos.

La camioneta se compró con productos; con las utilidades que lograban, adquirían bobinas que daban al acreedor a un precio previamente pactado. La camioneta en costo económico era menor, pero en costo alternativo era igual porque las bobinas las vendían al precio de mercado. Lo que no valorizaban era su trabajo.

Dante, sin embargo, desde el inicio de la empresa utilizaba, para la comercialización, el microbús. Dice: "yo llevaba mi fardo de bolsas en un micro (...); y se compara con otros egresados de la Universidad del Pacífico, empleados, con cuello y corbata.

La producción debía ser de 20 kilos/hora. La que compraron daba 8 kilos/hora. Al ir refaccionándola dio 15, luego 18, y luego, 20 kilos/hora. Para ello debieron convertirse en mecánicos autodidactos: "pseudomecánicos, casi ingenieros", como dice Dante.

A todo esto, Dante dice:

"Muy difícil de aprender y muy duro, para una persona que no está dispuesta a sacrificar. El inicio de un empresario, cuando inicias una empresa es muy, muy duro, porque no ves retribución alguna y no la vas a ver ni en el corto ni en el mediano plazo".

Efectivamente, empezaban a crecer; contaban con seis obreros y una secretaria. En cuanto a las ventas, en su mejor momento llegaron a vender entre 20,000 y 30,000 dólares mensuales. Sin embargo, la

recesión se hacía sentir y los márgenes bajaron mucho: las ventas disminuyeron, las cobranzas se hicieron dificultosas.

1.2 Un imprevisto: los apagones

Hacia 1991 se reinician los apagones intermitentes. Esta eventualidad no pudo ser soportada por la empresa. El costo de mantener la planta era de unos US\$500 diarios. El día de apagón, se perdían US\$300.

El punto de equilibrio era de 8 toneladas; la capacidad instalada era de 10. Los apagones significaban producir sólo 4 toneladas, pues las máquinas debía calentar primero. En dólares eran unos US\$4,000 ó US\$5,000 mensuales en pérdidas. En cuatro meses se perdieron US\$20,000.

"Cuando pierdes y no tienes cómo responder, debes canalizar a quién se la vas a cargar; nosotros derivamos todas las pérdidas a un proveedor", pues es más fácil negociar una deuda con uno que con varios.

La pérdida, pues, fue derivada a un proveedor. Cancelaron a pequeños proveedores y dejaron de comprarles. Al proveedor más grande le dijeron que entre la camioneta y sus máquinas habían US\$20,000, que las vendiera y se cobrara la deuda. El proveedor no aceptó esta propuesta, pero no los presionó; les dio facilidades para el pago de la deuda.

Dante, por la formación familiar y universitaria, adoptó una postura honesta:

"Es muy fácil comprar y no pagar. Hay muchos empresarios que se endeudan y quiebran; cambian de razón social, vuelven a abrir la empresa y no pasa nada. Así es muy fácil subsistir como empresario, y es muy normal en el país (...)"

1.3 La fusión: Empresas Tecnológicas

Este proveedor tenía otro cliente, Justo Luna, también egresado de la universidad, y productor y comercializador del mismo producto, Plásticos Panamericana, que quebraba por no llegar a su punto de equilibrio a causa de los apagones. Pero peor aún, había sido estafado. Deciden fusionarse a partir de algunas cláusulas y crean Empresas Tecnológicas.

Dante declara quiebra un 10 de setiembre de 1991 y abre la nueva empresa dos días después.

La nueva empresa suma la capacidad de producción a 20 toneladas. Reduce los costos en un 15% a través de un proceso de reciclaje de la resina. Aumenta la productividad de la unidad productiva. El costo de producir por kilo era menor porque se reducían los costos fijos.

Se comparten las maquinarias, se comparte un solo local y se renegocia conjuntamente la deuda con el proveedor. Al comienzo facturaban las tres empresas, luego las dos originales disminuyeron su facturación hasta que hoy sólo factura EMPTECSA.

Además, habrían mejoras administrativas. Sin embargo, Dante insiste: "Somos autodidactas". El objetivo era pasar de setiembre a diciembre, en las cuentas, de rojo a azul, y se logró.

Además de las deudas con proveedores, debían adquirir aproximadamente US\$30,000 mensuales en insumos, que fue posible gracias a otros créditos.

Hacia marzo de 1992 llegaron a deber conjuntamente US\$75,000 a otro proveedor. Como había voluntad de pagar, pidieron reestructurar la deuda y se hizo un plan de pagos: recibieron más crédito hasta un límite, pero se le recargaba un porcentaje para amortizar la deuda. A este respecto Dante dice que se trataba de una política inteligente del proveedor:

"Cuando tú te encuentras con una persona que te quiere pagar y no puede, no debes ahogarla (...) porque si no, nunca va a salir; tienes que ayudarlo a respirar (...) analizar si puede respirar y puede salir".

Lo cierto es que hacia marzo del siguiente año, 1993, habían pagado US\$75,000 de deuda y sin que se les cierre el crédito.

La empresa, a partir de 1993, pasó de ser una empresa pequeña, débil, vulnerable, a ser una mediana empresa dentro del rubro y con fácil y mucho acceso a crédito: US\$250,000 de crédito a sola firma.

Al empezar la empresa anterior, comercializaban 10 toneladas por mes. En el presente, producen y comercializan 35 toneladas por mes y, para el próximo año, proyectan mover 50 toneladas por mes.

La competencia es muy diversa. El líder del mercado es aproximadamente 80 veces más grande que EMPTECSA; posee gran cantidad de ingenieros y personal técnico; llega a vender varios millones de dólares mensuales y tiene 30 años en el mercado.

EMPTTECSA está organizada de forma muy simple, Justo ve la producción y el despacho; Genaro, las ventas y las cobranzas; y Dante, la administración y las finanzas. Hay una asistente administrativa, una secretaria, una digitadora, un contador, dos mensajeros, un jefe de planta y unos 25 obreros.

Los costos de producción son bajos, pues los fijos se reducen cada vez más por el incremento de la producción y los costos variables son marginales por un kilo más de producción. Los costos que les preocupan son los costos fijos por ineficiencia, pues tienen una capacidad de producción de 60 toneladas por mes y hay 25 que faltan cubrir.

En cuanto al activo fijo, con el que cuentan actualmente, se tiene: cuatro extrusoras, una peletizadora, dos aglomeradoras, tres selladoras automáticas, dos selladoras manuales, dos camionetas, tres computadoras y dos molinos.

1.4 La dimensión humana

A Dante no sólo le preocupa la productividad y los márgenes de ganancia. Se interesa también porque su empresa sea una fuente de empleo. En el presente tiene 35 personas que ganan más que el sueldo promedio del mercado. Como la fábrica no se abastece en producción, paga servicios de terceros; en algunas temporadas esto significa trabajo para 20 personas más. Sin embargo, de modo permanente, los servicios significan empleo para 15 personas más.

Su preocupación va más allá: los obreros almuerzan en la empresa un menú balanceado.

"Es muy importante seleccionar bien al personal y darles trabajo (...).

Nosotros no podemos pagar mucho, pero en seis años que trabajamos juntos no se nos ha enfermado una sola persona, lo cual lo consideramos importante (...)".

2. Situación financiera

Es importante señalar que Complast y Plásticos Panamericana continuaron por algún tiempo siendo subsidiarias de Empresas Tecnológicas y los EEFF analizados involucran a las tres.

Se puede observar en el Cuadro No. 5.1 que hay un crecimiento del 1,214% en el capital social. En el caso de los activos totales, hay un crecimiento del 3,857%. Esto significa una tasa promedio de crecimiento anual de 90.4% y 150.8%, respectivamente.

Cuadro No. 5.1

EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES Y LA INVERSIÓN REALIZADA

(En dólares)

Partidas	1990	1994
Capital social	7,000	92,000
Activos totales	7,000	277,000

En el Cuadro No. 5.2 se pueden observar los principales indicadores financieros de Empresas Tecnológicas:

Cuadro No. 5.2

ÍNDICES FINANCIEROS DE EMPTECSA

1. índice corriente (veces)	1.19
2. Rotación de cobros (días)	87.18
3. Rotación de pagos (días)	96.49
4. Rotación del activo total (veces)	2.12
5. Rotación de inventario (veces)	12.69
6. Ratio Du Pont	0.14
7. Rentabilidad neta de capital (%)	14.10
8. Rentabilidad de ventas netas (%)	2.19
9. Endeudamiento patrimonial (%)	173.13
10. Gastos financieros (%)	7.71

En cuanto a la liquidez, se observa que la empresa es efectivamente líquida, aunque menor al standard aceptable de 1.5. Sin embargo, las cuentas por cobrar no se encuentran en términos netos, es decir, los incobrables no han sido castigados o deducidos. Esto disminuiría el activo corriente, pues, se estima que un 15% de estas cuentas por cobrar son incobrables. Como se puede ver, actualmente la rotación de cobros supera los dos meses.

Según Dante, esta situación ya viene dándose sistemáticamente. A la fecha, han logrado reducir los incobrables, que en un inicio alcanzaron un nivel de 30%. Esta situación de incobrables hizo que buscaran crédito de sus proveedores y, obviamente, buscaran plazos de pago más amplios. Esto se puede ver en la rotación de pagos, la cual alcanza un nivel de hasta tres meses. El buscar cada vez más crédito con sus

proveedores los ha llevado a un peligroso endeudamiento patrimonial, pues su pasivo total supera en más del 70% al patrimonio neto.

La rotación del activo total indica que, si bien las ventas han duplicado el activo total, éstas aún deben incrementarse mucho más. Ello también se expresa en la rotación de inventario, pues las existencias finales representan casi el 7% de las ventas netas.

Sin embargo, ambos indicadores son considerados aceptables por Dante:

"En este mercado existe una competencia feroz; ello, lejos de llevarnos a sacrificar nuestro margen, nos lleva a competir dando un mejor servicio. En ocasiones nos lleva a no vender, pues tratamos de seleccionar mejor a nuestros clientes".

Los gastos financieros no son significativos dado que el crédito lo obtienen de proveedores y con un costo realmente bajo. Estos gastos representan sólo el 8% de los gastos totales.

En cuanto a la rentabilidad, se puede observar que la utilidad es pequeña, pues representa sólo el 2% de las ventas netas. Sin embargo, si la comparamos con respecto a la inversión realizada, ésta se incrementa a un 14%. Así, se puede concluir que la empresa es rentable.

Finalmente, para calcular el ratio Du Pont, se hallaron previamente tres ratios a saber:

- | | | |
|----|----------------------------------|------|
| a) | Rentabilidad de ventas netas (%) | 2.19 |
| b) | Rotación de activo total (veces) | 2.12 |
| c) | Palanca financiera | 3.03 |

El producto de los tres arroja un ratio Du Pont poco significativo, de 0.14. Ello se debe fundamentalmente a que el activo total no ha crecido en una forma significativamente más rápida que la inversión realizada (en términos del capital social).

Sin embargo, dadas las deudas que tuvo que enfrentar la empresa durante los tres primeros años, se considera una recuperación significativa, la cual, principalmente, ha sido durante 1993 y 1994. Las ventas han crecido un 40% en 1994 con respecto a 1993.

En el Cuadro No. 5.3 se puede observar un análisis vertical. En él se puede ver que la principal fuente de recursos proviene de los proveedores (57%) y del capital social (33%). Estos recursos, así generados, se invierten principalmente en vender, dando crédito, y en comprar maquinaria y equipos (27%).

Cuadro No. 5.3

ANÁLISIS VERTICAL DE EMPTECSA
(En porcentajes)

Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja y bancos	5.09	Tributos por pagar	0.92
Cuentas por cobrar	51.46	Remuneraciones por pagar	1.95
Existencias	13.49	Cuentas por pagar	56.95
Otros activos	2.95	Beneficios sociales	1.60
Activo no corriente		Patrimonio	
Activo fijo, neto	27.02	Capital social	32.99
		Reservas	0.25
		Resultados acumulados	2.24
		Utilidad del ejercicio	3.10
Total activo	100.00	Total pasivo y patrimonio	100.00

El indicador de Rotación de activo fijo arroja un índice de casi 8 veces, es decir, las ventas superan en siete veces al activo fijo. Ello no indica que la baja rotación del activo total se deba a las malas cuentas, incluidas en las cuentas por cobrar. Éste es el motivo por el cual Dante se preocupa en seleccionar mejor a su clientela.

El activo fijo está siendo cada vez mejor utilizado. El hecho de que se invierta dinero en dar crédito, refleja que el mercado del plástico estuvo deprimido; esto ha sido cierto entre los años 1990 y 1992 inclusive. Hoy, el mercado se está recuperando.

En cuanto a la política de inversión en activos fijos, Dante considera muy importante el hecho de invertir permanentemente en maquinaria, equipo y conocimientos, aun sacrificándose económicamente. Según palabras de Dante:

"Nosotros, los pequeños empresarios, debemos sacrificarnos permanentemente, pues si bien la empresa da utilidades, éstas deben ser reinvertidas y se deben controlar los costos y gastos al máximo. Ello puede llevarte a vivir con un nivel de vida por debajo del que deberías de llevar. Sin embargo, da mucha satisfacción al voltear la cabeza y ver que has acumulado una cantidad de máquinas y infraestructura realmente importante (...)"

En cuanto a los instrumentos financieros que utilizan, tienen cuentas corrientes, sobregiros, letras en descuento; han usado sólo una vez fianzas; no han usado préstamos bancarios de mediano y largo plazo porque no han sido sujetos de crédito. Sólo ahora pueden acceder al mismo.

El sobregiro lo utilizan para pagar las cuentas a proveedores, y el descuento de letras para cobrar las ventas. Compran materia prima a 90 días, la producen en 15 días y descuentan las letras a los 80 días y siempre se mantienen en su ciclo. Esta situación permite que continuamente la empresa obtenga una cantidad determinada de libre disponibilidad; es decir, aumenta su liquidez por un lapso de 75 días. Esta cantidad resulta de restar los costos fijos de las ventas.

Como se puede deducir, la mayor preocupación es incrementar permanentemente las ventas, mantener los costos fijos, hacerlos más productivos y buscar producir más para que los costos variables sean marginales.

Para Dante, el invertir permanentemente en equipos es una necesidad y no una opción. Su principal estrategia a futuro no es sólo reducir los incobrables, sino también crecer invirtiendo en activos fijos: "Ellos no sólo te protegen de la inflación, sino que además te permiten crecer (...)".

Finalmente, Dante afirma: "Ninguna coyuntura me ha favorecido para crecer, el único secreto es trabajo y más trabajo (...)".

Hoy, Dante posee una empresa de pabilos "Borda" a la cual dedica las primeras horas de la mañana y está planeando comprar una hilandería que está en quiebra.

3. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Cree que el caso de Empresas Tecnológicas es un ejemplo claro de cómo crecer sin financiamiento? ¿Por qué?
5. Opine sobre la siguiente frase del caso: "Al salir de la universidad a uno le pueden pagar US\$300, US\$400, ó US\$1,000; pero lo que en un momento puede ser interesante, en el mediano plazo puede ser malo, si la empresa es pequeña o uno no se desarrolla a sí mismo".
6. ¿Por qué cree usted que el trabajo manual, mecánico y físico, pese a que puede ser muy rentable, no es valorado socialmente en ciertos ámbitos?

VI

CASO BUSTIOS

Presentación

Rodolfo Bustios, perteneciente a una importante familia arequipeña, termina sus estudios y decide acceder al bachillerato a través del PEG de la Universidad del Pacífico. Una compañera suya tiene el mismo interés y se asocian. Si bien la empresa no funcionó más de 16 meses, debe observarse que se debió a que Rodolfo decidió trabajar para el proveedor de su empresa en una coyuntura económica y política, 1990, nada estable para el país.

1. El inicio de la empresa

Rodolfo propuso a su socia, alumna de Economía, que el giro de la empresa podía ser la comercialización de hilado de alpaca, lana de oveja e hilado de algodón. Se tenían otras alternativas, pero se desecharon ante ésta, pues Rodolfo tenía contacto con uno de los potenciales proveedores, una de las más grandes empresas comercializadoras del producto en Arequipa. Rodolfo había hecho una práctica vacacional en esta empresa. Además, tenía amistad con los hijos de un funcionario del potencial proveedor. Al ver la posibilidad del PEG, decide visitarlo y le propone ser su distribuidor en Lima. Rodolfo sabía que la empresa ya tenía una distribuidora propia para Lima, pero que no era muy eficiente.

Las consideraciones que los socios presentan en su Memoria a la Universidad del Pacífico son:

"La fábrica no se ocupa mucho de las ventas nacionales dado *que* significan volúmenes poco significativos frente a las ventas destinadas al extranjero; y la segunda conclusión, derivada de la anterior, es la existencia de una demanda doméstica insatisfecha".

Arequipa hacía todas las ventas. Eventualmente ofertaba a Lima cuando tenía clientes, pero el mercado estaba mal atendido.

2. El proveedor

Gracias a este contacto, el proveedor, pese a tener una distribuidora propia, accedió a proveerle. La empresa de Rodolfo, Alpaca-Lima, comercializaría, además, lana de oveja del mismo proveedor, hilado de algodón, de otra empresa, y chalinas. Pero el principal producto fue fibra de Alpaca. Éste lo hizo con ciertas ventajas: ventas al por menor; descuento inicial del 10% y que poco más tarde se reduciría a 5%; posibilidad de trabajar con el stock de la distribuidora del proveedor; posibilidad de pagar a los 2 ó 3 días después de recogida la mercadería del almacén; y acceso en la medida de lo posible a colores escasos. Alpaca-Lima compra, entonces, mercadería de la distribuidora en Lima de la empresa proveedora; sólo algunas veces, directamente a la fábrica de Arequipa. A Rodolfo, la proveedora le hizo un descuento del 10% con respecto de su distribuidora. Dado que la política de Alpaca-Lima era vender a un precio similar a ésta, su margen de ganancia era del 10%. Al reducir la proveedora el descuento a 5%, el margen de ganancia de Alpaca-Lima se redujo en la misma proporción.

Alpaca-Lima se inicia en 1989 con un capital muy poco significativo, de US\$111.

3. El mercado

Rodolfo y su socia conocen de la demanda insatisfecha del mercado en Lima, constituido por talleres de chompas, de modo que penetran en él ofreciendo algunas ventajas sobre su competencia.

Observemos que el mercado lo constituyen talleres de chompas para el mercado nacional, tanto formales como informales; además, talleres pero de confección para exportación, cuyos requerimientos de materia prima son mucho mayores. Alpaca-Lima percibe que este sector no constituye su clientela, pues no contaban con grandes volúmenes de mercadería.

Para conocer el mercado y los requerimientos insatisfechos, se extiende una encuesta. De 750 talleres formales que había en Lima hacia fines de 1988, de acuerdo con datos de un estudio de la empresa Apoyo S.A., se tomó una muestra de 40 talleres al azar. No se estudiaron los

talleres informales, obviamente porque no se contaba con direcciones y porque están dispersos.

Esta encuesta permitió conocer el tipo o grosor de hilado que tenía más demanda y que la mayoría de los encuestados, potenciales clientes, prefería que la mercadería fuera llevada a su domicilio.

A partir de aquí fue planteada la estrategia: utilizar la venta personal, dado que no se contaba con suficiente capital como para contratar empleados; llevar un registro de pedidos no satisfechos por falta de stock para, tan pronto tenerlo, hacerlo saber al cliente; fijar el precio del producto comercializado en un 10% por debajo de la competencia para facilitar la penetración en el mercado. Las ventas se realizarían al contado y contraentrega: el precio al por menor no sería superior al de ventas al por mayor; la entrega a domicilio no incrementaría el precio del producto.

La estrategia es sintetizada por Rodolfo:

"Lo que hice yo fue simplemente lograr conectarme con todos los clientes que en ese momento tenía la fábrica, más nuevos clientes, y ofrecerles el servicio no solamente de llevarles a domicilio el hilado, sino también diferentes grosores de hilado que les interesaba, diferentes colores de hilado. En Lima no había variedad, ni en color ni en grosor. Como yo tenía el contacto con la fábrica, lo que podía hacer era llamar a Arequipa y decirles necesito esto y esto, siempre sobre pedido, y los atendía rápidamente".

Respecto al fácil acceso de Rodolfo al proveedor, gracias a las relaciones de amistad, observa:

"Cualquiera que tenga acceso a cualquier fábrica de hilados podría haber tenido acceso al mercado, [pero] el mercado lo encontré yo; no fue dado, ni mucho menos. Nadie me dio a mí el mercado de Lima. Yo salía a la calle, y las primeras puertas que toqué fue en la Marina, El Mercado Inca, los mercados indios de la Marina. Después busqué una relación en la Asociación de Exportadores y me fui a buscarlos a ellos. Y poco a poco, inclusive salían negocios en el periódico de venta de chompas de alpaca, de lana; yo iba y los buscaba [para ofrecerles materia prima]".

Es decir, en Rodolfo encontramos a un típico vendedor por excelencia:

"A mí me encanta vender. Yo te puedo vender piedras si quieres (...). Definitivamente hay personalidades y gente a la que no le gusta vender. Yo conozco gente que no puede vender nada".

Rodolfo observa que

"tienes definitivamente que meterte con la gente y un poco opinar sobre sus modelos, estar metido en el taller; de repente quedarte una mañana con ellos para ver si la muestra quedó bien o no. Hay gente a la que definitivamente no le gusta eso, que prefiere estar atrás de un libro o atrás de un escritorio".

Sus capacidades de vendedor y la implementación de una oferta adicional al cliente, la entrega a domicilio, le permitió constituir su mercado.

4. Situación financiera

La explicación de la situación financiera de Alpaca-Lima es sencilla, pues ésta gira, principalmente, alrededor de dos logros: financiamiento, aunque pequeño, de su proveedor y ventas.

El proveedor le otorgaba entre 2 y 3 días para pagar la mercadería, mientras las ventas mensuales representaron US\$6,400 en promedio de todo su tiempo de operación en el mercado. Este monto de ventas es significativo aun cuando se contó con un capital pequeño (US\$111) y los activos totales, en 1989, de tan sólo US\$3,163.

Las ventas representaron nueve veces el activo total y 690 veces el capital social. Alpaca-Lima no daba crédito a clientes y no necesitaba de inventarios.

5. El cierre de Alpaca-Lima

Alpaca-Lima era un negocio que ofrecía interesante rentabilidad y tenía mucha proyección. Había perspectiva de ampliar el mercado y diversificarse en productos; el número de artesanos crecía y muchos de ellos exportaban sus productos. Sin embargo, Rodolfo decide emplearse en la empresa proveedora y permitir que su mercado sea tomado por ésta. ¿Por qué?

La empresa proveedora evaluó la posibilidad de contratar a Rodolfo para hacerse cargo de la distribuidora de hilados en Lima. Alpaca-Lima fue provechosa no sólo para Rodolfo y su socia, sino también para el proveedor, pues le demandaba grandes cantidades de hilado. Ante esto, Rodolfo también hizo un balance de costo-beneficio:

"Económicamente hablando, en ese momento me convenía más trabajar por mi cuenta; me daba muy buenos márgenes y los volúmenes eran bastante interesantes. Pero el país había tocado fondo, no sabíamos que iba a pasar, era el 90, realmente la proyección que yo tenía en la empresa proveedora era mucho mayor que la que yo podía tener por mi cuenta. En ese momento la empresa que me proveía estaba comprando una importante firma. Para mí era mucho más interesante trabajar para un grupo con el suficiente poder financiero como para hacer adquisiciones de empresas importantes que trabajar por mi cuenta (...) por experiencia, por currículum; mucho hace también para trabajar para una compañía grande e importante (...). No es lo mismo trabajar en una compañía con dirección, políticas de empresa, donde tú tienes mayor experiencia y puedes lograr mejor visión de lo que es empresa corporativa".

En la decisión, uno de los factores era lo coyuntural, las perspectivas de estabilidad de la economía peruana eran oscuras. Si bien seguía vendiendo, los clientes estaban muy alarmados por la situación económica del país. En parte, la incertidumbre hace tomar la decisión. Si los pros y contras se ponían en la balanza, quedarse con su empresa era más beneficioso, pero también le convenía tener más contactos y acceder a una corporación.

Al ver Rodolfo que era más adecuada su proyección en la empresa, le hace conocer a su socia que puede mantener Alpaca-Lima y algunos clientes. Pero a ella se le ofreció otra propuesta, de modo que Alpaca-Lima dejó de operar.

Cuando cerró, prácticamente quedaron en cero. Rodolfo se aseguró de vender todo su stock. Alpaca-Lima operaba desde una casa alquilada, más bien prestada. Sólo se pagaba el teléfono, la luz y el agua. Era un local pequeño, en Lince. No había necesidad de gran mobiliario, pues el reparto de la mercadería era a domicilio;

"lo único que necesitábamos era un sillón y un teléfono de donde atender las llamadas; y realmente tampoco teníamos necesidad de teléfono porque nosotros hacíamos las llamadas desde la casa. Coordinábamos las entregas y salíamos a repartir por todos lados. Buscábamos, eso sí, siempre nuevos clientes".

Cuadro No. 6.1

INDICADORES FINANCIEROS BÁSICOS

(Al 31 de diciembre de 1989)

(En dólares)

Capital social	111
Ventas mensuales promedio	6,400
Activo total	3,163

Cuadro No. 6.2

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE
(En porcentajes)

Activo corriente	
Caja-bancos	95
Mercaderías	4
Total activo corriente	99
Activo no corriente	
Intangibles	13
Amortización acumulada	(12)
Total activo no corriente	1
Total activo	100
Pasivo corriente	
Tributos por pagar	18
Remuneraciones por pagar	4
Cuentas por pagar diversas	1
Total pasivo corriente	23
Patrimonio	
Capital	3
Resultados acumulados	74
Total patrimonio	77
Total pasivo más patrimonio	100

Cuadro No. 6.3

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
(En porcentajes)

Ventas netas	100
Costo de ventas	83
Utilidad bruta	17
Gastos administrativos	1
Gastos de ventas	1
Utilidad de operación	15
Otros egresos	1
Ingresos excepcionales	
Utilidad neta	15
Resultado por exposición a la inflación	(3)
Utilidad neta ajustada	12

6. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.

VII

**CASO CÓNDROR
(CONSORCIO DE EXPORTACIÓN GASA)**

1. Los consorcios de exportación

Hacia los últimos años, algunos empresarios medianos y grandes, que no encuentran mucha demanda en el mercado nacional, pretenden exportar sus productos. Esto significa una ardua competitividad y un riguroso control de calidad. Las pequeñas empresas obviamente no pueden competir por la incipiente tecnificación, el escaso poder negociador, el insignificante volumen de mercadería, su nulo control de calidad y la falta de experiencia y de contactos con *tradings companies*. Sin embargo, potencialmente, las pequeñas empresas podrían acceder al mercado externo a partir de constituir los denominados consorcios de exportación.

Algunos pequeños empresarios en Lima y en otras ciudades, de origen migrante, que empezaron como microempresa, tienen la pretensión de iniciarse en la exportación. Uno de los casos, quizá el primero, es el de GASA, consorcio formado por pequeños confeccionistas de la zona de Gamarra.

2. La formación de GASA

Dado el éxito empresarial de la zona de Gamarra, algunos empresarios se organizaron en una denominada Asociación de Consorcios de Gamarra. Esta nació a partir de la consideración de que los empresarios unidos podían acceder a los beneficios de empresas más grandes, -como, por ejemplo, préstamos bancarios, mejoras de calidad, acceso a sistemas de administración más racionales, el satisfacer eventuales pedidos grandes, etc.-. Lo cierto es que la asociación congregó a aproximadamente cien empresarios, que se dividieron por rubros: polos, camisas, buzos, casacas y jeans. Sin embargo, pese a esta formal asociación, hasta diciembre de 1994 no se consolidaba efectivamente ningún consorcio.

Hacia marzo de 1994, sin embargo, algunos "poleros"¹ se congregaban con el afán de concretar alguna forma de asociación que los beneficiase mutuamente. El problema fue que sintieron una fuerte competencia y el retraimiento de la demanda de los últimos años.

Estos poleros, terminaron sumando ocho empresarios: Jesús Córdor, de 39 años, natural de Puno. Su padre, agricultor, luego obrero, empezó hacia 1967 en la confección, en el cerro El Pino. Jesús, de niño, para ayudarse, se dedicaba a vender frutas y raspadillas. El negocio del padre creció hasta contar con quince operarios. Jesús, ya joven, continúa y desarrolla el negocio. Llega a hacer algunos cursos en la Universidad de Lima. Jesús tiene constituida una sociedad, desde 1985, que produce textiles con dos máquinas «circulares». Su capital autorizado, real, es de US\$150,000. Y para las confecciones cuenta con 7 máquinas, entre collareteras, remalladoras, rectas y cortadora. Es el visible líder de GASA.

El segundo y el tercer empresario, tienen 40 años aproximadamente, son hermanos nacidos en Puno. De jóvenes migraron a Arequipa. Se dedicaban a diversas labores: venta de periódicos, de golosinas, de leche o ropa. Se asociaron para confeccionar, adquirirían la tela en Gamarra, pero percibieron que era poco rentable transportar tela hasta Arequipa; hacia 1979 se trasladan a Lima y alquilan y compran locales en Gamarra. Entre ambos suman 20 máquinas valorizadas en no menos de US\$25,000. Uno de ellos cuenta con un local en Gamarra tasado por el Banco de Crédito en US\$87,000, pero se estima que su valor de mercado podría llegar a US\$120,000.

El cuarto empresario, de 34 años, viene de Huánuco; de pequeño es vendedor ambulante. De joven empieza a comerciar con telas; luego aprende costura y trabaja como operario. Posteriormente decide independizarse. Casado, su esposa se convierte en gran ayuda. Buen porcentaje de las ganancias lo reinvierte y puede adquirir máquinas y algunos locales en Gamarra. Se dedica intensivamente al trabajo. Tiene más de cinco años en las confecciones, locales comerciales por no menos de US\$45,000, y máquinas valoradas en US\$16,000.

1. Se llama comúnmente así a los confeccionistas de polos.

El quinto socio tiene cerca de 40 años y es natural de Jauja. Viene a Lima ayudado por un hermano mayor y se dedica a pequeños trabajos. Luego se inicia en las confecciones, en Gamarra, con una microempresa de dos máquinas que compra a plazos y que hacen trabajar por turnos casi las 24 horas; suma a ello servicios a otras empresas. Asociado con un hermano, logran 30 máquinas y 40 operarios. Luego de ciertos fracasos en otros rubros, retoma las confecciones. Cuenta con máquinas valoradas en US\$17,000.

El sexto, natural de Huánuco, viene a Lima a los 15 años. Un hermano lo inicia en el comercio de ropa al por mayor. Hacia 1972, al ver que otros comerciantes compran máquinas y se dedican a las confecciones, él hace lo mismo. Los otros dos, bastante jóvenes y con empresas más pequeñas que las de los otros socios, completan el consorcio.

A fines de 1994 y a pesar de que no existe figura legal en el Perú de un consorcio de exportación, constituyen como sociedad anónima, GASA, con un capital equivalente a US\$22,119, monto aportado, en parte, con materia prima. Entre los objetivos se encuentran la producción y la comercialización de textiles y de confecciones, así como su exportación.

3. Cómo se logra exportar: el primer pedido

3.1 Características del pedido

Efectivamente, se concretó un primer pedido de exportación para el Consorcio, de una importadora norteamericana: aproximadamente 16,000 polos; con embarques entre el 21 de enero y mediados de febrero de 1995.

3.2 La financiación

Se obtuvo un crédito de US\$16,000 de un banco, de los cuales US\$4,000 los retenía él mismo. La tasa activa fue de 16% anual en dólares aproximadamente; sin embargo, en la medida en que se exigió la retención, la tasa efectiva se elevó a más del 50% anual equivalente.

El préstamo se pagaría con el producto de las exportaciones. GASA exigió una carta de crédito irrevocable por un monto de US\$27,700.

Jesús Córdor piensa que las condiciones que los bancos exigen a la pequeña empresa son excesivas. Dice:

"La banca comercial es demasiado cruel con el sector de la pequeña empresa (...). Es muy lamentable que las entidades no apoyen a la pequeña empresa (...)".

El préstamo no financió todos los costos, aunque hubo aportes de cada uno de los socios del consorcio en efectivo, aun vendiendo algunas máquinas.

3.3 El pedido y el proceso de producción

GASA pudo concretar un pedido de 16 mil polos a través del asesoramiento técnico de un empresario de la SNI. Todo el proceso que significa lograr un polo de algodón supone el hilado, el tejido, el teñido y, finalmente, la confección. Ahora bien, adquirir el tejido ya hecho supone un sobre costo. Por tanto, el proceso debe suponer acudir a comprar el hilado; determinar, de acuerdo al pedido de exportación, el gramaje del tejido; enviarlo a la tejeduría; recogerlo y enviar el producto a una tintorería para teñirlo también de acuerdo con los colores precisos del pedido. Esto supone previas muestras de laboratorio aprobadas por el cliente; además, el corte también supone pruebas previas. Y es de aquí, que recién se pasa a la confección.

Puede percibirse las enormes dificultades, el tiempo y el costo, que supone este proceso: el transporte del hilado hacia el taller que hace el servicio de hilado, del hilado a la tintorería y de la tintorería al taller de confección.

3.4 El entrenamiento previo y los acondicionamientos

Este primer pedido también supuso varias etapas previas de entrenamiento y capacitación del personal: el empresario que colaboró con ellos ofreció a GASA adiestrar a determinado número de operarios del consorcio; esto se desarrolló por espacio de dos semanas. Cada miembro de GASA envió a dos operarios. Para superar el control de

calidad de exportación, se concretó el entrenamiento de personal especializado en cada etapa de producción. Además, al concretarse el pedido, se implementaron aditivos, hubo adaptación de máquinas y descarte de otras por obsoletas.

3.5 El local y la producción

La fabricación en serie y de cantidades medianas supone el acondicionamiento de un único local. No se contaba con uno lo suficientemente amplio; por ello, se recurrió a una parte del amplio taller de un empresario amigo. Para ello, se debió transportar ahí las máquinas adecuadas (cerca de veinte) y las funciones fueron repartidas entre los ocho miembros del consorcio. En total, sumaban, entre maquinistas, ayudantes y supervisión, unas 38 personas. Se empezó la producción hacia la última semana de diciembre de 1994 y se concretó el último envío a fines de febrero de 1995.

4. Los siguientes pedidos

GASA ha logrado satisfacer hasta marzo de 1995, en total, seis pedidos de polos de diversos modelos, de la misma importadora norteamericana. El volumen y los totales son, de acuerdo con las facturas:

Cuadro No. 7.1

PEDIDOS DE POLOS

Fecha	Unidades	Dólares
31 de enero de 1995	5,412	10,533.40
15 de febrero de 1995	4,002	6,403.20
23 de febrero de 1995	1,800	4,410.00
23 de febrero de 1995	1,800	4,410.00
21 de marzo de 1995	9,000	17,500.00

Según manifestó el líder del consorcio, el primer pedido supuso merma, mientras que los subsiguientes no significaron ganancia

considerable. No obstante esto, GASA lo entiende como una inversión. Sin embargo, se ha observado que es muy difícil concretar pedidos de exportación sin un apoyo técnico, administrativo y de control de calidad de terceras personas.

5. La previsión de una posible forma de financiamiento

Hacia fines de 1994 aparece una resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros que faculta la formación de Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES), como organización financiera. De acuerdo con nuestras informaciones, algunas EDPYMES de la zona de Gamarra se formarían con el aporte de mil a dos mil micro y pequeños empresarios; y se canalizarían fondos de COFIDE y préstamos de organismos multilaterales para este sector. Según la denominada Ley EDPYMES, estas entidades se pueden formar con un capital social mínimo de 564,425 soles (aproximadamente US\$250,000).

Debe suponerse que de concretarse esto, las empresas asociadas que ofrezcan un mejor proyecto y una mejor infraestructura puedan beneficiarse más fácilmente. Para Jesús Córdor ésta es una de las opciones de GASA.

6. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.

4. ¿Qué aspectos específicos debe superar el pequeño empresario confeccionista si su intención es exportar y en qué forma debería hacerlo?
5. Con la información que usted tiene sobre el proceso de producción de los primeros pedidos de GASA, ¿diría usted que el consorcio podrá luego producir y exportar sin ayuda de terceras personas? ¿Por qué?
6. ¿Usted considera que GASA tiene perspectivas para la exportación o al menos para solventar pedidos nacionales? ¿Por qué?

VIII

CASO CHÁVEZ

1. Antecedentes

Paco Chávez, nacido en Cañete en 1956, es el quinto de doce hermanos. Trasladado a Lima, e hijo de un chofer de camión, termina el colegio en San Juan de Miraflores. Luego de dos años de servicio militar, en 1978 empieza a trabajar como operario en una fábrica.

Hacia agosto de 1980 es liquidado por esta empresa. Busca trabajo y estudia en una escuela técnica y en diciembre del mismo año ingresa a trabajar en una empresa constructora. A los pocos meses es enviado a Huancayo como administrador de obras. Trabajaba como asistente de ingeniero en una obra de líneas de transmisión. En el año 1982 es destacado a Piura como mecánico montajista. Casi todo su conocimiento en metalmecánica es empírico, lo desarrolla a partir de la experiencia. Hasta 1989 hace distintos trabajos exclusivamente para esta empresa.

Entre 1985 y 1987 ganaba unos US\$700 u US\$800. Pero en 1989, su sueldo, por la devaluación y la inflación intensas que sufre el país, se reduce a unos US\$400.

2. Etapas de la empresa

2.1 El inicio de la empresa

Ante la disminución del poder adquisitivo de los sueldos y sus expectativas económicas y laborales, en 1989 decide formar una empresa propia de metalmecánica, con un hermano y un amigo. Los fines de la empresa serían la fabricación de estructuras mecánicas, la comercialización de fierros y los servicios afines. Pero él no podía renunciar al lugar donde trabajaba, ya que no contaba con capital para su incipiente empresa.

Se implementa una pequeña oficina, propiedad del hermano, en el centro de Lima; donde se contactaban clientes, principalmente a través de cartas. En un inicio, no se disponía de taller: los trabajos los podía

1. Antecedentes

Paco Chávez, nacido en Cañete en 1956, es el quinto de doce hermanos. Trasladado a Lima, e hijo de un chofer de camión, termina el colegio en San Juan de Miraflores. Luego de dos años de servicio militar, en 1978 empieza a trabajar como operario en una fábrica.

Hacia agosto de 1980 es liquidado por esta empresa. Busca trabajo y estudia en una escuela técnica y en diciembre del mismo año ingresa a trabajar en una empresa constructora. A los pocos meses es enviado a Huancayo como administrador de obras. Trabajaba como asistente de ingeniero en una obra de líneas de transmisión. En el año 1982 es destacado a Piura como mecánico montajista. Casi todo su conocimiento en metalmecánica es empírico, lo desarrolla a partir de la experiencia. Hasta 1989 hace distintos trabajos exclusivamente para esta empresa.

Entre 1985 y 1987 ganaba unos US\$700 u US\$800. Pero en 1989, su sueldo, por la devaluación y la inflación intensas que sufre el país, se reduce a unos US\$400.

2. Etapas de la empresa

2.1 El inicio de la empresa

Ante la disminución del poder adquisitivo de los sueldos y sus expectativas económicas y laborales, en 1989 decide formar una empresa propia de metalmecánica, con un hermano y un amigo. Los fines de la empresa serían la fabricación de estructuras mecánicas, la comercialización de fierros y los servicios afines. Pero él no podía renunciar al lugar donde trabajaba, ya que no contaba con capital para su incipiente empresa.

Se implementa una pequeña oficina, propiedad del hermano, en el centro de Lima; donde se contactaban clientes, principalmente a través de cartas. En un inicio, no se disponía de taller: los trabajos los podía

realizar en las instalaciones de la empresa donde él trabajaba, pues tenía relaciones de amistad con los directivos. Además, tenía acceso a determinadas herramientas, soldadora, esmeril, etc., con las que no contaba.

Debido a la necesidad, un primer trabajo consistió en el mantenimiento de una planta, para el que no se requería mucho equipo, sino mano de obra: limpieza de lunas, cambio de eternits, etc. Los primeros trabajos consistían fundamentalmente en fabricación de rejas para casas; sin embargo, el interés de Paco era lograr contratos de mayor magnitud.

Hacia 1990, lograron adquirir una máquina de soldar, esmeril y demás implementos, y alquilaron el garaje de un pariente, a un precio mínimo, en la zona urbana de Villa El Salvador. En este espacio estarían hasta marzo de 1992. La empresa se capitaliza con los primeros trabajos.

2.2 El crecimiento de la empresa

El contacto con Villa El Salvador les permitió informarse de las condiciones de acceso a algún terreno del Parque Industrial de Villa El Salvador. Decidieron solicitar la adjudicación de un terreno. Debían estar inscritos en la Asociación de Metalmecánica del Parque, una de las siete en las que está dividido el Parque. Se inscribieron.

En 1991 fueron calificados para la adjudicación y logran un terreno de 1,000 m. La venta propiamente dicha del terreno no se produce sino después de haber calificado o, por lo menos, después de haber estado produciendo. Al inicio se desembolsaron unos US\$2,000. Tuvieron que pasar tres años para calificar para la compra-venta del terreno. En 1994 compran el terreno, cancelando US\$4,800.

Hacia 1992, ya trabajando en Villa, logran acceder a un préstamo informal de un amigo. Originalmente fue de US\$10,000; pero llegó a ampliarse a US\$45,000. El préstamo se desembolsó del siguiente modo: US\$10,000, en febrero de 1992; en abril, US\$15,000 y en mayo, US\$20,000.

¿Cómo se dispuso del préstamo? Había que nivelar el terreno: se debió extraer 200 m³ para tal fin. (Para 1995, la extracción del m³ costaba US\$13). Además, se encontraba el problema de la cimentación, por el

terreno arenoso. Los primeros US\$10,000 no alcanzaron ni para el cercado.

Hacia 1992 se tenían invertidos casi los US\$45,000 del préstamo. Apenas el terreno fue cercado, se trasladaron allí, aún sin construcción, en esteras. El resto del dinero se invirtió no tanto en máquinas, sino en mantenimiento y marketing. Las máquinas se adquieren con los adelantos de los trabajos: "Yo compraba lo que necesitaba en cada obra". La construcción se financió también con las obras que llegaban; sin embargo, se ahorró en ella, pues fue dirigida por Paco mismo, junto con el equipo técnico de que disponía y con sus propios trabajadores.

Hacia mediados de 1992 compran una segunda máquina pequeña de soldar de primera (US\$400), un equipo de oxicorte (US\$600), dos esmeriles (US\$250), tornillos y pequeñas herramientas. Paco refiere que fue quizá un error, o más bien una "falta de experiencia, fue crear una tremenda infraestructura y no tener suficiente trabajo como para mantener esto". Sin embargo, lograron confianza de los bancos para con la empresa.

Respecto a la deuda de este préstamo informal, como la empresa debía capitalizarse, sólo se pagaban los intereses o se iba refinanciando. El interés de la deuda era de 18% anual efectivo. Paco Chávez lo consideró alto, no muy adecuado; más aún si se utilizó para la infraestructura y no para capital de trabajo, debido no sólo a la falta de experiencia, sino también por haber pensado que si el negocio no iba muy bien, habría tenido con qué responder al prestamista. En el año 1995 hubo una última refinanciación de la deuda; se espera con ella cancelarla hacia 1997.

3. El manejo del mercado

3.1 El giro

El trabajo al que fundamentalmente se dedican en el presente es a la fabricación de estructuras para subestaciones de energía, torres de alta tensión, torres de comunicación, estructuras de puentes y accesorios; además, estanterías para industria.

La idea de Paco era acceder en un inicio a cualquier trabajo: los primeros eran de fabricación de rejas para casas, pero para luego crecer y acceder a trabajos de envergadura.

"Nosotros no queríamos hacer un trabajo de un cerrajero. Siempre hemos pensado en cosas más grandes; nunca ser pequeños".

Considera que el objetivo de la empresa ha estado siempre claro para él y para los socios: hacer crecer la empresa, tecnificarla y acceder a contratos más serios. Para el logro de ello, Paco considera que han pasado por momentos muy serios en términos financieros, y aun de desmedro del sueldo de los socios.

"Nunca tuve temor al fracaso (...) confiaban en el trabajo de uno mismo, porque yo sabía que sí sabía hacer los trabajos. Bueno, sí un poco desordenado, a mediados del 94. Pero después, pienso que recapitamos y pasamos a ser más ordenados".

Lo que sucedía es que por el temor de inflar la planilla, sólo trabajaban cuatro personas en la dirección. El número de trabajadores se manejaba exclusivamente en función a la necesidad del trabajo.

Para 1995, el gobierno programó 18 subestaciones de electricidad. De ellas, Metal S.A. ha participado y ha logrado contratos en licitaciones en 12 de ellas, en modalidad de subcontratación.

Metal S.A. opera en Villa El Salvador; y es una de las más grandes en metalmecánica de esta zona. Es la única del Parque Industrial que ofrece servicios de estructuras de torres de subestación de energía.

3.2 Las ventas

Las ventas en 1994 ascendieron a US\$450,000; en 1995, a US\$600,000. Del total de las ventas de este último año, el 58% lo representó la línea de torres de alta tensión para subestaciones; y el restante 42%, la fabricación de estantería metálica.

3.3 Clientes y competencia

En el mercado de torres, existen tres grandes empresas que demandan a través de subcontratación, dos de ellas son Graña y Montero, y Cosapi. Ofertan este producto como subcontratistas doce pequeñas empresas, una de ellas, la de Paco Chávez, Metal S.A. Hay, sin embargo, hacia 1996, una posible competencia externa, temida por estas pequeñas empresas: ofertas de Brasil y Venezuela.

Paco no sabe si el mercado en los dos últimos años ha crecido; lo que sí sabe es que su empresa se ha dedicado a encontrar oportunidades de contratos con una agresiva propaganda. Luego de un programa de electrificación, que termina en 1996, la demanda en torres puede bajar. Ante ello, intentan diversificar los productos. Por ello, hacia 1996 están compitiendo para fabricar una faja transportadora de US\$1.2 millones para una fábrica de cementos.

4. El funcionamiento de la empresa

Al año 1995, la dirección de la empresa supone: Gerente General, Gerente de Producción, que es el propio Paco Chávez; Gerente de Logística, Jefe de Ingeniería, de Planta, de Contabilidad y Asistente. Hay 25 operarios. Se observa que a pesar de lo relativamente pequeña que puede ser esta empresa, los cargos se encuentran distribuidos de un modo medianamente racional y se está recurriendo a un manejo técnico, en la medida de las posibilidades de financiar este manejo.

5. Situación financiera

5.1 Proveedores

Sus principales proveedores lo abastecen de fierro y soldadura. El 50% al contado y el 50% en letras. Hasta hace unos meses, en 1995, no se daba crédito para fierros.

5.2 Liquidez

En la medida en que se paga a los proveedores (en promedio cada 2 meses), y que se cobra más rápido a los clientes (cada 4 meses), Metal

S.A. adolece, en ocasiones, de problemas de liquidez. Éstos son subsanados con sobregiros y las líneas de descuento de letras. Según Chávez, ello constituye una limitación para seguir creciendo.

5.3 Relación con los bancos

La empresa tiene relación con los bancos desde 1993, a partir de una pequeña cuenta corriente. Se obtuvieron líneas promocionales con COFIDE a través, primero, de Peruinvest y luego con el Banco Wiese. Este último ofreció un préstamo por capital de trabajo de US\$10,000. "Lamentablemente la falta de trabajo y el no querer tirar la esponja, se utilizó en los propios gastos".

En 1994 reciben otro préstamo, de US\$40,000, que se invirtió en herramientas, equipos, movilidad (tres camionetas) y marketing fundamentalmente. Paco entiende que sobre todo en el presente la propaganda es fundamental y ha invertido en ello. De pequeños trabajos han ido accediendo a trabajos que suponen más inversión, montajes más complicados y empresas más interesantes. Actualmente tienen contrato con empresas como Graña y Montero, Cosapí, Carsa, etc.

6. Proyectos

En 1995 se pretende constituir una empresa que se dedique a otro giro complementario, el galvanizado. Así, reduciría el 40% de los costos que significa pagar servicio de galvanizado; además de ofrecer sus servicios en este rubro.

Esta nueva empresa realizaría, entre otros trabajos, ollas para galvanizado. Sin embargo, el espacio del taller, de 1,000 m², ya no es suficiente para el trabajo que realizan; supone cierta incomodidad.

Lo que se ha hecho es solicitar una ampliación ante la Autoridad Autónoma del Parque Industrial. Actualmente se encuentran en el proceso de calificación. Esta ampliación supone 1,000 m² más; y la necesidad de un financiamiento de US\$380,000.

Por otra parte, Paco considera que el manejo de la empresa actualmente es lo suficientemente técnico; pero pretende tecnificarlo

más. El problema que encuentra es que debe capacitar más al personal; el operario o el técnico en metalmecánica (soldadores, caldereros) suelen ser escasos. Paco no conoce un instituto que prepare gente técnica. Por otro lado, considera que el crédito que reciben es, en general, alto. Asimismo, el costo de la materia prima (fierro) a nivel internacional, es elevado.

Cuadro No. 8.1

INDICADORES BÁSICOS

Número aproximado de clientes	40
Total de activos	US\$170,000
Ventas mensuales en promedio en 1995	US\$50,000
Rendimiento sobre ventas	7.5%

Cuadro No. 8.2

INDICADORES DE CAPITAL DE TRABAJO

Plazo promedio de cobro	2 meses
Plazo promedio de pago	2 meses
Período promedio de permanencia de los inventarios	2 meses

Cuadro No. 8.3

RELACIONES CON BANCOS

Servicios bancarios que ha utilizado	Cuenta corriente
	Cuenta de ahorro
	Sobregiros bancarios
	Descuento de letras
Lugar donde coloca recursos financieros excedentes	Reinversión en la propia empresa y otros posibles negocios

7. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Cree usted que Metal S.A. es un caso típico de creación de empresa en la modalidad que hemos denominado "empezar como empleado"? ¿Cómo llega Paco a convertirse en empresario?
5. ¿Cree usted que el crecimiento relativamente interesante de Metal S.A. obedece a una oportunidad de negocio? ¿Podrá mantenerse este crecimiento en el futuro?
6. ¿Por qué razón estima usted que no existe crédito de proveedores en fierro?

IX

CASO LAZO

1. Origen y adolescencia

Último de seis hermanos, Pablo nace en 1954 en el pueblo de Chuichín, en la provincia de Cajatambo, sierra del departamento de Lima. Allí, sus padres tenían un restaurante y hospedería, donde acudían excursionistas y cazadores venidos de Lima. Pablo, en su niñez e inicio de adolescencia, estudiaba en el colegio y paralelamente ayudaba en el restaurante. Por su disposición y conocimiento del territorio, era contratado eventualmente como guía por algunos excursionistas y cazadores. Con éstos, y a pesar de su corta edad, llegó a hacer una cordial amistad.

Hacia sus 14 años, pierde a su madre, que era quien principalmente guiaba el pequeño restaurante y hospedería. Este siguió bajo la administración de su padre, pero no tenía la capacidad de su esposa: el negocio decayó. Sólo a los dos años de la muerte de su madre, fallece también el padre. Ante esto, hacia los 16 años, se ve obligado a migrar a Lima, donde ya se encontraban viviendo sus hermanos mayores.

En Lima, con 16 años, debe terminar el colegio. Sin embargo, alojado donde uno de sus hermanos, se ve moralmente obligado a buscar algún trabajo durante las vacaciones de inicio de año: sabe que debe empezar a ganarse la vida. Decide acudir donde uno de estos señores amigos, cazadores, a los que prestaba servicio como guía en su pueblo; entendió que alguno de ellos podía ofrecerle ayuda brindándole un trabajo. Acude, pues, donde el señor Chung, miembro de la comunidad china y dueño, en ese entonces, de una fábrica de calzado, *Elegante*.

2. Inicio en el mercado laboral

Pablo, a los 16 años, terminando el colegio y sin ningún oficio, empieza a trabajar en la empresa de este señor amigo, como encargado de la limpieza. Pablo siente que es un trabajo muy simple y humilde para sus aspiraciones; quizá hubiera esperado una labor de más

responsabilidad. Sin embargo, lo acepta con resignación porque es consciente de no tener ninguna especialidad. Se desempeña con evidente diligencia.

A las pocas semanas, un maestro zapatero de la fábrica, que percibe su suficiencia y ánimo en este simple y humilde trabajo, le da responsabilidades mayores.

Pablo era consciente de su eficacia y dedicación en los cargos subordinados que cumplía, pues sus superiores lo felicitan y agradecen su entrega. Pablo, en el presente, dice que el señor Chung logró inculcarle una ética de aprecio al trabajo y de responsabilidad:

"Me acuerdo que era tanto que nos había inculcado el trabajo, que nosotros no veíamos hora de salir; al contrario, nos sentíamos felices trabajando sábados y domingos (...)".

Rápidamente, por la voluntad y confianza que ofrecía, pasó a trabajar en el almacén, el departamento de corte y de aparado; "y como me veían funcionar, me daban la responsabilidad de ir al banco" a realizar gestiones, o donde clientes a dejar facturas. "Y poco a poco empecé conociendo el mundo de la comercialización, luego de conocer el desarrollo de la producción (...)". Su aprendizaje en el rubro fue, pues, eminentemente empírico.

Lo que debía aceptar como adolescente era el hecho de que el grupo de amigos, jóvenes, de la comunidad china que frecuentaba por el trabajo, luego de acudir a divertirse y pasar un momento de solaz, regresaba a estudiar, y él regresaba a trabajar, para sólo luego, estudiar en la nocturna sus dos últimos años. No permanece más de un año en la casa de uno de sus hermanos; un tío lo invita a permanecer con él: lo acoge, en parte, porque necesitaba que colaborara en un negocio de comercialización de pollos.

3. La acumulación de experiencia

En la empresa, bajo el régimen de Velasco, se formó la denominada comunidad industrial; a esto se sumaron las exigencias del sindicato. Ello no se pudo manejar, de modo que sufrió decadencia y el posterior cierre. Durante esta crisis, Pablo se presentaba a la Escuela Militar. Su

jefe, el señor Chung, lo invitó a reflexionar sobre su futuro y sobre el curso de la empresa: le pidió que lo apoyara. Además, le hizo ver que era mejor seguir en un trabajo que empezaba a conocer y no en algo que desconocía completamente. Ante ello, Pablo deja de presentarse al último examen. Esto ocurrió cuatro años luego de su ingreso a la empresa, hacia sus 20 años.

Sin embargo, para cuando cerró la empresa, Pablo ya había logrado comprar un auto, un Dodge de 1964. Confiesa que se contagió del hecho de que un círculo de amistades, parientes del dueño y miembros de la comunidad china, sí tenían movilidad. Sin embargo, el auto lo compra con un gran sentido del ahorro y por medio de una cooperativa, con un préstamo de 3 x 1. Ganando un sueldo de unos 3,000 soles, ahorró durante diez meses para lograr el carro, que le costó 65,000 soles. Más tarde, ante la falta de trabajo, que ya había previsto, Pablo recurre a hacer taxi.

Cuando cerró la fábrica, Pablo se dedicaba, desde hacía unos cinco meses, a hacer taxi. En *Elegante* trabajaba con Alberto Kam, nacido en la China, coetáneos y con el ahijado del dueño, con quien estudió en el mismo colegio, y actual dueño de una de las más conocidas fábricas de calzado para varones.

Al cerrar *Elegante*, éste logró emplearse en *Calzado Alianza*, de Guillermo Chung. Pasado un tiempo, Alberto Kam le recomienda seguir en el rubro de calzado; lo recomienda para otra fábrica del dueño, *Ranger*, como repartidor. Éste acepta inmediatamente: contaba con la ventaja de poseer movilidad. Sin embargo, en su tiempo libre continúa haciendo taxi, pues no ganaba considerablemente. Era ya 1978.

Pablo ganó la estima del dueño, de modo que le realizaba algunas gestiones de confianza. Sin embargo, las cobranzas se hicieron lentas y los vendedores no estaban motivados para reducir este problema. Pablo empezó a hacer ventas y cobranzas, y ganaba un porcentaje.

Pablo llega a ser representante de ventas, repartidor y cobrador de *Ranger*. Además, también con su movilidad, compra materiales y hace bancos. -Pablo reconoce tener cierta destreza para las ventas y cobranzas-. Desde 1980 aproximadamente empieza a ganar exclusivamente

comisiones, las que ofrecían la posibilidad de cierta independencia de la familia. Hacia 1982 deja de vivir con sus familiares. Por ese tiempo consiguió

"muy buenos amigos, que no ya no eran vendedores como yo, sino dueños de fábricas, dueños de empresas; hablábamos ya de otras cosas; prácticamente ya estaba preparada la idiosincrasia de una empresa".

Ese año, 1982, se independiza y se casa. Continúa como comisionista de *Ranger*. Hacia 1983, sin embargo, la producción había bajado considerablemente y sus ganancias disminuyeron. Otros fabricantes le proponían tomarlo como vendedor o representante de ventas, aun como socio. Pablo llegó a apoyar a otro fabricante, de Surquillo, Calzatura Sandra, de más de treinta operarios, donde recuperaba lo que empezó a perder en *Ranger*. Sin embargo, la situación se hizo insostenible para su economía, pues ya tenía la responsabilidad de su familia.

Renuncia a *Ranger* muy agradecido por la experiencia que logró y pasa a tiempo completo donde este amigo de Surquillo, que en principio le ofreció ser su socio. Sin embargo, era una empresa muy artesanal, que se dedicaba a hacer moda. No logra entendimiento con el dueño y se retira en febrero de 1984. Lo hace también porque tenía otras ofertas de trabajo; sin embargo, no llega a concretarse ninguna. Considera que una de las opciones es empezar a producir; obviamente el obstáculo era la financiación de las máquinas y un local.

4. El empresario

A fines de 1984, circunstancialmente lo aborda un anciano maestro en zapatos, de experiencia en el rubro, que trabajaba en Ibañez. Este le dice que tiene dos máquinas propias paradas, de desbistar y de aparar. El anciano le propone empezar a trabajar juntos. Pablo acepta y le propone confeccionar determinados modelos que cree se pueden vender. El escaso material que Pablo puede comprar lo hace con parte de US\$300 que tenía para emergencias. Además, gasta en reparar una de las máquinas del anciano. El trato era pagarle su trabajo en sus máquinas, una de las cuales Pablo ponía operativa. Se sacan no más de 12 pares para niños, que Pablo vende rápidamente. Así se constituiría la empresa de Pablo, de persona natural, unipersonal.

Hacia mayo de 1985, con la necesidad de un local, se hace socio del inquilino de un pequeño establecimiento en Surquillo: Pablo aporta su conocimiento, contactos y ventas; esta persona, la casa y la administración; al anciano se le pagaba a destajo. Sin embargo, este socio era muy pasivo y no aportaba mucho, pues no había qué administrar: sólo había una pequeña producción, fácil de manejar; la situación duró sólo tres meses.

Pablo, con cinco trabajadores, se contacta con otro inquilino, también en Surquillo, maestro en zapatos, que tenía problemas de pagos con el alquiler. Pablo le propone subarrendarlo: toma casi todo el espacio.

Entre 1985 y 1986 logra comprar, por lo menos, seis máquinas: la primera, usada, en letras; tres italianas de US\$1,400 cada una; otra, italiana, de desbastar, de US\$2,300 y, más tarde, una de rematar. Con unas 15 personas en 1985, llegó a más de 25 a fines de 1986. Hacia el año 1987 llegaba a hacer catorce docenas diarias, siempre de calzado para niños. Este auge lo logró por el dólar subsidiado, lo que permitió comprar sin mayor dificultad estas máquinas, por el aumento de la demanda.

En 1987, el inquilino decide dejar la casa. Pablo arregla con la dueña el arrendamiento y puede disponer de todo el espacio. Sin embargo, dado el número de personal, el espacio se hace pequeño: había problemas de hacinamiento; peor aun, logísticos: ni siquiera se contaba con un almacén de producto final o de materia prima propiamente tal. Quizá no era tan urgente el almacén para calzado, pues los pedidos inmediatamente se entregaban; pero no había seguridad con los cueros, con el pegamento, etc.; escapaba a su control. Decide alquilar un almacén para materia prima, pues compraba y permanecía con stock.

Hacia fines de 1987 se presenta en el país un reajuste económico considerable. Pablo afirma que no le afectó mayormente las ventas, pues estaban bastante bien posesionados del mercado, gracias a sus capacidades de vendedor.

Hacia el año 1988 se le ofrece la posibilidad de comprar un terreno en Surquillo, de 230 m². En principio no acepta porque el terreno lo ocupaba una quinta. El dueño desaloja a los inquilinos y se concreta la

venta del mismo: recuerda que pagó unos US\$3,000. Sin embargo, hacia 1987 había adquirido otro terreno para construir su casa propia. Propone a un amigo arquitecto diseñarla y construirla, pues el contrato de alquiler de su casa estaba venciendo. Cuando compra el terreno para la futura fábrica, este arquitecto amigo le propone no construir la casa, sino la fábrica. Pablo encuentra otra casa en alquiler y se decide por la construcción del local de Surquillo.

¿Cuántos pisos construir y en qué tiempo?, ¿cómo se financiaría? Pablo dispuso de US\$5,000 para la construcción hasta donde llegara; a ello sumaba las ganancias de la semana por las ventas, restada la planilla y otros gastos. Se celebró el año nuevo de 1988 a 1989 con la construcción del primer piso. En 1989 se continuó con el segundo y el tercero. El cuarto piso se terminó en 1991. Se completaron 1,250 m² de área construida. Fue muy difícil: época de hiperinflación, sin mayor capital, cuando los préstamos no existían. La familia debió vivir en el edificio donde funcionaba la fábrica durante tres años. La casa sólo llegó a terminarse a fines de 1994.

El paso del gobierno de García a Fujimori significó un momento difícil para Pablo, como para todos los empresarios. Luego de la toma del poder, del 28 de julio, crecían las expectativas por un posible *shock*. Pablo, como muchos otros, percibió esta posibilidad y cerró provisionalmente la fábrica; lo hizo cuatro días antes del famoso *fujishock*, del 8 de agosto. Días después de este evento, se abrió, luego de estudiar los costos y las posibilidades de cobro a los clientes. ¿Cómo pudo adivinar lo que sucedería?

"Se suponía que iban a cambiar la política; entonces, nosotros no podíamos utilizar nuestros últimos recursos y seguir entregando mercadería ilimitadamente cuando después de cuatro días las cosas iban a cambiar, y ya no había posibilidad de cambiar precios estando la mercadería en su almacén [del cliente]. El problema iba a ser a quién vender con los nuevos precios".

Ya no entregó mercadería; permaneció con ion stock de aproximadamente 20 docenas de pares, de modo que soportaron las medidas con un colchón de stock que llegada la necesidad se dispuso a ofertar muy por debajo de su costo. Hasta antes de estas medidas, se entregaba diariamente 100 pares. Con estas medidas la entrega diaria se redujo a 25 pares.

Nace una nueva estrategia: se produce un calzado económico, cuyo costo era la tercera parte del que comúnmente confeccionaba. Era de tela *jean*, con pequeñas aplicaciones de badana. Pablo, por lo demás, se decidió por ello, porque sabía que eso estaba haciendo moda en Europa. Además, el trabajo no requería mano de obra intensiva o muy calificada. De este modo, los costos se redujeron considerablemente.

En los últimos tres años ha habido crecimiento para la empresa. Sin embargo, la recesión y la competencia del calzado importado tienen preocupado a Pablo por las ventas. Ante esto, su estrategia fue contactarse con clientes de provincia y conocer sus requerimientos. En agosto de 1995 desarrolló visitas al sur y al norte para intentar motivar o estimular al cliente. Esto ha generado un interesante aumento de pedidos que ha superado las expectativas. Se tiene proyectado invertir en renovar la maquinaria y en sistematizar el marketing para tomar un mayor porcentaje del mercado que puede estar reduciéndose.

5. Situación financiera

Cuatro rasgos tipifican la situación financiera del caso Lazo: crecimiento extraordinario de los activos; cierta holgura en la liquidez; mayor rentabilidad que la del promedio del sector calzado y, por último, el acceso extensivo al crédito bancario.

Es sorprendente el crecimiento que ha tenido esta empresa (que empezó con US\$300). Después de 11 años posee un nivel de activos de US\$350,000. Uno de los activos fijos más importantes lo constituye un edificio de cuatro pisos, de su propiedad.

El producto que fabrica Lazo es considerado como uno de los líderes en el mercado de zapatos para niños. Esta solvencia se ha traducido en la liquidez y en un manejo muy beneficioso de la rentabilidad. La liquidez se sustenta en su política de cobro y de pago y en la rapidez de su rotación de inventarios. Mientras cobra cada mes, paga a sus proveedores cada cuatro meses. Sus inventarios rotan cada 15 días.

Cuando no dispone de efectivo para sus obligaciones recurre a servicios bancarios como sobregiros, descuentos de letras y pagarés. Incluso ha sido sujeto de crédito de una carta fianza.

La rentabilidad, medida como rendimiento sobre ventas, es de un significativo 25%, superior al promedio del sector industria, estimada en 18%.

Cuadro No. 9.1

INDICADORES BÁSICOS

Número aproximado de clientes	90
Total de activos	US\$350,000
Ventas mensuales en promedio en 1995	US\$30,000
Rendimiento sobre ventas	25%

Cuadro No. 9.2

INDICADORES DE CAPITAL DE TRABAJO

Plazo promedio de cobro	1 mes
Plazo promedio de pago	4 meses
Período promedio de permanencia de los inventarios	15 días

Cuadro No. 9.3

RELACIONES CON BANCOS

Servicios bancarios que ha utilizado	Cuenta corriente Cuenta de ahorro Sobregiros bancarios Descuento de letras Pagarés Carta fianza
Lugar donde coloca recursos financieros excedentes	Reinversión en la propia empresa y depósitos bancarios

6. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Cree usted que Pablo quiso ser empresario desde el primer momento?
5. ¿Hasta qué punto el producto ofrecido por Pablo constituye uno de diseño exclusivo?

X

CASO MEZA

1. Antecedentes

Los orígenes de Alicia son bastante humildes: nacida en Cañete, en 1940, de niña cosechaba algodón en Nuevo Imperial. A los 11 años había logrado terminar quinto año de primaria; sin embargo, los recursos de su padre no eran los mejores, de modo que dejó de estudiar para que la hermana que le seguía pudiera hacerlo también. Cuando cumple los 15 años, la familia, obligada por la situación, decide que viaje a Lima, pues no se podían sostener económicamente: eran siete hermanas, y la pequeña propiedad del padre ofrecía escasísima renta.

Llega a Lima en 1955. La mamá se ve obligada a dejarla en una casa como empleada doméstica, pues había apremio económico. Alicia trabajó con bastante voluntad en aquella casa. Sin embargo, lo hizo sólo por dos años a tiempo completo, pues percibía que como doméstica no podía ayudar mucho a su familia; sus intereses eran otros:

"(...) ¿qué más hago? porque al menos eso fue lo que yo pensé en los momentos en que salía a comprar el pan, que me iba al mercado. Entonces, miraba para todos los lados y vi un letrero de una academia de corte y confección".

En la casa donde trabajaba, le dieron permiso para estudiar.

2. Las confecciones

2.1 El inicio de las confecciones

En la academia destacó por su habilidad: enseña al año siguiente. Trabaja de ese modo sólo un año.

"Al terminar ese año, yo quería salir, desarrollarme como lo que había estudiado (...) mi sueldito seguía siendo poquito (...) yo tenía necesidad de ayudar a mis papás; y por eso es que yo decidí para comenzar para trabajar en otros sitios. Entonces, con lo poquito que

había podido ahorrar me sirvió para dar una cuota inicial para una máquina de coser (...).

Esta máquina le costó, a plazos, unos US\$206 (4,000 soles) más o menos.

Como empleada doméstica empezó con US\$6 (100 soles). Por su dedicación en sus tareas, poco después le aumentaron a US\$9 (150 soles). Cuando ganaba los 100 soles, le alcanzaba para pagar la academia y ayudar en algo a su padre. No necesitaba gastar en alimentación y en casa. Con lo que ahorra, paga la máquina a plazos. Cuando le aumentaron, pudo llegar a ahorrar.

Cuando quiere empezar a trabajar en la costura, se da cuenta de que no era tan eficiente. Renuncia al trabajo de doméstica; alquila un cuarto y trabaja como costurera. Pero busca otro trabajo: un taller en donde confecciona velas, y donde trabaja 8 horas. Al terminar este horario, practica insistentemente costura con el fin de adiestrarse. Sabe que si quiere lograr clientas, debe ser eficiente. Además, lo más difícil - observa- es ganarse clienta por clienta. Hacía costura a domicilio. Poco a poco puede comprarse también un espejo y un juego de muebles. Al tener los implementos, puede hacer las pruebas en su propio departamento alquilado.

Su sueldo sólo le alcanzaba para cubrir cuentas: pagar su máquina, pagar el departamento y su pensión. Toma pensión, pues percibe que cocinar le toma mucho tiempo.

Tenía sólo 18 años. Llega a dedicarse solamente a la costura; pero al bajar la demanda, se emplea nuevamente, pues debía pagar las cuotas de la máquina y los muebles. Entra a un taller de confecciones. Su preocupación siempre es la destreza y la rapidez:

"Me hacía una blusa en un día; pero siempre con la inquietud de aprender, de ver cómo hacían las otras personas que trabajaban (...) yo iba aprendiendo; sentía una especie de competencia de trabajar con ellos. Yo trabajaba 8 horas en ese taller; y luego, trabajaba casi otras 6 horas en mi casa cosiendo, porque yo no dejaba el trabajo que me caía. Pero ahí adquirí una rica experiencia en velocidad. Cuando entré, podía decir que me hacía una blusa diaria; pero

cuando salí de trabajar, casi un año, ya yo no me hacía una blusa diaria, sino me hacía 36 blusas diarias; me las daban cortadas; pero yo tenía el ritmo del reloj en los ojos, para saber que cada tres minutos yo tenía que cerrar una blusa, o sea, andaba ideándome cuál era siempre la forma más correcta de poder educarme para trabajar (...)"

Afirma que "tenía la misión de poder crecer". ¿Qué es crecer?:

"Crecer para mí en ese momento era poder ayudar un poco más a mi familia y poder ir teniendo un poquito más de cosas. O sea, ver lo que tú ves en cualquier casa, que tienes una cocina, un frigidier (...). Entonces, para mí ésa era mi meta (...). No me conformaba con el trabajo que hacía; investigaba la forma cómo hacer un trabajo bien y en menos tiempo (...)"

En el taller de velas ganaba 8 soles diarios. En las blusas comienza con el mismo sueldo. Pero cuando comienza a rendir más, le pagan más, a destajo: 1 sol por cada blusa. De este modo, recibe 36 soles diarios. Su destreza le permite ganar más dieras, de modo que renuncia al taller de blusas.

2.2 Su desarrollo

Hacia 1959 puede terminar de pagar la máquina; pero no se queda ahí: piensa en otra herramienta de trabajo, y en una persona que la ayude. Compra otra máquina, que le costó el doble que la primera, algo más de US\$400 (cerca de 9,000 soles). Ya podía empezar a ahorrar; y seguía ayudando a su familia.

Su lógica de empresa era la siguiente:

"Yo tengo una rica experiencia en lo que es habilidad, en lo que es destreza, en lo que es poder hacer más rápido mi trabajo (...) como profesional tienes que cumplir, para que puedan confiar en ti, para que te puedan volver a traer otro trabajo. Ése es el sistema que utilicé para poder tener clientelas".

De ese modo trabaja casi hasta los veinticinco años.

En 1964 se enamora y se casa. Se muda, pero sigue trabajando. Tiene a su primer hijo a los 25 años. Por atenderlo, reduce su trabajo.

Lo poco que había ahorrado hasta entonces, desde que empezó, eran -estima- unos US\$1,100 (30 mil soles). Esta suma la pone como cuota inicial de un carro que trabajaría su esposo como taxista. Lamentablemente, el esposo no cumple con las cuotas. Ella intenta salvar la posesión del auto, pero no lo logra: pierde el vehículo.

"Yo hago un lapso, entre el nacimiento de mis dos hijos, de trabajar, pero en ese momento no podía ahorrar; pero sí me veía en la necesidad de trabajar, seguir apoyando a mi esposo; Y él, como que se descuidaba un poco de su trabajo, no sé, tal vez eso nos llevó a una ruptura del matrimonio (...)".

Hacia 1969, ya separada, reinicia nuevamente y con mayor fuerza su labor de costura: ¡No tenía nada ahorrado y debía pagar un departamento, luz, agua, teléfono, y no sólo mantenerse ella, sino a dos niños y a la muchacha que la ayuda en la costura! Ella sabe que para superar su situación no sólo debe trabajar mucho, sino renovar su medio de trabajo: ¡Compra otra máquina, también a plazos!

Empieza, pues, de nuevo la confección de ropa sobre medida,

"fuertemente, pensando que había que cerrar los ojos y había que trabajar duro; siempre con una persona que me ayudara con la crianza de los niños, a la casa; y yo dedicarme a tiempo más completo al trabajo".

2.3 El trabajo de uniformes para empresas

Hacia 1972, una clienta recomienda a Alicia a una amiga: ésta se admira por la calidad; era la jefa de préstamos de Mutual del Puerto. Inmediatamente le propone que confeccione los uniformes para la institución y que presente su proforma: se inicia la etapa de los uniformes. Es cuando empieza a crecer. No son muchos uniformes aquella vez: sólo 40; pero inicia una larga relación de servicios con esta y otras instituciones.

"La cantidad que yo podía ahorrar, por ejemplo, con unos uniformes (...) siempre era un poquito más de lo que yo hubiera podido ahorrar trabajando (...) de uno a uno (trabajos individuales) (...) porque al ser el mismo modelo avanzaba más. Trataba de hacerlo en menos tiempo, para poder ver que me quedara unos ahorros".

Ella, pese a no tener mayor conocimiento empresarial adquirido sistemáticamente, maneja muy racionalmente su economía. Por ejemplo, para este primer trabajo de uniformes, le daban el 50%, con lo que compraba las telas. Retrasaba los pagos a las personas que trabajaban con ella hasta cuando recibiera la segunda mitad del pago, luego de entregar el trabajo. Con la entrega del trabajo, si tenía alguna deuda, comenzaba a pagar, y el resto lo ahorra.

Sin embargo, esto tiene un límite: los trabajos de uniformes fueron casi siempre chicos. Además, había un obstáculo al crecimiento: la falta de capital, pues, por mucho que trabajara, no podía acumular y reinvertir en máquinas y personal; debía cumplir con sus pagos, con la educación de sus hijos y con los gastos de la casa.

Alicia siempre trabaja intensamente, robándole horas al descanso o al sueño, sobre todo cuando los pedidos son urgentes. Pero no sólo desarrolla intensidad y laboriosidad en el trabajo; también despliega cierta audacia: hacia 1978 compite en un concurso con varias firmas importantes: Geraldine, Genoveva, Carolina, para una licitación de Enapu-Perú. Eran 140 uniformes, que suponían nada menos que 560 prendas. Además, si bien se necesitaba de una garantía bancaria para respaldarse, no la tenía. "Yo expuse mi problema después de ganar la licitación (...)". Enapu aceptó comprarle la tela, pues no podía darle el dinero sin garantía bancaria.

"Yo hasta ahí no tenía la noción de lo que era en sí 560 prendas, pero lo que sí sabía era que quería hacerlas (...). Cuando comienza a llegar la tela a mi casa, yo recién me doy cuenta de que el trabajo que había agarrado era grande".

Comprende que no podrá cumplir si no recibe ayuda. Una diente suya es casada con el dueño de una fábrica de telas. Por la confianza que Alicia cultivó con su diente, el esposo le hace el servicio de parte del trabajo, el cosido de blusas y faldas. Respecto de los sacos, una parte los

envía a Cañete, para que los cosan dos sastres de confianza: un cuñado y un amigo, que también le hacen servicio. El resto del trabajo lo completan Alicia y tres ayudantas. Aun así, no puede cumplir con la fecha establecida (dos meses) de entrega, Alicia pide que se postergue la fecha un mes más.

Ella dice:

"Fue una experiencia muy rica de verdad, muy valiosa, porque era un reto contra el no poder; y eso da por conclusión que lo que tú quieres, si lo quieres hacer, lo haces".

La labor de Alicia la constituye principalmente la confección en alta costura, de ropa sobre medida para damas. Eventualmente, un mínimo porcentaje de su labor durante el año por los pedidos de uniformes para empresas.

Así, llegamos a 1985, que significó el triunfo del candidato a la presidencia Alan García.

3. La casa propia

3.1 El intento de lograr la casa propia

La preocupación mayor de Alicia fue siempre su familia, especialmente sus hijos. Entendió que su futuro estaría asegurado con una buena educación y un techo seguro. Por eso, hacia 1972 pensó en la posibilidad de empezar a adquirir una casa propia. El afecto que se ganó de la clienta funcionaría de la Mutual del Puerto, le permitió lanzarse a esta aventura. Fue en 1972. Vio un terreno en la zona de Higuiereta, que por aquel entonces recién se urbanizaba.

Alicia consulta, con la Mutual, acerca de los trámites y se inicia la construcción por parte de una constructora. El valor de la construcción era de US\$12,811 (95,800 soles). El del terreno, US\$5,680 (220,000 soles). Le ofrecen dos años para que pagara la cuota inicial, US\$5,680, que significaba cancelar el terreno. Con la cuota inicial, el terreno era suyo. A los dos años la casa estaría terminada, para que la habite y siga pagando. Paga cuotas iguales al Banco de Lima, que eran de 7,466 soles; pero con un reajuste posterior en las letras, llega a pagar en total la cantidad mencionada.

Antes de involucrarse en esta empresa, Alicia calcula sus gastos mensuales, y encuentra que reduciendo gastos e intensificando el trabajo, podía pagar las letras. Alicia podía mantener, e incluso incrementar su clientela, gracias a la calidad de su trabajo, la confianza y la puntualidad. El trabajo era intenso:

"(...) yo en esos dos años no podía levantar la cabeza para nada. Yo tenía que pagar y lo único que hacía era trabajar, trabajar, trabajar (...)"

Lamentablemente empezaron los problemas. Terminó de pagar los dos años sin haber acudido una sola vez a ver los avances. Ella tenía la idea de que al terminar de pagar la inicial ya podía ir a vivir allí, y seguir pagando; pero no pudo ser así: "Cuando recién terminé de pagar, reaccioné y vine a ver si la habían terminado. No la habían terminado (...)".

La constructora seguiría construyendo la casa luego del préstamo que lograra Alicia. Pero el préstamo no salió; y se paralizaron las obras. La casa sólo quedó en casco. El compromiso era que inmediatamente luego de terminar de pagar la cuota inicial, habitaba la casa y pagaba a la mutual. Pero esto no ocurrió.

El problema queda en punto muerto hasta tres años después, 1977: la constructora le hace juicio por rescisión de contrato: toma una cláusula según la cual la parte que falta al cumplimiento de la obligación, cumplir con abonar el saldo del precio pactado, está expuesto a ello. Sin embargo, Alicia está decidida a no perder su terreno y a la posibilidad de lograr una casa propia para sus hijos. ¡Comienza a luchar! En los papeles que la constructora manda a la mutual para solicitar el préstamo, ella encuentra un adicional en el contrato que dice que el terreno es suyo, y sobre esa base defiende su posición en el juicio.

A partir de aquí, Alicia trabaja fundamentalmente para pagar el juicio al abogado e intentar no perder su inversión: ¡Sabe que tiene que trabajar aún más duro!

3.2 El resultado del juicio y la financiación de la construcción de la casa

En 1985 Alicia termina por ganar el juicio, y sigue siendo dueña de su terreno. La resolución encuentra que la constructora no colaboró en la

gestión del préstamo hipotecario; es más, que no hubo préstamo por culpa de la demandante, que no cumplió con los requisitos exigidos por la Caja de Ahorros y Préstamo para vivienda. Además, los trámites del préstamo habían sido efectuados por la propia constructora. Alicia simplemente debe pagar el valor de las obras iniciadas. Esta es valorizada en dólares, US\$8,000 aproximadamente. Ella insiste en solicitar pagar en iritis: son 100,000 intis. Paga la mitad al contado, con unos ahorros que tenía y el otro 50% lo debe pagar en 8 letras mensuales con intereses bancarios.

Hacia agosto de 1986 termina de pagar esas 8 letras. Tiene un terreno y un casco de casa, pero aún no soluciona el problema de dónde vivir. Insiste en terminar de construir, pues ya han pasado 14 años desde que empezara a trabajar para ello.

A principios del siguiente año consulta con un arquitecto amigo suyo las posibilidades de terminar la construcción. Este le hace el proyecto, el plano y la valorización de la obra. El arquitecto tenía amigos que podían hacerle un préstamo a Alicia.

Para financiar la casa con un préstamo, ella debía pagar mensualmente US\$952 (30,000 intis). Ella hace una prueba para comprobar si esto le es posible: durante un mes trabaja más intensamente y resta de sus ingresos los gastos de necesidad; y consigue sumar más de 30,000 intis: ¡Puede involucrarse en el préstamo!

Una persona particular hace el préstamo: saca su dinero del Banco Hipotecario y se lo presta a ella con las mismas reglas que ofrece el banco. Ella no pide al banco mismo porque sabía que no le iban a prestar, pues no podía acreditar un sueldo. (¿Por qué la ayuda del arquitecto? Era novio de la hija de una denta antigua y de mucha confianza de Alicia).

4. Situación financiera

Las finanzas del negocio podrían resumirse en dos puntos: el préstamo que podría o no aceptar a través de la persona particular y el nivel de ventas que ella alcanzó a través de los años. Quizá extrañe que se trate del tema de su casa propia, si lo que interesa son los aspectos de su empresa. Se debe notar, sin embargo, que la futura casa de Alicia constituía parte de sus activos, pues su casa es su lugar de trabajo.

Las condiciones del préstamo para la construcción serían de US\$25,000 (1,100,000 intis) de principal, por cinco años, en cuota creciente, a tasa bancaria de 3.03% mensual efectiva en intis.

Este contrato había sido hecho de modo similar al del Banco Hipotecario, con cláusulas que observaban que si no pagaba una tercera cuota, se honraría la garantía; y el valor de la construcción y el terreno pasarían a manos del prestamista. El cronograma de pagos de la deuda se presenta en el Cuadro No. 10.1.

Desde 1958 hasta 1972, las ventas recayeron exclusivamente en servicios de confecciones a medida. Consistía en ofrecer la confección de un traje a un particular. A partir de 1972, Alicia pudo satisfacer a empresas a través de licitaciones. Esto aseguraba un nivel de ventas en el tiempo, pero los márgenes de ganancia eran aparentemente menores. Se calcula que el 90% de las ventas de Alicia eran por confecciones a medida. Había dificultades de intervenir en licitaciones por falta de relaciones y disponibilidad de cartas fianzas aceptadas por los clientes. Puede verse algunas licitaciones ganadas por Alicia en el Cuadro No. 10.2.

Se estima que las ventas promedio mensuales por confecciones a la medida, entre 1979 y 1985, fueron de alrededor de mil a dos mil dólares; y que el margen de utilidad es de alrededor del 50%).

Alicia Meza manejaba sus asuntos financieros con suma simpleza. No llevaba una contabilidad complicada; sólo servía para fines tributarios. Facturaba como renta de cuarta categoría, es decir, como trabajadora independiente, lo que significa que no creó una empresa con personería jurídica.

Alicia nunca tuvo necesidad de saber si ganaba o perdía; lo único que deseaba era saber si podía solventar los gastos corrientes del negocio, los de la manutención de sus hijos¹, y el pago de la deuda contraída por la compra de su casa.

1. Debe tomarse en cuenta como gasto considerable la educación universitaria de sus dos hijos, hacia la segunda mitad de la década de 1980, en dos importantes universidades, una de ellas, la Universidad del Pacífico.

Cuadro No. 10.1

CRONOGRAMA DE PAGOS DE LA DEUDA
(En intis)

Años	Pago mensual igual en el año
1987	30,000
1988	37,978
1989	5,956
1990	53,93
1991	61,912

Cuadro No. 10.2

ALGUNAS LICITACIONES GANADAS POR ALICIA MEZA¹

	Soles	Años	Dólares
Fábrica de calzado El Inka	312,000	1979	1,399
Mutual El Puerto	533,000	1979	2,390
ENAPU	5,302,500	1980	19,281
Helena Rubinstein	120,000	1981	250
Mutual El Puerto	1,404,000	1981	3,627
Mutual El Puerto	3,850,000	1983	1,850
Mutual El Puerto	5,805,000	1983	4,465
Universidad del Pacífico	28,000,000	1985	2,597
Total			35,859

1/ Alicia empezó a ganar licitaciones desde 1972.

Preguntas

Describe el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.

- a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
 3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
 4. Evalúe si Alicia Meza podría ser considerada como empresaria. Comente.
 5. Si Alicia ha tenido objetivos financieros, ¿cuáles cree usted que han sido?
 6. ¿Cómo, a pesar de la crisis y los procesos de estabilización ("paquetazos"), Alicia siguió teniendo trabajo y logró un nivel de ingreso que le permitió mantener los gastos de casa, pagos de universidad de los hijos, etc.?
 7. Opine sobre esta frase:

"(...) yo nunca he tenido dinero, yo siempre he tenido cuentas (...). Yo con una cuenta me sentía que estaba más obligada al trabajo, que tenía fuerzas para trabajar, porque tenía una cuenta que pagar (...). Si ustedes me preguntan cuándo comienzo a ver un capital grande (...) yo le digo a ustedes que tengo un patrimonio muy rico, que son mis hijos; haberlos educado, haberles dado un techo, una de las cosas que yo más ambicionaba. Y tal vez por eso, no pensé algo que fuera invertir, o coser en serie, porque para esas cosas siempre pensé que necesitaba más capital. Con el trabajo con ropa sobre medida, yo tenía siempre pendiente que lo único que necesitaba era que mis manos estén buenas para trabajar, tener salud, y el resto era suficiente, el resto venía sólo (...) con el trabajo sobre medida no tenía mayor inversión (...)."

8. Usted tiene en sus manos el cronograma de pagos de Alicia para la construcción de la casa:
 - a. Evalúe si es excesivamente caro.
 - b. ¿Cuál era el riesgo de no pagar la deuda?

- c. Evalúe la conveniencia de vender el terreno y vivir en una casa alquilada.
9. Alicia Meza no registraba sus operaciones en estados financieros sofisticados. ¿Cree usted que el hacerlo hubiera ayudado a un mayor control?

XI

CASO MORENO

Presentación

El presente es el caso de una familia, compuesta por padre, madre y cuatro hijos, que de una inversión inicial mínima, y en poco más de 40 años, logran una suma de empresas de considerable envergadura. Se percibirá una consecución entre esfuerzo y tecnificación, esta última ofrecida fundamentalmente por los hijos. Pero se verá también que esto se debió al insistente interés de los padres, de condición originalmente humilde, de desarrollar habilidades y capacidades técnicas modernas a sus vástagos, nada menos que en los EE.UU. Esta empresa familiar supuso también una saludable estructura familiar, fomentada por los padres, que significó una meta común. Uno de los hijos llegaría a ocupar un alto cargo político.

1. Antecedentes

Ethel, cuando adolescente, sabía que debía aprender alguna actividad para ayudar en la economía de su familia. Pidió ser aprendiz a un vecino sastre y aprendió a confeccionar sacos. Más tarde, solicita trabajo a un pariente, director de una sastrería:

"(...) págame lo que sea, pero yo quiero aprender a hacer una obra mejor. Porque siempre tenía la idea de que uno debe de tener algo propio para no estar dependiendo de nadie".

Poco más tarde trabajó haciendo servicio a una sastrería. Como se le ofrecía más trabajo del que podía solventar, ella subcontrata sastres. Además, tenía experiencia organizando panderos.

En 1947 se casa con Rodolfo Moreno, obrero de una empresa textil; y colabora con la economía de la familia con panderos. Su espíritu negociante la lleva a comprar un televisor cuando este producto aparece en el mercado peruano y, para financiarlo y lograr utilidades, cobra una tarifa por sesión de programas a la vecindad. A ello agrega la oferta de dulces y golosinas durante estos espacios. Más tarde, compra bicicletas

usadas y dispone una suerte de estación de bicicletas en el patio de su casa, las que alquilaba por hora. Ella misma aprendió a repararlas. Además, como otras esposas de obreros textiles, se ayuda vendiendo retazos a vecinos y conocidos. Logran una casa por alquiler-venta en Piedra Liza, distrito del Rímac.

Su esposo, obrero, se hizo estimar por el dueño de la empresa donde trabajaba. Le propuso en una oportunidad que quizá sería más conveniente que fuese su cliente, comprándole tela para comercializar, que su dependiente. Además, lo recomendó a la Universal Textil para que tenga mayores facilidades de comprarles retacería.

El señor Moreno se retira, pues, por la recomendación de su jefe, y con su indemnización compra una camioneta de segunda con la que empezó a salir a trabajar. ¿Cómo? De ambulante en la calle Cochrane del mercado del Callao.

2. Los inicios: la retacería

El retazo es una pieza que puede ser de distintas medidas; es comprada a las fábricas por peso, y es vendida al público a precios diversos, por lo que mida.

Lo cierto es que hacia fines de los años cincuenta era un negocio, si bien pequeño, interesante, pues no requería mayor inversión y reportaba márgenes considerables. Los esposos Moreno, además, utilizaban espacios que no suponían costos: su propia casa y la calle (venta ambulatoria). La señora Moreno refiere:

"(...) yo compraba el kilo de retacería (...) en la tarde yo y mis hijos y mi esposo agarrábamos los retazos, los medíamos, le ponían un ticket en la esquina con el precio, preparábamos para falda, pantalón, etc. (...) y de lo que ya no salía nada, la gente se venía y se lo llevaba por 10 ó 20 centavos; la cosa era que de todo se hacía plata. Era ahí una ganancia fabulosa, porque se pasaba más del 100% de las ganancias (...) y esta compañía no te vendía desperdicio de mercadería; siempre era limpia y buena, que cualquiera podría usarlo (...) yo sacaba más del 100%".

Al aumentar las ventas, iban los domingos, en la camioneta, al Callao, Ethel, su esposo y sus cuatro hijos, pequeños aún. A cada uno les daba responsabilidades:

"A Raúl lo ponía de investigador; Rodolfo, tú tienes que ver a la gente para vender, Armando y tú, Raúl, tienen que llamar a la gente y tienen que gritar; y la bebe que esté sentadita en medio (...). Mis hijos siempre se criaban junto conmigo. Cuando teníamos que salir, nos metíamos al camión y los llevábamos (...)"

Este negocio permitió, pues, con escasa inversión, ganancias considerables, que se ahorraron. ¿Cuál era el objeto del ahorro? La señora Ethel dice:

"Buscábamos qué juntar para cuando vayan [sus hijos] al extranjero a estudiar, porque siempre su ideal [de su esposo] era que vayan a estudiar al extranjero (...)"

Sin embargo, llega un momento en el cual la oferta de retazos de las fábricas textiles se hace algo escasa, y los esposos quieren seguir creciendo. Por tanto, deciden incursionar en las confecciones. Ellos no tienen experiencia en esta actividad; sólo Ethel sabía confeccionar sacos, pero no faldas o vestidos o camisas: peor aún, no contaban con la infraestructura o la capitalización necesarias. ¿Qué hacen? pagan servicio. Ya no compran a la U.T., Cuvisa y Unión, sólo retazos, piezas discontinuadas o saldos que aún comercializan, sino también piezas enteras, para las confecciones.

3. El desarrollo

3.1 Las confecciones

Ethel, hacia el 1955 empieza pidiendo servicio a vecinas que poseen máquinas de coser. Les presentaba el modelo que le interesaba con insumos que les ofrecía. Las confecciones llegaron a ser fundamentalmente faldas plisadas, de extraordinaria demanda por aquella época; otra parte del servicio lo pagaba a pequeñas empresas que poseían las máquinas plisadoras.

La decisión de este modelo se tomó por esta consideración: un supermercado de prestigio las puso de moda. Tenían un precio determinado. Los Moreno sabían que era tela de la U.T., y que podían ofrecerlas a un precio menor y de igual calidad, por lo barato de los saldos, retazos y piezas discontinuadas.

Si la falda plisada se vendía en Scala a 10, Ethel las vendía a 5, de modo que muchos le compraban para venderlas como ambulantes, a 7 u 8. La gente incluso hacía cola delante de su casa y algunas veces dejaban adelantado dinero para comprarle las faldas que ella mandaba a confeccionar.

Ethel dice:

"Al ver yo que eso se vendía como novedad y que yo tenía la facilidad de la tela, busqué dónde [hacer las confecciones]".

Sin embargo, muchas veces las vecinas o conocidas no le cumplían. Decide buscar servicio en talleres. Pero más tarde, complementa este servicio implementando un amplio taller en su propia vivienda.

3.2 El taller en casa

El mismo señor Moreno dirigió la construcción del taller, una ampliación de tres pisos más en su casa, en Piedra Liza. Parte del material, el hormigón y la arena, la hacía traer él mismo del río Rímac. El ladrillo se lo vendía un amigo que tenía una pequeña fábrica en Huachipa. La mano de obra era muy barata. De este modo, la inversión en la construcción no fue considerable. El cuarto piso era el hogar; el tercero, mesa y corte; el segundo, taller; el primero, venta.

Todo era vendido en el propio taller a los ambulantes y a algunas pequeñas tiendas de Lima y el Callao. Llegó a convencer a algunos clientes venidos del interior del país de que las faldas podían tener acogida entre las mujeres de la sierra. Empezó a introducirse al mercado andino.

Para comprar las máquinas, Ethel acudió a la distribuidora de Singer. El responsable la guió a decidir la compra: debía comprar

botoneras, máquina para ojales, pretinadora, remalle y plegado, sin salirse de su presupuesto. Ethel y Rodolfo aprendieron todo lo vinculado con la confección de modo empírico. Todas las máquinas las compró a crédito (un año) a la Singer. Llegan a tener más de 50 máquinas y aproximadamente 50 operarios.

Como la tela comprada era indistintamente para pantalones de vestir, camisas, blusas y vestidos, lo que ella no puede confeccionar, lo manda a hacer como un servicio, principalmente pantalones y camisas.

Las faldas plisadas fueron el principal producto de los Moreno. Al principio pagaban el servicio, pues eran máquinas caras. Sin embargo, el servicio se torna costoso y deciden adquirir una.

Ethel se encargaba de las confecciones y los insumos; su esposo, Rodolfo, de las ventas.

Los esposos siempre compraban y vendían al contado. No les interesó nunca ningún crédito bancario, pues consideraban que no sabían con qué responder.

3.3 La formación de los hijos en EE.UU.

Como se dijo, los esposos consideraban el proyecto de los estudios de sus hijos en los EE.UU. El contacto de Ethel con el distribuidor de la Singer le permitió averiguar en qué universidad de EE.UU. podía estudiar su hijo mayor, Rodolfo; le interesaba la Ingeniería Industrial. Este le recomendó la New York University. De este modo, la familia decidió aquella institución.

Hacia 1965 aproximadamente, Ethel viaja con su hijo, quien se inscribe. Lleva aproximadamente unos US\$14,000 y los deposita en una cuenta bancaria para ese año de estudios. Con un remanente decide comprar telas, las trae y las insume en sus confecciones. Con parte de las ganancias iba nuevamente a visitar a su hijo, dejaba algo de dinero en la cuenta común de ellos, y regresaba con más mercadería. "Cada viaje que yo hacía era una compra de mercadería; entonces, ya me financiaba (...) aparte de los negocios que ya teníamos en los talleres (...)"

Al año siguiente, los hijos menores varones acuden con su madre de vacaciones a visitar al hermano. Entre padre, madre e hijos, que aún se encontraban en el colegio, se decide su permanencia en el extranjero, afianzarse en el idioma inglés, y tener mayores posibilidades y facilidades para acceder a la misma universidad de su hermano. Lo mismo sucede con la hija menor, quien casi niña viajó, terminó el colegio y continuó con estudios superiores en una prestigiosa escuela de modas. Los estudios hasta bien avanzados fueron sostenidos por la economía de los padres, basada en las confecciones.

Sin embargo, los hijos también trabajaban para sostener en parte sus estudios. Por lo demás, Rodolfo, al terminar, trabaja en los EE. UU. y llega a costear parte de la manutención de los hermanos.

La familia planificó medianamente lo que sería el desarrollo posterior de la actividad familiar: el mayor estudió Ingeniería Industrial; el segundo, Contabilidad; el tercero, Ingeniería Química; la hermana menor, Alta Costura. Todos tenían conciencia de regresar al Perú y de trabajar juntos en una empresa de mayor envergadura. Esto llegó a presentarse en su momento. Sin embargo, surge la pregunta de ¿cómo fue posible este crecimiento, desde inicios de la década de los años cincuenta hasta 1968, así como el sostenimiento de estudios superiores de cuatro personas en los EE.UU. y la construcción de tres pisos para la instalación de un taller de confección?

3.4 Cómo Ethel explica el éxito

"(...) Me casé con un hombre al que no le gustaba estar haciendo tanta vida social. Y más nos dedicamos a juntar dinero y a trabajar para dar una educación a nuestros hijos (...). Yo conozco a todas las personas que han venido de otros países. Si hoy tienen lo que tienen les ha costado también sacrificio; y así como yo he preparado a mis hijos, ellos también han hecho lo mismo".

"Todos los extranjeros que han venido y se han hecho acá, así como yo trabajo (...). Tal vez ellos hayan tenido más capital en ese época que yo (...). La única dificultad es que yo nunca me he asociado con nadie. En cambio, a ellos viene un amigo, un paisano; y se unen y forman un capital fuerte (...). Yo, en la forma que tenía mi negocio nunca me he asociado con nadie; entonces, poco a poco lo hemos hecho".

Es interesante cómo la señora Ethel concibe el trabajo y el esfuerzo:

"Si el punto crucial es que una persona de la nada puede tener y hacer algo, sí; pero que te va a costar una vida, sí. ¡Una vida! Yo tengo cerca de 70 años. Sí te va a costar una vida. Y tú vas a tener que trabajar (...) por eso mismo, hay que tener ese espíritu. El padre de mis hijos [decía]: 'nosotros no nos morimos de hambre. Si pasara algo, nosotros salimos a una esquina a trabajar o vemos qué hacer, a nosotros no se nos cae la cara de vergüenza por ir a vender algo'. Hay personas que no hacen eso, porque no lo pueden hacer, porque no está en ellos. Esa es la verdad (...). ¡Nada de suerte, la suerte no se hace de la noche a la mañana, se trabaja!; y si tienes algo es porque tú te lo haz hecho. Esa es la realidad".

3.5 El término de la empresa de los esposos Moreno

Hacia 1969 empiezan a vender algunas máquinas para continuar ayudando a los hijos en el extranjero. Entienden que se cerraba una etapa: "Hasta aquí hemos hecho todo lo que hemos podido. Lo poco que nosotros hemos vendido, máquinas o un poco de dinero, lo agarramos los viejos para nosotros (...)".

No podemos determinar los activos de la empresa de los esposos Moreno hacia 1969 ó 1970, ni a lo largo de los años de su funcionamiento y desarrollo, pues no se guardaron estados financieros. Sin embargo, puede tomarse como referencia el siguiente hecho: con el producto de las utilidades, en gran parte se sostuvieron los estudios universitarios en EE.UU. de los cuatro hijos de los esposos Moreno.

4. La segunda generación

Rodolfo y Raúl llegan al Perú, hacia 1972 con la idea de iniciarse en las confecciones, pero con una producción de mayor magnitud. Se logra un préstamo no formal, quizá no muy considerable, de 1 millón de soles de aquella época, de un conocido del padre, para devolverlo en un año.

La señora Ethel refiere:

"Mi esposo dijo [a los hijos]: ustedes ya tienen una profesión. Ustedes ya tienen una oportunidad de trabajar y hacer algo acá, mejor que en

otras partes. Es lógico que por intermedio de nosotros, porque a nosotros nos conocían, le ofrecieron el crédito a mis hijos (...)'.

El negocio de los padres, pues, se detuvo, hacia 1970, y se iniciaba una nueva etapa, con el protagonismo de los hijos. Rodolfo, el mayor, fue el primero en regresar. Había adquirido una considerable experiencia en *jeans* de EE. UU., Puerto Rico y Argentina. El segundo, Armando, también había logrado experiencia como contador en los EE.UU. en una empresa internacional de camisas de vestir.

Se constituye una serie de pequeñas empresas, y se subcontrata los servicios de otras para el desarrollo de la confección de pantalones. La suma de pequeñas empresas evitaba la Ley de Comunidad Industrial, que exigía a la empresa compartir la propiedad con los obreros si pasaba de 16 trabajadores. Continuamente se abrieron más empresas, hasta llegar a unas doce.

Armando explica que el comienzo fue simple por el sistema que se utilizaba y porque no había mayor control tributario. Se empezó casi como informal. Además, debe considerarse que se empezó durante el régimen de Velasco: muchos industriales se iban del país.

Los hermanos percibieron que en el Perú no se había extendido el uso de pantalones en las mujeres, y menos *jeans*. La producción, por tanto, se destinó fundamentalmente al mercado femenino. Realizaron una serie de innovaciones en el entalle y en los colores de modo que, por esa razón, se vendió mucho.

Destacan, pues, las capacidades de innovación de la familia, fruto, en parte, de la experiencia adquirida de los padres y la lograda en los estudios especializados fuera. Por ejemplo, hacia 1974, una textil produce un denim de muy mala calidad en el color. Armando, conocedor del manejo del mercado de modas en los EE.UU. percibe que allá se impone la moda del *veteado*. Compra a remate parte del producto, confecciona menos de una docena de pantalones, los hace meter a una lavadora y echar desmanche; los hace planchar y los ofrece. Rápidamente se venden. Inmediatamente compra todo el denim fallado a precio de remate, con lo que reduce costos considerablemente. Más

aun, la moneda se devaluó. El margen de ganancias de esta producción llegó a ser de 200%.

El éxito de las ventas se sostuvo fundamentalmente en el manejo de la moda, lo que se aprendió con el contacto directo con el comerciante y el consumidor; este conocimiento se sustentaba también con los constantes viajes de Armando a EE.UU. y a Europa, especialmente para conocer las modas. De regreso, los mandaba a hacer en sus talleres o pagaba servicio en otros; la familia misma había descubierto los canales de venta. Armando dice al respecto:

"La gente decía que nosotros podíamos hacer tocuyo y lo vendíamos de todas maneras (...). Y todo era efectivo, porque todo era moda (...). La gente que quiere comprar en el momento, tiene que ir y pagarlo al contado, si no, no lo consigue, porque hay tanta demanda y nadie está prevenido para ninguna demanda. Entonces, todo lo vendía en efectivo (...)".

Hacia 1983, la familia se endeudó con una proveedora por US\$1'000,000, para telares y máquinas de índigo. Las minidevaluaciones del período de Belaunde llegaron a hacer que la deuda aumente 1'000,000 de soles por día. El período de Belaunde fue una época muy difícil para la empresa familiar: la mayoría de comerciantes e industriales, por lo menos del ramo de los textiles y confecciones, se dedicaron al contrabando.

Los inicios del gobierno de García fueron muy favorables para la familia. Al asumir el poder, se esperaba que devalué a los tres meses; sin embargo, llegó el año y no se devaluaba. La deuda de US\$1'000,000 se redujo a US\$200,000.

Hacia 1986 se compran más telares, hilandería y máquinas de sanforizado con un préstamo del Banco Industrial, de US\$200,000.

Llega 1988, y acontece el "salinazo": de vender 1,000 pantalones diarios se pasó a vender 35. A partir de esta fecha se empieza a exportar. Por supuesto, cuando se exporta, la totalidad del activo debe declararse. De este modo, a partir de este año, absolutamente toda la empresa se formaliza.

Hacia fines del régimen de García, el tipo de cambio era muy poco favorable para las exportaciones. Con Fujimori no se devaluó la moneda, de modo que desde 1991 se redujeron considerablemente las exportaciones y se regresó a ofrecer al mercado nacional.

En el presente, 1994 y 1995, se está empezando a exportar con fuerza. El 50% de la producción es para la exportación. La idea es mantener costos fijos con los básicos y seguir exportando modas. Se ha empezado a exportar, no porque el tipo de cambio haya mejorado, sino porque el mercado nacional está restringido. La empresa familiar siempre ha querido hacer moda. Nunca ha querido básico, porque no querían entrar con un precio tan bajo, de US\$6.5 aproximadamente. Sin embargo, en el presente piensan mantener todos los costos fijos con básicos.

5. Situación financiera

Se debe distinguir claramente entre la empresa de los esposos Moreno, las empresas de las que son protagonistas sus hijos. Como se dijo más arriba, no se consignan los estados financieros de la empresa de los esposos ni de sus ingresos en la década de los años sesenta. Sin embargo, un referente es el hecho de que los cuatro hijos lograron culminar carreras universitarias en los EE.UU. con los ingresos que permitió esta empresa.

La familia, la señora Ethel, ya viuda, y sus cuatro hijos, tienen actualmente una marca patentada de prestigio en el país como en el extranjero. La empresa familiar la constituyen principalmente dos empresas, manejadas coordinadamente por los cuatro hijos. Una de ellas, tuvo en 1994, como ingresos totales, más de US\$6,000,000; con activos totales valorados en más de US\$9,000,000 y un patrimonio de más de US\$3,000,000. Fue *rankeada* según el *Perú Report*¹ como una de las 700 primeras empresas en ingresos totales.

En el mismo año, la segunda empresa tuvo ingresos totales por más de US\$5,500,000; con activos totales valorados en más de US\$3,500,000

1. *Perú The TOP 5000*, Lima: The Perú Report, 1996.

y con un patrimonio de más de US\$600,000. Fue *rankeada* dentro de las 800 primeras empresas en ingresos y son las que manejan la producción de pantalones.

Además, la familia cuenta con distintas empresas, entre otras, un gimnasio en el que se invirtió US\$100,000, que vende US\$18,000 mensuales y que ofrece utilidades entre US\$6,000 y US\$10,000 por mes. Además, la familia, hacia 1995, construyó un moderno Centro Comercial en un barrio residencial de Lima, del cual conservan algunas tiendas para las ventas de los pantalones de su marca. A esto se suma un restaurante de comida rápida y hamburguesas en un sector residencial. Estos tres negocios, el gimnasio, la construcción del centro comercial y el restaurante, están en manos de la propia señora Ethel.

La gran dimensión del conjunto de empresas que significa la marca de pantalones y las diversas empresas que posee la familia, no se explican sin el antecedente de la labor de formación previa de los padres a los hijos. Los estudios de los hijos en la New York University significó no sólo abrir nuevos horizontes culturales, cosmopolitismo y metas mayores, sino también contactos y relaciones con hijos de otros grandes industriales del Perú y del mundo, lo que reportó ventajas competitivas para la empresa de la familia.

Debe entenderse que se trataba de una familia originalmente humilde, que se dedicaba al trabajo de venta ambulante y que, en el presente, suma, entre todas las empresas, no menos de US\$13,000,000 en activos totales.

6. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?

3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Se explica un grupo de empresas familiares que en el presente sume por lo menos US\$12,000,000 en activos totales, sin la función empresarial del padre y de la madre? Explique y desarrolle.
5. Explique por qué el negocio inicial de los retazos de los padres de la familia no requirió financiamiento.
6. ¿Cree usted que el conglomerado de empresas actuales podría manejarse exclusivamente con el liderazgo de Ethel? Explique.

XII

CASO MURO

1. Antecedentes

Don Abelardo Muro, nacido en Lima, se crió en un ambiente de estrato medio. A inicios de 1965, a sugerencia de un amigo, empezó a trabajar en una agencia de aduana del Puerto del Callao, lo que le permitió conocer paulatinamente el negocio.

Poco después funda su propia empresa. A inicios de 1975, dispuso su propio almacén para otorgar servicios aduaneros en el Callao. Para ese entonces ya había acumulado una cantidad de dinero relativamente importante, monto que fue complementado con los recursos que ofreció un socio para la inversión inicial del negocio recién creado.

Durante los años setenta, el comercio del Perú con el extranjero tuvo un auge significativo: las exportaciones peruanas se multiplicaron por cuatro en diez años. Esto motivó que el negocio creciera y se capitalizara rápidamente.

Uno de los hijos de don Abelardo, Mario, estudiaba Administración de Empresas en una universidad de prestigio. A mitad de la carrera profesional decide casarse, al tiempo que incursiona en la actividad empresarial. Se dispone a explotar la excelente oportunidad de negocio que le brinda su padre. No obstante, esta actividad la complementa y la enriquece con el conocimiento de herramientas técnicas que le brinda la universidad de donde logra egresar.

2. Inicio de la línea de transporte

El matrimonio exige a Mario mayores recursos económicos. Padre e hijo perciben que perdían un margen importante de ganancia alquilando transportes para trasladar la mercadería desde el cliente hasta los almacenes del puerto. El transporte era caro y los transportistas tenían un gran poder de negociación.

Mario se dio cuenta de que había encontrado un negocio interesante. En la medida en que diera un mejor servicio, los clientes preferirían su oferta.

Hacia 1987 funda la empresa de transportes *Camino* con un vehículo antiguo de su padre. La inversión inicial fue menor a los US\$5,000, principalmente para capital de trabajo. En parte, la nueva empresa se había financiado con recursos de la empresa del padre.

3. El desarrollo de Transportes *Camino*

Mario cuenta que el inicio fue muy difícil, pues hubo que competir con los servicios de transportes aduaneros existentes; en ocasiones él mismo debía conducir el transporte. El padre le ofrecía los clientes que necesitaban transporte; Mario se esforzaba por darle un buen servicio y por conseguir otros clientes.

Las motivaciones más grandes de Mario para iniciarse en el ámbito empresarial fueron:

"(...) siempre quise desarrollar alguna empresa; primero, porque me gusta trabajar para mí mismo y segundo, porque deseo progresar económicamente (...)".

Mario siempre analizaba con sumo cuidado las inversiones por realizar. Todas las mañanas se reunía con su padre para buscar y analizar nuevas posibilidades de inversión, así como mantener el crecimiento de la empresa.

Desde el inicio, Mario y su padre tuvieron la idea de crecer como grupo empresarial y no sólo como empresas independientes. Al poco tiempo pudo comprar a crédito dos vehículos de transporte, mediante el sistema de *leasing*, los cuales ampliaron mucho su radio de acción.

Entre 1991 y 1994 invirtió más de 50,000 dólares para hacer crecer el negocio de transportes. Su principal estrategia como empresa es tener pocos clientes, pero desarrollar una estrecha relación de confianza con ellos. Actualmente, veinte clientes representan el 80% de sus ventas.

4. Situación financiera

Cuatro aspectos tipifican la situación financiera de *Camino*: un interesante nivel de ventas, una liquidez relativamente holgada, disponibilidad de préstamos bancarios y un buen margen de ganancia.

La empresa de Mario, hacia 1995, vende alrededor de US\$30,000 mensuales; y en 1994, poseía activos valorizados aproximadamente en US\$150,000.

Mario ofrece crédito a sus clientes. Sus cuentas por cobrar representan más del 20% de sus ventas. Mantiene una liquidez sin mayores apuros: por lo general cobra más rápido sus facturas que lo que paga a sus proveedores. Cuando existe déficit de liquidez recurre a descuentos y pagarés. Mario trabaja sólo con dos bancos.

Su capacidad de generar beneficios es alta; el rendimiento sobre ventas es alrededor del 25%. Sus utilidades son significativas: le permiten invertir en valores de renta variable en la Bolsa de Valores de Lima.

Sus relaciones con los bancos son buenas. Ha conseguido financiar, como se mencionó anteriormente, activos fijos con *leasing*. Mario menciona la manera en que consigue financiación bancaria: "(...) se debe hacer historia en un banco; sólo de esa manera te haces un buen cliente y te prestan plata (...)".

Cuadro No. 12.1

INDICADORES BÁSICOS

Número aproximado de clientes	20
Total de activos en 1994	US\$150,000
Ventas mensuales en promedio en 1994	US\$30,000
Rendimiento sobre ventas	25%

Cuadro No. 12.2

RELACIONES CON BANCOS

Servicios bancarios que ha utilizado	Cuenta corriente Cuenta de ahorro Sobregiros bancarios Descuento de letras <i>Leasing</i> Otros préstamos Asesoría bursátil
Lugar donde coloca recursos financieros excedentes	Reinversión en la empresa

5. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.

XIII

CASO PRESCIANI

1. Antecedentes de Pedro Presciani y su familia

Pedro Presciani, de 35 años, es casado y tiene tres hijos. Nació en Lima en 1960. Estudió en el Inmaculado Corazón y luego en el Santa María. Ingresó a la Universidad Católica al programa de Ciencias, el año 1977. Allí estudió un semestre y luego pasó a la Universidad de California. Se graduó en la Universidad de Berkeley en 1981 con un bachillerato en Ingeniería Mecánica. Este último año regresó a trabajar al Perú; lo hizo en Laminadora del Pacífico, que actualmente forma parte de otra empresa, de nombre Aceros Arequipa.

Último de ocho hermanos, cinco hombres y tres mujeres, sus dos padres viven. Su abuelo inmigró de Italia, por razones económicas, a principios de siglo. Adquirió tierras en la zona del valle de Cañete. Su padre, nacido en el Perú, fue agricultor desde los 16 años, empezó trabajando para su padre y no accedió a estudios universitarios.

Su padre, casado a los 22 años, con el transcurrir del tiempo fue adquiriéndole tierras a su abuelo. A su vez, su abuelo aumentaba su posesión de tierras a partir de adquisiciones a sus vecinos de la zona del valle. Con la Reforma Agraria, Alfonso, su padre, pierde aproximadamente el 95% de sus tierras. Sin embargo, antes de esto, su padre diversificó las fuentes de ingreso, de modo que este hecho no lo afectó considerablemente: realizó inversiones en distintas industrias y empresas. Logró retener una extensión de tierras suficientes. De este modo, la familia mantuvo algo más de 200 ha en el valle de Cañete.

De los hermanos que participan actualmente en la empresa agroindustrial, uno de ellos es Economista, de la Universidad del Pacífico; el otro, Ingeniero Industrial, de la Universidad de Pensilvania, y Master en Tecnología de Maquinaria para Procesamiento de Alimentos, en la Universidad de California. Estuvo trabajando en California por 10 años antes de regresar a vivir al Perú.

¿A qué se debe el hecho de que los hermanos hayan estudiado más bien carreras técnicas, que refieren a las ciencias mecánicas? Pedro afirma que si bien puede explicarse porque desde la época del abuelo lo referido a la naturaleza era la inclinación de la familia, prefiere entender que fue mera coincidencia. Afirma que a su padre le hubiera gustado que un hijo haya sido abogado, pero que nunca influyó para que siguieran carreras técnicas. Pedro encuentra que fue algo bastante espontáneo, quizá por el contacto con el campo y la naturaleza en las tierras de su padre. Sin embargo, Pedro dice que la inclinación hacia lo empresarial viene del ejemplo de su padre. "Mi padre es un empresario de éxito, conocido en el campo agrícola".

Respecto a por qué las expectativas de los hermanos se abrieron hacia el extranjero: Pedro encuentra que el hecho de que el hermano mayor haya realizado un postgrado en el extranjero, sentó un precedente para los demás. En su caso, le interesaba hacer una carrera más al día, más moderna, y siguió el ejemplo del hermano. Pedro, desde que se encontraba en el colegio, deseaba estudiar afuera; pero sus padres no se mostraron muy interesados en ello. Pedro demostró ser capaz de acceder a la universidad -ingresó a la Universidad Católica- y de superar un ciclo invicto. Los estudios de los hermanos fueron financiados por el padre.

Cuando Pedro regresó al Perú, trabajó en el montaje de la fábrica de Laminadora del Pacífico, en Pisco, como supervisor durante un año. Al siguiente, se puso en marcha la planta; trabajó como Subgerente de Producción. Luego de estos dos años, pensó que había adquirido una buena experiencia como para hacer una maestría. Estudió dos posibilidades: la Maestría o iniciar un proyecto de desguace de barcos en Pisco para abastecer a Laminadora del Pacífico. Quería independizarse y poner este negocio en la bahía de Pisco. Terminó optando por la primera posibilidad.

En 1983 postuló a una Maestría a tres universidades, de las cuales tuvo la oportunidad de acceder a dos de ellas. Optó por Standford, a un Master en Administración por dos años (de 1984 a 1986). Antes de irse, trabajó por seis meses en el Ministerio de Economía bajo la Dirección General de Asuntos Financieros. Supervisaba bancos, lo cual le sirvió mucho luego. En Berkeley se le obligaba a tener una carrera principal

y una secundaria; en su caso, su carrera principal fue Ingeniería Mecánica, la secundaria, Economía. Sobre la base de esta formación, y sabiendo que iba a estudiar fuera, trabajó seis meses en el ministerio. La experiencia adquirida fue casi como un contrato de asesoría puntual para llevar a cabo unos trabajos en tres bancos determinados. Al regresar de esta Maestría, en 1986, fue contratado por un laboratorio farmacéutico en el área de Tesorería, prácticamente haciendo de Gerente Financiero, cargo que, en esa época, no había. Trabajó ahí hasta enero de 1988.

Renuncia ese año porque, junto con sus hermanos, retoma un proyecto agroindustrial, que se constituyó en la marca y línea de productos *Maná*, producción de puré de papa principalmente, y que venía siendo estudiado, técnica y financieramente durante año y medio por sus hermanos. Se le pidió su opinión; él mejoró el estudio de factibilidad. Con los hermanos se llegó a la conclusión de que sería un proyecto interesante.

Este proyecto lo decidió a hacer empresa.

2. La trayectoria de la familia en la agricultura

Este proyecto tuvo como uno de sus sustentos la experiencia de la familia, desde su abuelo, en la agricultura. Por lo menos desde los años cuarenta, la familia se dedicaba al desmote de algodón, un proceso de cierto valor agregado; además, producía papas y frutas para el mercado nacional. Con la Reforma Agraria, sufren una reducción considerable de sus posesiones, de modo que se ven obligados a hacer más productivas las tierras que pudieron retener.

Hacia 1988 se deciden por la agroexportación. La familia fue uno de los primeros agricultores agroexportadores. Sobre esta actividad hablaremos más adelante. Veamos cómo la familia se decide por la actividad agroindustrial, específicamente por el procesado de papa, para el caso, puré de papa.

3. El proyecto del puré de papa

La idea del procesamiento de papa realmente se tuvo -a través de su padre- desde antes de la Reforma Agraria. La familia era una importante productora de papas en el valle de Cañete. Organizados algunos de los productores de esta zona, en parte liderados por su padre, influían en el precio del producto. Se llegó, en aquel entonces, a construir dos frigoríficos para almacenar el producto en época de abundancia, y para comercializarlo en época de escasez. Este proyecto incluía la industrialización. La Reforma Agraria, sin embargo, truncó todo proyecto agroindustrial.

Hacia 1988, la familia aún producía papa. La idea del procesamiento del producto la recogieron los hermanos de Pedro en 1986, y se adscribieron a ella algunas personas afines.

El producto más pequeño, la papa chica, debía ofrecerse a precios ridículos; se malbarataba, a pesar de que el tamaño pequeño no supone necesariamente menor calidad. Como en todas partes, el producto pequeño no va al mercado de frescos, sino al proceso industrial. El proyecto podía aprovechar el bajo costo de esta materia prima. Había una ventaja de integración; se complementaba una actividad agrícola con una agroindustrial.

Se discutió si el proyecto se quedaría en la parte industrial o si se preocuparía de la comercialización, de la marca: vender al por mayor, a granel, a modo de un *commodity*, o sacar una nueva marca.

Se podía abastecer la planta de papa blanca, pero no de papa amarilla; ante esto, se ubicó a proveedores de Huánuco, de este segundo producto. Incluso se llegó a comprar a crédito a productores. Originalmente, los porcentajes de materia prima de las tierras de la familia y de proveedores era 50%-50%.

El producto sería para el mercado local. Se pensaba que antes de pensar en exportar, se debía tener una buena base en el mercado nacional. Además, la escala con que se empezaba no era considerable para los estándares de producción de la planta.

4. El financiamiento del proyecto

El proyecto se presentó a Cofide a inicios de 1988; sin embargo, su aceptación demoró nueve meses. El proyecto contempló un financiamiento de 50%-50%, la familia y una institución bancaria. Se recurrió a un crédito de Cofide, a una línea promocional, al Fondo de Inversiones Regionales (FIRE). Al comienzo, Cofide había otorgado esta línea directamente como banco prestatario; sin embargo, mientras se aprobaba el proyecto cambió el mecanismo, y se debió acceder a la concurrencia de un banco comercial, el cual intervino en el financiamiento con un 10%. El desembolso se produjo sólo en enero o febrero de 1989.

5. La inversión

Pedro considera que no fue una inversión importante en términos comparativos: alrededor de US\$600,000 en activos fijos y costos preoperativos, aparte de capital de trabajo. La inversión total llegaría a unos US\$750,000. Una mitad de la parte de activos se financió con aporte propio; la otra, con el préstamo. El capital de trabajo se financiaría con líneas de crédito bancario. Pedro considera a la planta que se constituyó, grande para el país; pero pequeña a nivel internacional.

Los hermanos tenían mayormente experiencia como funcionarios. Esta era la primera experiencia como independientes. ¿Cómo tomó este hecho Cofide y el banco? ¿La trayectoria de su padre intervino como antecedente positivo en la parte de imagen del proyecto?

Pedro no duda que la imagen de la familia ayudó. "Es algo de lo cual uno no puede desprenderse; y normalmente uno no quiere desprenderse; normalmente se aprovecha". Debe advertirse que en el proyecto no figuraba el padre en absoluto. Pedro encuentra más bien que su padre mantenía sus reservas.

"La Reforma Agraria lo dejó a él muy afectado en cuanto a proyectos de inversión (...); en general, mantenía una actitud más reservada que nosotros (los hermanos)".

Obviamente, el padre ya se encontraba en otra etapa de la vida. Sin embargo, Pedro encuentra que su padre siempre cumplió una labor de

consejero muy valiosa. No se mantuvo al margen, pero tampoco se involucraba demasiado.

¿Cómo afrontaron los socios, hermanos, los riesgos de este proyecto, en términos de devolución del préstamo, etc. más aun si se empezaba a competir con una marca internacional de prestigio? Pedro encuentra que sí hubo ese temor; pero encuentra que tampoco uno toma un crédito alegremente. El riesgo era parte del estudio de factibilidad, en el cual se adoptaron escenarios pesimistas y optimistas; además, se estudió hasta qué punto soportaba financiamiento y en qué condiciones.

Lo cierto es que en el proceso de ejecución del proyecto y después, muy pocas condiciones del estudio original se mantuvieron: se iniciaba la época de la hiperinflación. En Cofide, el crédito en soles se ofrecía a una tasa de 35% efectiva anual (cuando la inflación era del 67% anual). Había un período de gracia de año y medio o dos, pero obviamente sólo para el principal. Esta condición era indispensable para el proyecto, pues la empresa era nueva y no tenía flujo de caja existente; empezaba de cero, y requería de un período de gracia. Por otro lado, habían otras actividades económicas, más antiguas, que podían respaldar. Si había riesgo, éste era asumido por los hermanos y no por el banco.

En el tiempo en que duró la aceptación del proyecto, nueve meses, la tasa de interés llegó a elevarse al 75% u 80% mensual en soles. Al ser desembolsado el crédito, se siguió elevando la tasa a niveles difíciles de pronosticar. Al iniciarse la solicitud de préstamo, se trataba de un crédito promocional; al recibir el préstamo, llegó a convertirse prácticamente en un crédito comercial a una tasa bancaria. La devaluación no iba al ritmo de la inflación. Percibieron que estaban pagando el crédito sin período de gracia. El desembolso, como se dijo, se concretó por enero o febrero de 1989. Además, al no estar operando la empresa y no generar flujo de caja, todos los intereses, durante la etapa preoperativa, tenían que ser cubiertos con aportes.

Ante esto, se buscó un crédito en dólares del exterior, de EE.UU., con una tasa de interés bastante baja, y con garantías de avales personales. Con él, se canceló, hacia setiembre u octubre de 1989, el crédito de Cofide, es decir a los pocos meses de haberse recibido. Este préstamo trajo nuevamente alivio al proyecto.

En el transcurso de 1989 se montó la planta y se ordenaron los equipos. En noviembre de 1989 se realizaban las primeras pruebas y en diciembre se tenía un producto terminado, apto para el mercado.

La producción fue para el mercado nacional: los precios del puré de papas a nivel internacional son relativamente bajos, y la producción de la planta no era significativa en términos internacionales; a esto se sumaba la situación cambiaría.

Entre las circunstancias positivas debe mencionarse que Cañete estaba exonerado de todo tipo de impuestos durante cinco años, por la Ley de Descentralización, luego de los cuales sólo se empezaba a pagar impuestos gradualmente. Además, todos los productos alimenticios estaban exonerados del IGV. Sin embargo, en setiembre de 1991, esto cambió.

6. El mercado

La empresa constituida por los hermanos, *Agroindustrial Natura*, se decidió por el nombre de la marca (*Maná*) que se registró y se lanzó al mercado junto con el producto, en enero de 1990.

Se hizo un estudio de factibilidad: accedieron a información sobre el producto de la competencia, las cifras del monto de importación, los volúmenes que se habían estado importando y los períodos en los cuales la competencia había estado desabasteciendo el mercado. Les pareció que la competencia estaba descuidando el mercado de puré de papa: se pasaba la mitad o la tercera parte del tiempo desabastecido y se ofertaba en unos envases que se podían mejorar. Además, se pensó que quizá el peso del producto de la competencia, 125 g no era el más adecuado. Se ofreció entonces un producto de 250 g. Había, pues, ciertos elementos que les hacían pensar que podían mejorar la propuesta de ese momento.

Antes de ingresar al mercado, se desarrolló una publicidad con una agencia relativamente pequeña, a través de afiches, prensa y televisión. La campaña fue medianamente integral, de acuerdo con sus presupuestos.

El lanzamiento había estado programado para el primero de enero de 1990; hacía dos meses que la competencia no tenía el producto en el mercado, y había exigencia de demanda del mismo. Sin embargo, no tuvo el producto, sino hasta mediados de marzo. *Maná*, en dos meses, llenó todos los canales de distribución y le arrebató el mercado. Por supuesto, luego se alcanzó un nivel más estable de ventas; pero cuando la competencia, que tenía diez años con el producto en el mercado, reaccionó, ya era un poco tarde.

Se le arrebató el 60% del mercado de puré de papas a una competencia constituida por una empresa multinacional que factura 7 billones de dólares al año en todo el mundo. Un año más tarde llegó otra marca multinacional y de tanto renombre como la anterior, que factura 40 billones de dólares al año en todo el mundo, y con un puré de papas subsidiado y a precio *dumping* desde Chile. Esto, no obstante, no molestó la demanda de *Maná*. Pedro considera que no cree que se hubiera logrado el éxito y la trayectoria, en el plazo y en el medio en los cuales lo consiguieron y contra quién se consiguió, si no hubiera tenido un panorama más amplio de las cosas y una visión más analítica y mejor formada de la competencia y de las estrategias y tácticas de la misma.

7. La tecnología

Los hermanos estudian en las mejores universidades de los EE.UU. y acceden a maestrías. Luego de experiencias como dependientes, se inician en esta empresa, que en términos internacionales, US\$750,000, representa un proyecto poco significativo. El propio Pedro, con sus estudios, se involucra en una actividad cercana a lo manual. ¿Qué rol pudo cumplir esta experiencia técnica en carreras de Ingeniería o Economía y de considerable nivel de calidad, en el desarrollo del proyecto?

Debe observarse que un 60% del proceso de producción del procesado de puré de papas no puede variar de los patrones establecidos. Sin embargo, hay un porcentaje del proceso que sí se puede adaptar, para ahorrar capital. Los hermanos lo hicieron a partir de sus capacidades y de tecnología desarrollada por ellos mismos. El diseño de la mayor parte de los equipos fue local y propio, y basado en diseños

anteriores. Uno de los hermanos tenía experiencia por haber trabajado en los EE.UU. en ello. Hicieron todo lo diseñable o fabricable con métodos propios, sólo importaron los equipos más avanzados.

La pregunta que cabe es: ¿se pudo haber concretado *Maná* sin los estudios de primera calidad de Pedro o de sus hermanos, en los EE.UU.? Pedro considera que sí lo hubiera podido constituir, pero sin lograr una participación en el mercado total del 60%. Cree que sin el elemento de la formación técnica hubieran desaparecido muy rápidamente.

"Hay una serie de detalles que se van acumulando en lo que uno hace, y es en los detalles en donde está la diferencia, y en la visión, anticiparse a los hechos, saber leer las señales de la competencia. Es en los detalles que se van acumulando donde está la explicación a los resultados que obtuvimos".

8. El desarrollo de *Agroindustrial Natura* con la línea *Maná*

Con esta conquista del mercado, *Maná* es capaz de diversificar sus productos. En 1991 se abre a la producción de puré de camote y puré de frejoles. En 1993 empieza a producir bases criollas: arroz con pollo, ají de gallina, carapulcra y causa.

Agroindustrial Natura llega a ser capaz de abastecer de puré de papa blanca a dos de sus competidores; uno de ellos, su tradicional competencia, y al otro, con regularidad, durante tres años.

El mercado de *Maná* era fundamentalmente supermercados, de los cuales tenían un excelente manejo. Pedro considera que pocas empresas manejan supermercados como *Agroindustrial Natura* lo hizo con *Maná*. Desarrollaron un *know how* de manejo de mercado desde la base. Pedro llegó a introducirse en los almacenes del supermercado cuando recién se empezó; y él mismo bajaba sus productos y los colocaba en la góndola. "Al final, teníamos una pequeña organización de ventas en supermercados que funcionaba como un comando".

Agroindustrial Natura llegó a exportar su producto con cierta regularidad. Lo hacían de modo continuo a Colombia, con marca colombiana, así como a Panamá; en una oportunidad a Rusia, y a EE.UU., pero en muy pequeñas cantidades.

A fines de 1991, ingresa otra marca (un producto chileno) a competir al mercado de puré de papas. Ante ello, Pedro va a Chile para ver la posibilidad de importar algunos productos que le hicieran la competencia y para promover la exportación a Chile. Trajo la representación de una firma que produce sopas, cremas, caldos y pastas. Esta importación se convirtió en la tercera actividad de la empresa, pues desde 1988 se exportaba frutas, y desde enero de 1991 se producía *Maná*. Se buscaba, pues, diversificarse, ya que se percibían muy vulnerables como una empresa de un solo producto. Se preparaban para posibles inconvenientes en el aspecto competitivo. En general, *Agroindustrial Natura* contaba con unos 35 trabajadores estables y hasta con 40 eventuales. Luego de 1994, con la venta de los activos de la línea *Maná*, los trabajadores suman unos seis y los eventuales, unos doce. Debe indicarse que Pedro dedica su tiempo con eficiencia a diversas actividades empresariales. Pedro es director de algunas compañías y apoya la conducción de algunas otras empresas del grupo familiar.

Posteriormente, cuando *Maná* fue vendida por la empresa, también fue trasladada la importación de los productos de Chile.

9. La venta: ¿por qué?

Hacia octubre de 1994, la empresa de la familia vende todos los activos de la línea *Maná*. Estos activos comprendían maquinarias, instalaciones, intangibles como la marca, el diseño de empaques del producto, la tecnología, el *know how*, los manuales de producción, de control de calidad; así como también, el capital de trabajo y los inventarios. Todo el activo permanece en el mismo local, el personal de producción sigue siendo el mismo, la organización de producción sigue siendo la misma, así como la administración de planta.

¿Por qué la venta de *Maná*? Debe decirse que la planta funcionaba con un 25% de su capacidad instalada, y que representaba el 50% ó 60% del mercado nacional. Esto era bajo. Se toparon con una dificultad en la distribución. La empresa no se interesó en ella, sino en hacer un producto de primera calidad que se vendiera al mejor precio. Hay una crítica de Presciani a las prácticas informales y poco serias para con el productor, así como a las formas de distribución en el país. *Agroindustrial Natura*, pues, no se interesaba en el riesgo que significaba la

distribución; sólo se hizo algunos intentos tímidos de probar ciertas zonas de Lima, y se toparon con la informalidad y la falta de seriedad, que la empresa no estaba dispuesta a aceptar. Todo ello originaba un límite práctico al crecimiento de la empresa.

Se debe observar también que la situación de las distribuidoras era de crisis frente al contexto económico de recesión; debían ocuparse de sus escasos productos, y no les interesaba un producto más, que no era de primera necesidad. Muchas de ellas desaparecieron.

Posteriormente apareció un ofrecimiento muy serio de adquisición, por parte de una empresa peruana, y se concretó la venta de todos sus activos. No obstante ello, *Agroindustrial Natura* ha realizado algunas exportaciones de *Maná* luego de venderla y han actuado como *brokers* o intermediarios para la colocación del producto en el mercado internacional.

10. Situación financiera

Aunque se dispone de poca información financiera, es importante mencionar los siguientes puntos. En primer lugar, en cinco años, el negocio ha crecido en medio millón de dólares. Ello, con un grado de apalancamiento financiero muy alto que le ha permitido un rendimiento sobre el capital bastante aceptable. Las ventas superan los US\$100,000 mensuales. En segundo lugar, dada su magnitud, la empresa accede a servicios bancarios más sofisticados que descuento de letras, como *leasing* y asesoría bursátil. En tercer lugar, no se conoce la problemática de la liquidez; tan sólo se conoce que el período promedio de cobro y el de pago son similares, de dos meses. En cuarto lugar, Presciani afirma que hubiera estado dispuesto, cuando poseía la marca *Maná*, a ser cliente en el servicio de *factoring*; ello hace suponer que *Natura*, con el producto *Maná*, tuvo dificultades en el cobro de las facturas a sus clientes.

11. *Agroindustrial Natura*: presente y perspectivas

Hasta el año 1988, la actividad de la familia era la estrictamente agrícola, la de guarda en frío, que es la refrigeración de productos perecibles, y la de desmote de algodón. Hacia 1988 se piensa en dos

posibilidades: 1) la industrialización de productos agrícolas para atender el mercado local fundamentalmente y con exportaciones marginales y 2) la exportación de productos frescos, particularmente frutas. Fueron dos dimensiones en las cuales se buscó avanzar, y que no se consideraron mutuamente excluyentes. Por eso, en 1988 nace *Frutas Natura*; y *Agroindustrial Natura* empieza a producir *Maná* en 1990.

La familia nunca vio la línea *Maná* como una meta, sino como un medio. *Maná* se considera un pequeño paso hacia la industria, hacia la agroindustria, hacia la producción de una mayor diversidad de alimentos y la incursión al mercado de marcas y de consumo masivo.

"Siendo nuestra primera experiencia como familia, pensamos que debería ser de un tamaño prudente; y sobre esa base, ir construyendo una serie de procesos y productos; es así como hay que enfocarlo".

Por eso, el caso de *Maná*, dentro de la empresa familiar *Agroindustrial Natura*, debe tomarse como parte de un proceso.

La familia, pues, crea *Frutas Natura* para la exportación de mandarinas a Canadá y a Europa. Pensaron y aún lo siguen haciendo, que la exportación de productos perecibles tiene mucho futuro. Sin embargo, a raíz del problema del cólera, hacia el año 1991, y con la dificultad de no exportar a Canadá, *Agroindustrial Natura* absorbió la actividad de *Frutas Natura*. De este modo, *Agroindustrial Natura* realizaba tres actividades: exportación de frutas, importación de productos de Chile y producción de *Maná* para la venta en el país y eventuales exportaciones.

Con la venta de *Maná*, las actividades de *Agroindustrial Natura* son la exportación de distintas frutas. La perspectiva de la empresa familiar es adquirir una magnitud importante en el tiempo.

¿En qué consiste la agroexportación? Consiste en habilitar productores, en contratar campos, en trasladarse a distintos valles de la costa, en montar operaciones de acopio y de empaque del producto, refrigerar la fruta y exportarla. Esta actividad se desarrolla en parte de Cañete.

12. Futuro de la agroexportación en *Agroindustrial Natura*

¿Por qué Pedro cree que se ha producido este interés por la agroexportación? A raíz de la Reforma Agraria, las áreas se redujeron considerablemente. Ante menos hectáreas, la producción debía ser más intensiva, por tanto, de mayor valor agregado y de mayores precios. Se debía extraer mayor productividad y obtener mayores márgenes. Había que sacar mayor ganancia por hectárea. Por eso, observa, ha habido una migración de productos de pan llevar a productos como frutas o espárragos, para la exportación.

En el caso de *Agroindustrial Natura*, los accionistas de la empresa, la familia, poseen unas 160 ha. Hasta 1991 se exportaban mandarinas de sus propias tierras. Con el problema del cólera, se paralizó la exportación y se condujo la producción hacia el mercado nacional. Sin embargo, ya se había invertido en organización y en canales de exportación como para renunciar a ello. Se buscó otro producto que podía exportarse: pensaron que podían ser los espárragos. Sin embargo, el área no es lo suficientemente grande como para justificar una operación de exportación de espárragos propia. No obstante, está creciendo al punto en que sí pueda justificarse una exportación directa. En el presente, su espárrago lo venden a una empresa que lo procesa y lo exporta.

Superado este problema de nula demanda del mercado internacional, en el presente se exporta frutas de campos que contratan, como pepino, granada, chirimoya, mango y, en menor volumen, tuna. Además, actualmente tienen proyectado expandirse más a través de las tierras.

Respecto a estos campos contratados, lo que se hace es habilitarlos con pesticidas y dirigirlos técnicamente. Al final de la campaña, cosechan y compran la fruta a un precio previamente pactado. La mano de obra de cosecha, selección y empaque es completamente contratada por la empresa. En el presente, el 100% de terrenos de fruta para la exportación es contratado.

Cuadro No. 13.1**INDICADORES BÁSICOS**

Total de activos	US\$1,250,000
Ventas mensuales en promedio en 1994	Más de US\$100,000
Rendimiento sobre ventas	20%

Cuadro No. 13.2**INDICADORES DE CAPITAL DE TRABAJO**

Plazo promedio de cobro	Dos meses
Plazo promedio de pago	Dos meses

Cuadro No. 13.3**RELACIONES CON BANCOS**

Servicios bancarios que ha utilizado	Cuenta corriente Cuenta de ahorro Sobregiros bancarios Descuento de letras <i>Leasing</i> Pagarés Asesoría bursátil
Lugar donde coloca recursos financieros excedentes	Reinversión en la propia empresa y otros posibles negocios

13. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Cuáles son los factores explicados en el caso que posibilitaron un proceso innovador en la producción de *Maná*?
5. Se venden los activos de *Maná*. ¿Justifica usted esta acción?

XIV

CASO RAMÍREZ

1. Antecedentes

Ignacio Ramírez nace de una familia humilde en Andahuaylas, en 1930. A los dos años de edad pierde a su padre, de modo que su existencia se hace más precaria. A los 16 años abandona la escuela "para ser alguien en la vida". Se marcha de la casa, pues no se llevaba bien con el padrastro. Trabaja como ayudante de camión, luego aprende a conducir y trabaja como chofer.

Se casa en 1950, a los 20 años. Nace su primer hijo. Sufre pobreza y se hace de deudas. Sabe que en Bolivia se puede comprar mercadería barata para vender en el Perú. Va a Copacabana, donde compra relojes de oro. Resulta ser un negocio interesante, pues le permite pagar sus deudas.

Se asienta nuevamente en su pueblo y se dedica a la compra y venta de granos y animales. Compra a crédito un camión Ford y va hacia la costa. Hace trabajos de caña y algodón. Más tarde comercia, con ayuda de su camión, entre Huancayo y su pueblo. Sin embargo, lo pierde, pues su acreedor quebró. Entregó el vehículo al nuevo dueño de la empresa que se lo vendió, y recibió parte de lo que aportó, una cantidad no muy grande, con la cual no sabía qué hacer.

Es 1960, e Ignacio se siente muy desanimado. Se dispone a viajar a Chanchamayo. Acude a una agencia de transportes. Le cuenta sobre su desgracia al expendedor de boletos y le pide uno para Chanchamayo. El expendedor le recomienda cordialmente que no vaya a Chanchamayo sino a Satipo. Ignacio, especialmente conmovido, le hace caso. Esta recomendación le cambió la vida.

Ya en Satipo, se dedica a comerciar en pequeña escala con diversos productos. Al poco tiempo, un colono de Satipo le vende su pequeña parcela de café. Ignacio empieza así como productor de café. Poco más tarde, puede comprar a plazos otro camión. Trasladado a Satipo en 1960, su esposa, ya con varios hijos, lo hace al año siguiente.

Empieza a crecer como pequeño comerciante: vende abarrotos, transporta mercadería hacia la sierra en su camión y distribuye cerveza. Compra una propiedad, una pequeña imprenta, y algo de ganado. Cuenta con el apoyo de su esposa y de sus hijos, quienes colaboran en los distintos giros. El negocio de abarrotos crece y compra más propiedades. A ello se agrega la apertura de 10,000 ha de monte para nuevos sembríos de café.

"Fue la mejor etapa de mi vida, etapa de prosperidad en que nació el negocio del café, lo que marcó mi verdadero despegue".

2. Inicio y crecimiento como productor y acopiador de café

En 1960, pues, se inicia en el cultivo de café. A partir de 1962 se dedica a la comercialización de café a nivel regional.

Los compradores de Satipo eran sólo 3 firmas que adquirirían casi toda la producción para la exportación. Ignacio vendía su producto a uno de ellos. Un vendedor de este comercializador le dice a Ignacio que no es mala idea comprarle el café a los agricultores que esperaban turno para venderle a ese mismo comercializador. Ignacio lo hizo: percibió que era muy rentable y usó, en la compra, parte del capital que tenía en abarrotos.

En 1964 su capital se había incrementado considerablemente. Se sentía en condiciones de competir con los acopladores. Ignacio viaja a Lima para conocer el mercado. Los que compraban en Lima tenían el monopolio y nadie se ofreció comprarle; los que lo hacían, le cotizaban su producto a un precio bajísimo. Ignacio estaba desesperado: había convertido casi todo su capital en café y no tenía a quien vender; "sin embargo, como en otras oportunidades, la suerte vino en mi ayuda": un exportador tradicional decidió comprarle.

En 1965 instala una planta de pilado de café en Satipo y vende a las tostadoras y a los exportadores que operan en Lima. El acopio del café en Satipo aumentaba: Ignacio ofrecía mejores precios que la

1. Si bien tuvimos dos entrevistas con don Ignacio, ésta y las siguientes citas, son extraídas de una autobiografía suya.

competencia, pues se contentaba con ganar menos. Tácticas como ésta, lo llevan a una mayor participación en el mercado y a consolidarse en él. Poco a poco, Ignacio se fue vinculando a otros exportadores. Uno de ellos, con mayor visión, le adelantó capital y le instaló un servicio de radio, lo que lo convirtió en uno de los grandes compradores.

Ignacio, paulatinamente, se da cuenta de los mecanismos de un mercado tan inestable y especulativo. Además, entendió que el verdadero negocio se encontraba en la exportación. La idea era exportar: empezó a hacerlo por intermedio de una cooperativa, que ofrecía estos servicios. Don Ignacio afirma sin rodeos:

"La verdad es que las cooperativas nacieron a la exportación cuando se dieron cuenta de los abusos de los exportadores, que ganaban la plata que les venía en gana con perjuicio de los agricultores, ya que ellos tenían el monopolio de la exportación".

En los años siguientes, don Ignacio se propone exportar, lo que se hace todavía difícil por no contar con un volumen considerable y no poder acceder a una licencia. Ignacio se mantiene sólo como acopiador en la zona de Satipo y como vendedor de los exportadores asentados en Lima.

3. El primer hito del crecimiento de Ignacio Ramírez

Hacia 1974 acontece un hecho fundamental para entender cómo se logró la magnitud de la empresa de don Ignacio, así como para entender cuál es su lógica y actitudes de empresario. En este año, los precios del café a nivel mundial cayeron: los precios oscilaban en menos de 1,000 soles el quintal. No cubrían ni los costos de producción. Los grandes exportadores dejaron de comprar.

Los productores acudían a Ignacio para pedirle que les compre o para solicitar adelanto a cambio de una cosecha futura. Don Ignacio decidió empezar a comprar, incluso invirtiendo el capital de las tiendas de abarrotes. Quiso transportar el café a Lima, pero no tenía dinero para pagar el flete. Tenía serios problemas de liquidez y estuvo al borde de la quiebra.

"Entonces, sucede algo increíble, la suerte o la Providencia viene en mi ayuda": a fines de junio de 1974, se produce una gran helada en el Brasil y arruina casi el 40% de la producción: los precios llegaron hasta a 5,000 soles el quintal.

Cuando Ignacio se entera de la situación, consigue dinero prestado y compra sacos vacíos para seguir acopiando. Rogando que todavía no se hayan enterado en Satipo de la noticia, vuela hacia allá y compra todo lo que puede. Cuando se supo la noticia, era uno de los pocos de la zona que tenía un considerable stock. En Lima también hubo otros que habían almacenado cantidades considerables. Ignacio dice: "De la noche a la mañana me saqué la lotería, mi capital se había septuplicado." Abandonó abarrotos y se dedicó íntegramente al café y al cacao. Lamentablemente no contamos con cifras ni montos, ni siquiera en orden de magnitud, respecto de este evento. Pero fue un paso sin el cual no se entiende la empresa de Ignacio y su familia en el presente.

Con las ganancias adquirió un lote industrial de 1,000 m², actual local de la empresa, en el Callao, donde instaló una planta procesadora de café.

4. La presencia de la familia

El desarrollo posterior de la empresa de don Ignacio, hasta donde disponemos de datos, 1993, no se entendería sin la presencia de su familia (esposa, hijos e hijas), sobre todo de su hijo Felipe. Este estudió economía en la Universidad de Lima, lo que en un principio no agradó al padre, quien lo interesaba por la medicina. Sin embargo,

"a veces pienso que estoy signado por la suerte, porque la determinación de mi hijo fue acertada. Desde ese momento se convirtió en mi brazo derecho; parecía que él como yo habíamos nacido para los negocios, para la empresa".

Éste y los otros hijos trabajaron con el padre desde niños en diversas labores, incluso en el primer negocio que tuvo, el de abarrotos. Cuando el negocio de café crece, se hace necesaria una participación más sostenida y profesional de los hijos. Esto es lo que hace Felipe desde 1979. La presencia de los hijos, otro de ellos es egresado de Ingeniería Industrial, significa el aporte de conocimiento más depurado

respecto de los instrumentos financieros, tecnificación y contactos con vendedores, sobre todo a partir de la exportación, la que por fin se logra con la extensión de la licencia.

5. El inicio de la exportación

Don Ignacio insistió en las gestiones para adquirir la licencia de exportación. Esta licencia la otorgaba la Junta Nacional de Exportadores. Para ello luchó, durante tres años, con la burocracia y con ciertos intereses, que veían como peligrosa la participación en el mercado de exportación de otro competidor. "Los únicos que podían realizar este tipo de transacción eran las cooperativas y cinco exportadores". Sin embargo, logra la licencia en 1978.

"Mi sangre chanca hervía en mis venas y decidí que de alguna manera rompería el círculo (...) hasta que un 13 de marzo, en vísperas de mi cumpleaños de 1978, me hicieron la entrega de la licencia de exportador. En ese día como es de suponer, celebramos en grande y la fiesta se prolongó hasta el otro día, en que celebraba mi cumpleaños. Los días 13 y 14 de marzo son dos que nunca dejamos de celebrar. La primera como aniversario de CAFE S.A. y la segunda como fecha de mi nacimiento".

Ante esto, se involucran aun más en la empresa sus cinco hijos y su esposa, y se incrementa aun más el acopio de café.

Ignacio empieza a exportar el producto, pero como persona natural. Sólo hacia 1982 percibe, por la insistencia de sus hijos, que requiere de más presencia en el mercado, la que le puede brindar una razón jurídica: Se crea CAFE S.A.

Sólo dos años más tarde, en 1984, CAFÉ S.A. logra la licencia de exportación encargada a la Junta Nacional de Café. A fines de 1984, CAFÉ S.A. hace la primera exportación directa: el primer pedido significa US\$607,000. En 1985 alcanza un nivel de exportaciones de US\$3,853,000.

6. El desarrollo de la exportación

En 1985 aconteció una memorable sequía en el Brasil que provocó un insospechado crecimiento de los precios internacionales. Esto favoreció a los exportadores peruanos. CAFE S.A. nuevamente aprovecha y potencia esta coyuntura, y amplía el sistema de acopio a nivel nacional. Este alto crecimiento de las exportaciones de la empresa puede observarse en el cuadro presentado más adelante.

7. La diversificación

Hacia 1988 don Ignacio y sus hijos deciden diversificar el giro de la empresa familiar y se decide la comercialización de cacao. Esta decisión es tomada para no exponerse mucho a las fluctuaciones de precios en el mercado del café, siempre tan inestable, por la relativa similitud en el manejo de ambos productos. Don Ignacio había llegado a producir pequeñas cantidades de cacao en sus tierras cuando se dedicaba exclusivamente a la producción agrícola. Además, los *traders* que comercializan café, también trabajan con cacao, entre otros productos.

Esta diversificación supuso una inversión considerable, pues el procesado de cacao, manteca y licor, supone maquinaria sofisticada; y ésta se realizó con capital propio, pues, dada la coyuntura, no existía apoyo de los bancos en el mediano plazo. De este modo, se constituye la empresa CACAO S.A., con una planta en Ica.

Es interesante anotar las capacidades de negociador de don Ignacio. Hacia noviembre de 1988 se buscaba un terreno para la planta. Se encontró uno aparente en Ica. Ignacio converzó con el dueño, quien en principio solicitó US\$5 el m². La habilidad de Ignacio le permitió conseguir el terreno en 5 centavos de dólar el m². Hacia enero 1989, se inicia la construcción de la planta, en un terreno de 26,000 m².

Las máquinas importadas ya están en la planta. Se requiere ayuda de personal especializado y ésta se encuentra en especialistas de una empresa de la competencia.

Hacia agosto de 1990 se empieza a producir manteca de cacao para el mercado norteamericano, poco más tarde, licor. Posteriormente, se introduce el producto en Europa, principalmente Holanda, el principal centro de distribución de la industria chocolatera de Europa. Las cifras de venta de este producto se pueden ver en los siguientes cuadros.

Paralelamente, don Ignacio se ha dedicado a otras actividades productivas y empresariales: hacia 1989 utilizó parte del terreno sin construir de la planta de Ica para su pasión, la agricultura; siembra cítricos de alta calidad. Sin embargo, esto no funciona por razones climáticas y de terreno, entre otras. Adicionalmente, cuando se inicia la producción de procesados del cacao, la cascarilla del mismo se vende a los centros de engorde de ganado, pues es rico en grasa y proteínas. Además, compra algunas cabezas de ganado lechero y de carne, con el que abastece el mercado de Ica. Por otro lado, Ignacio pretende diversificarse hacia la crianza de gallinas, cerdos y otros animales menores. Para ello adquirió no menos de 200 ha de terrenos eriazos cerca de la planta de Ica e invirtió alrededor de US\$100,000 para acondicionarlo. Sin embargo, no ha insistido en ello. Además, estos giros son insignificantes comparados con los del café y cacao, que representan considerables ingresos.

Dados estos productos, café y cacao, el giro estuvo dirigido hacia la exportación. Sin embargo, el grupo tiene planteado integrarse verticalmente para dar mayor valor agregado a sus productos y no estar expuestos a la inestabilidad de los precios del mercado internacional. Otros criterios manejados son la ausencia, en el Perú, de una industria de chocolates finos, una infraestructura de producción obsoleta y el incremento de la demanda interna. Esto los ha llevado a desarrollarse también en el mercado local a través de dos productos: café tostado y cocoas en polvo, instantáneos, y en un futuro próximo chocolates en barras. Las ventas del grupo en el mercado nacional, durante los años 1992 y 1993, se encuentran en el cuadro adjunto.

Debe observarse que la producción de chocolates supondrá una inversión de no menos de US\$7,000,000, según estimaciones del propio grupo.

8. Don Ignacio como empresario

A pesar de la sofisticación actual de las empresas del grupo Ramírez, no se puede explicar su existencia sin la gestión de don Ignacio, quien con un capital exiguo y con especiales capacidades de manejo de un mercado y un producto, el café, -luego el cacao- tan difícil, inestable y especulativo, y sin un conocimiento académico ni profesional, logra constituir un grupo de empresas de la magnitud que se apreciará en el siguiente punto. Estas empresas no se explican, pues, sin la voluntad y tenacidad de don Ignacio, quien no requirió para ello de específicos y sistemáticos conocimientos. El mismo dice:

"Con gran satisfacción puedo decir que soy autodidacta, porque he incursionado con éxito y buenos logros en la construcción civil, en arquitectura, agronomía, zootecnia, granjeria y, por supuesto, en la conducción de una gran empresa y en mercadotecnia, curso que estudié por correspondencia".

Esta voluntad se evidencia, además de sus empresas, en frases como ésta:

"Creo que he nacido para producir y quizá por este motivo no puedo estar quieto, siempre estoy pensando realizar alguna otra actividad fuera de la ocupación cotidiana que tengo".

Asimismo, advierte que este actuar no siempre trajo resultados exitosos; pero, a pesar de ello, no se arrepiente:

"Debo confesar que así como he tenido aciertos, también he fallado en algunas oportunidades; pero, no me lamenté porque nunca se equivocan aquellos que nunca se atreven a actuar".

9. Situación financiera del grupo Ramírez

9.1 Las ventas y el total de activos

En 1994, los ingresos totales del grupo ascendieron a US\$32,000,000. Ello representa un incremento del 68% con respecto al año anterior y 50 veces más que el año 1984.

En 1993, CAFÉ S.A. reporta ventas de US\$9,044,000; para 1994, de US\$24,000,000. Para este último año, y de acuerdo al *Perú Report*, CAFÉ S.A. está ranqueada, según ingresos, dentro de las 200 primeras empresas en el Perú. Sus activos totales, en 1994, son de más de US\$13,700,000 y su patrimonio es de US\$2,800,000.

En 1993, CACAO S.A. reporta ventas de US\$7,025,000; para 1994, de más de US\$3,500,000. Para ese último año, y de acuerdo con la misma fuente citada, esta empresa está ranqueada dentro de las 350 primeras en el Perú. Sus activos totales, en 1994, son de más de US\$15,800,000 y su patrimonio es de más de US\$4,500,000.

El principal producto vendido del grupo es café para la exportación; en 1994, representa el 75% del total de ventas. El grupo atiende principalmente a los mercados de Alemania, Estados Unidos y Corea para el café; y Holanda, Estados Unidos y Rusia para el cacao.

9.2 Liquidez

Aparentemente, el grupo presenta una capacidad de pago a corto plazo limitada: el índice corriente para 1993 y 1994 es cercano a la unidad.

Esta situación se corrobora si observamos que el período medio de cobro es más lento que el de pago; en promedio, los pagos se demoran 24 días y los cobros 81. Ello se explica, en parte, debido a que el porcentaje sobre el activo de las cuentas por cobrar representa el doble que las cuentas por pagar. Los déficit de liquidez son financiados con préstamos bancarios.

9.3 Utilidades

A pesar de lo difícil del mercado internacional del café y el cacao, las utilidades de las empresas entre 1993 y 1994 se mantienen positivas y representan alrededor del 4% ó 5% de las ventas totales. Ello, en parte, debido a un manejo adecuado de coberturas de riesgos con futuros y opciones. Sin embargo, debe observarse las pérdidas acumuladas antes de 1993.

Las utilidades se incrementaron ligeramente debido, en gran parte, al incremento de las ventas y a una disminución relativa de los gastos de administración y de ventas.

Cuadro No. 14.1

VENTAS DEL GRUPO RAMÍREZ
(En miles de US\$)

Años	CAFÉ S.A. (Export.)	CACAO S.A. (Export.)	Mercado local	Grupo Ramírez
1984	607			607
1985	3,853			3,853
1986	13,866			13,866
1987	12,087			12,087
1988	9,728			9,728
1989	14,797			14,797
1990	11,722	1,207		12,929
1991	6,473	4,089		10,562
1992	5,585	4,973	460	11,018
1993	9,044	7,025	3,386	19,455
1994	24,000	3,500	4,500	32,000

Cuadro No. 14.2

**PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN
DEL GRUPO RAMÍREZ**

Café	Porcentajes	Cacao y derivados	Porcentajes
Alemania	48.00	Holanda	41.00
EE.UU.	16.50	EE.UU.	25.00
Corea	11.90	Rusia	13.00
Japón	8.50	Bélgica	12.00
Rusia	5.40	Francia	4.00
Polonia	4.90	Bolivia	3.00
Otros	4.80	España	2.00

Cuadro No. 14.3

**ESTADO DE PÉRDIDAS V GANANCIAS CAFÉ S.A. Y
CACAO S.A. ANÁLISIS VERTICAL**
(Estados financieros ajustados)
(En porcentajes)

Partidas/años	1994 (A nov.)	1993
Ventas netas	100.00	100.00
Costo de ventas	-84.30	-82.92
Utilidad bruta	15.70	17.08
Gastos		
Ventas	-2.43	-3.62
Administración	-5.59	-9.30
Resultado de operación	7.68	4.16
Otros ingresos y egresos		
Financieros, neto	-4.56	-4.80
Otros, neto	1.71	2.03
Resultado por exposición a la inflación	1.27	3.44
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	6.10	4.83
Participaciones	-0.40	-0.13
Impuesto a la Renta	-1.08	-0.61
Utilidad neta	4.62	4.09

Cuadro No. 14.4

BALANCE GENERAL CAFÉ S.A. Y CACAO S.A.
ANÁLISIS VERTICAL
 (Estados financieros ajustados)
 (En porcentajes)

Partidas/años	1994 (Nov.)	1993
Activo corriente		
Caja y bancos	1.81	1.47
Cuentas por cobrar comerciales	20.22	25.33
Otras cuentas por cobrar	7.56	3.90
Existencias	37.98	17.56
Gastos pagados por adelantado	1.15	1.87
Activo no corriente		
Inversiones en valores	3.20	5.47
Inmueble, maquinaria y equipo	34.00	49.59
Depreciación acumulada	-10.38	-11.89
Intangibles	4.46	6.70
Total activo	100.00	100.00

Cuadro No. 14.5

BALANCE GENERAL CAFÉ S.A. Y CACAO S.A.
ANÁLISIS VERTICAL
(Estados financieros ajustados)
(En porcentajes)

Partidas/años	1994	1993
Pasivo		
Deudas bancarias	52.07	38.35
Cuentas por pagar comerciales	9.63	5.51
Otras cuentas por pagar	2.35	3.42
Deudas a largo plazo	9.06	15.59
Provisión para beneficios sociales	0.16	0.09
Patrimonio neto		
Capital social	33.55	57.33
Reservas	3.75	6.39
Resultados acumulados	-15.57	-30.58
Resultado del período	5.00	3.90
Total pasivo y patrimonio neto	100.00	100.00

Cuadro No. 14.6

PROPORCIONES FINANCIERAS DEL GRUPO RAMÍREZ

índice/años	1993	1994	Promedio
Índice corriente (veces)	1.06	1.07	1.07
Rotación de activo total (veces)	0.95	1.08	1.02
Rotación de inventario (veces)	4.50	2.40	3.50
Rentabilidad neta de capital ("»)	6.80	14.92	10.86
Rentabilidad de ventas netas ("o)	4.09	4.62	4.36
Endeudamiento patrimonial (c\>)	170.00	274.07	222.04
Rotación de cobros (días)	95.61	67.25	81.43
Rotación de pagos (días)	20.52	29.17	24.85

10. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Cómo explicaría usted que don Ignacio comprara café en 1974, invirtiendo gran parte de su capital diversificado en abarrotes, cuando los precios estaban deprimidos y no se esperaba que en el corto plazo se fueran al alza? ¿Fue una decisión empresarial? Si la considera empresarial, ¿hasta qué punto? Sea explícito.

5. ¿Cómo se explicaría el gran salto en ventas que experimenta CAFÉ S.A. de 1985 a 1986?
6. ¿Por qué razones los Ramírez, especialmente don Ignacio, deciden diversificarse hacia el cacao? ¿Tiene esta decisión que ver con el tipo de mercado que significa el café?, ¿en qué sentido? Desarrolle.
7. El grupo Ramírez decide, hacia 1992, introducirse al mercado nacional con productos finales. ¿Por qué mercado nacional y por qué productos finales?
8. ¿Las razones del significativo crecimiento empresarial de don Ignacio y sus hijos se deben, en este caso, a algunas características particulares del mercado del café y del cacao? Si es así, ¿cuáles son esas características?

XV

CASO ROBLES

Presentación

Materiales del Norte S.A. es actualmente una de las más importantes distribuidoras de material de construcción en Chiclayo, principalmente de fierro, seguido de cemento. Desde sus inicios, en 1989, hasta hoy, ha tenido un proceso de crecimiento sostenido; ha capturado una porción cada vez mayor del mercado de estos productos.

La empresa se creó con la finalidad de sustentar y aprobar el PEG, instituido por la Universidad del Pacífico. César Robles, Alejandro Bardales y Alberto Llusera, decidieron crear Materiales del Norte S.A. sin sospechar que a los seis años de su creación, se convertirían en la distribuidora de materiales de construcción más importante en Chiclayo.

1. Antecedentes de Materiales del Norte S.A.

1.1 Datos de los tres socios

César, desde niño, desarrolló aptitudes especiales para las ventas. Como juego, vendía limonada frente a su casa, en Pimentel. A los 14 años se embarca en un pequeño negocio de productos para veraneantes. A los 15 años se inicia en el negocio de comercialización de mermelada de fresa. Sólo poco más tarde, trabajando para una conocida agencia de turismo, gana un premio por ser el vendedor del mes. Menor de edad, había competido con gente de considerable mayor trayectoria y experiencia en las ventas. César tiene una trayectoria interesante en los negocios. Estudió en la Universidad del Pacífico, donde también lo hicieron sus futuros socios.

Los tres, al egresar del programa de Administración de Empresas de la Universidad, en 1989, deciden hacerlo con la sustentación del funcionamiento de una empresa, Materiales del Norte S.A., para el bachillerato. Logran una alta calificación.

Alejandro Bardales es quien se encarga de la dirección de la empresa, específicamente del planeamiento estratégico. Hizo un postgrado en una prestigiosa universidad europea. Alberto Llusera ha desarrollado especiales aptitudes para el manejo financiero y para las cobranzas. Es el socio que especialmente le da sentido a las acciones decididas por la empresa.

Los tres socios coordinan sus capacidades y aptitudes para con la empresa y orientan a ésta dentro de una filosofía común, que incluso escapa a fines crematísticos.

1.2 La idea de crear Materiales del Norte S.A.¹

Los tres socios, para tomar la decisión de incursionar en el sector de la comercialización de materiales de construcción, analizaron los recursos y las posibilidades con las cuales contaban en ese momento:

a) La experiencia en la comercialización de productos de consumo masivo en el sector formal e informal. Esta experiencia provenía de César, quien también se había dedicado a un negocio de telas en Gamarra, Lima, b) Uno de los socios comercializaba licores en Chiclayo. El aval de una persona allegada a él les permitió acceder a una inversión de capital para la compra del material al iniciarse la empresa, c) El conocimiento, por parte de uno de los socios, de la industria del fierro, a través de prácticas universitarias realizadas en la planta de Fierros S.A. Esto permitió conocer de cerca todo el proceso de despacho, las fallas de los distribuidores, las inquietudes de los comerciantes, transportistas (fletes) y, en general, diversos aspectos del sector.

Durante 1989, el sector de la construcción empezaba a atravesar por una aguda crisis. El colapso del sector hubiera sido inevitable a no ser por la demanda del sector informal, que se basa en la llamada "autoconstrucción".

1. Alguna información poco relevante de este caso ha sido cambiada, sin alterar lo fundamental del mismo.

De esta forma, los socios se dieron cuenta de la gran importancia del sector informal como mercado potencial. Así, surgió la inquietud de ofrecer al sector de la autoconstrucción informal un acceso más directo y barato al mercado del fierro. Es así como nació la idea de formar Materiales del Norte S.A.

2. Trayectoria empresarial de Materiales del Norte S.A.

2.1 El mercado

En cuanto a la competencia, los principales distribuidores de la zona norte, en enero de 1989, eran trece grupos (ver Cuadro No. 15.1). Sin embargo, durante 1989, se aceptaron otros siete distribuidores, entre ellos, Materiales del Norte S.A.

Cuadro No. 15.1

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
DE LOS DISTRIBUIDORES DE FIERROS S.A.
(Enero de 1989)**

Distribuidor	Porcentaje de la producción de Fierros S.A. comprada por los distribuidores
1. San Ignacio	46.1
2. Icaza	21.9
3. Alegría	11.5
4. Particulares	6.9
5. Campos	2.7
6. Sector público	2.4
7. San Pablo	2.3
8. Canesa	2.3
9. Remesa	2.0
10. Saúl Sánchez	1.0
11. Sociedad Bocanegra	0.5
12. O. Aranibal	0.2
13. F. Palacios	0.2
Total	100.0

A lo largo de los seis años de funcionamiento, Materiales del Norte S.A. se ha convertido en el primer distribuidor de Fierros S.A. La participación en el mercado, a enero de 1995, aparece en el Cuadro No. 15.2.

Se observa que su principal competidor es Icasa, cuya participación en el mercado es de 26%. La pregunta es cómo en casi seis años, Materiales del Norte S.A. ha capturado el 30% del mercado de fierro que abastece Fierros S.A. para el Norte. La respuesta está en el servicio, pues los 13 distribuidores actuales (1994) venden al mismo precio.

Cuadro No. 15.2

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LOS
DISTRIBUIDORES DE FIERROS S.A.**

(Enero de 1995)

Distribuidor	Porcentaje de la producción de Fierros S.A. comprada por los distribuidores
1. Materiales del Norte	30
2. Icasa	26
3. Lugo	9
4. Otros	35
Total	100

El mercado de potenciales clientes de Materiales del Norte S.A. está constituido de la siguiente manera:

1. Geográficamente comprende la ciudad de Trujillo; abastece toda la zona norte del país, incluido el norte chico. Cuando hay escasez, vende inclusive a Lima Metropolitana y al sur chico.

2. En términos cuantitativos, lo anterior representa alrededor del 50% del mercado del Perú; 80% del mercado de Chiclayo; y un mercado de alrededor de 35 millones de dólares anuales.
3. En términos cualitativos, el mercado está dividido en sector formal (constructoras, concreteras, ferreterías y depósitos legalmente constituidos) y en sector informal (ferreterías y depósitos en pueblos jóvenes, donde la autoconstrucción informal está aumentando).

Finalmente, en cuanto al canal de distribución, Materiales del Norte S.A. decidió adoptar la siguiente estructura:

Fierros S.A. → Materiales del Norte S.A. → Minoristas ferreterías depósitos → Consumidor final

2.2 Aspectos operativos generales de Materiales del Norte S.A.

La empresa inició sus operaciones en febrero de 1989. Al comienzo, la organización se estableció en función de las circunstancias. Era muy simple, los socios podían ejecutar muchas de las funciones por sí mismos. Esto permitió no requerir una planilla muy fuerte.

Progresivamente, a lo largo de 1989, en la medida en que las operaciones iban creciendo, fue necesario contratar a una persona más. Es interesante saber que empresas competidoras con participaciones de mercado del orden del 30%, a esa fecha, contaban con un personal que llegaba a 28 personas, mientras que Materiales del Norte S.A., bajo su estructura inicial y habiendo logrado más del 7% de participación del mercado, contaba sólo con los tres socios, una asistente contable y dos personas de seguridad temporales (ver Cuadro No. 15.3).

Sin embargo, a medida que fueron creciendo, fueron tomando más personal para delegar funciones. Hoy tienen un departamento sólo de cobranzas.

Por otro lado, el incremento de las operaciones los motivó a comprar tres computadoras 286 para sistematizar las operaciones.

Adicionalmente, compraron una oficina y un grupo electrógeno. Hoy cuentan con una red *novell* con computadoras 486 DX2-66 Hz; además, con un depósito de despachos al costado de la planta de Fierros S.A., así como con un camión Volvo para el transporte del producto.

Los socios obtuvieron ese camión por el cobro de una deuda. Esto los llevó a fundar una empresa de transportes, la cual, además de fierro, transporta otro tipo de materiales de construcción y otros productos en trayectos de retorno.

En el Gráfico No. 15.1 se puede observar la estructura organizacional actual de la empresa. El Gerente de Ventas (César Robles) se encarga de vender y controlar las cobranzas y despachos; el Gerente Administrativo-financiero (uno de los socios), se encarga de trabajar con los bancos y coordinar los reportes contables y financieros con el contador. También supervisa la labor de caja dentro de la empresa. Hoy, la empresa cuenta con 23 personas contratadas a tiempo completo.

En cuanto a las operaciones corrientes, el sistema informático de la empresa está estructurado de tal forma que todas las operaciones se encuentran registradas al detalle.

El proceso de compra se compone de cuatro pasos: orden de compra, pago en caja, orden de recojo (O/R) y pedido a almacén.

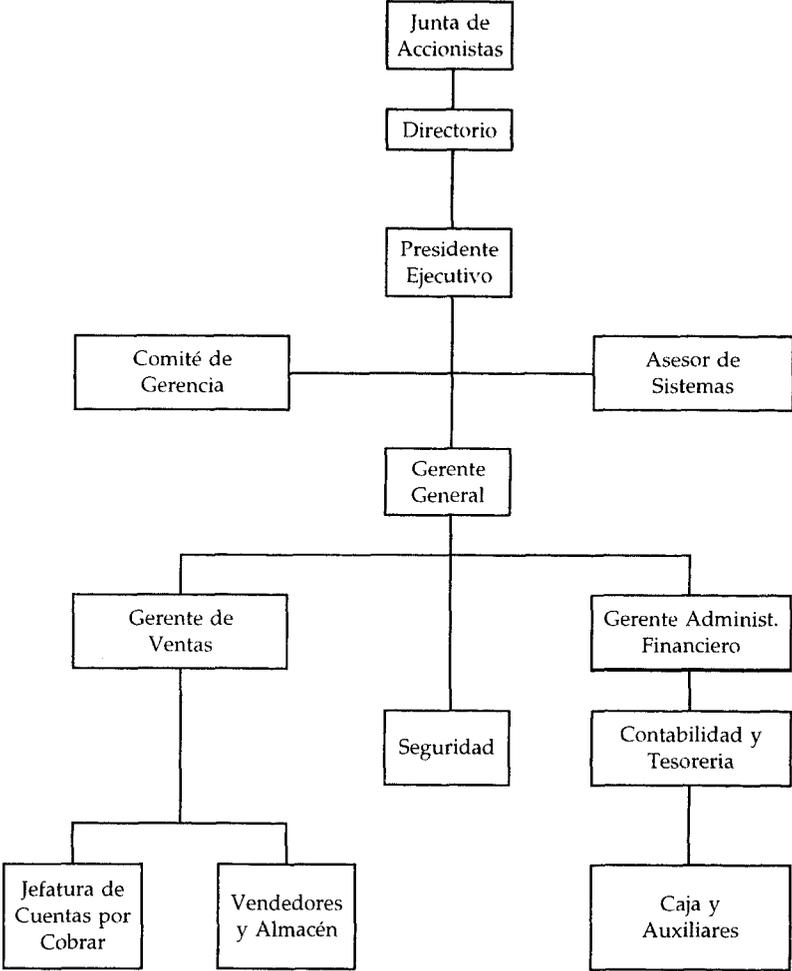
Sin embargo, hay distintas variantes a lo largo de este proceso; por ejemplo, se tiene la cancelación en efectivo, en solicitud de reclamo, el pago a cuenta por compra nueva y el otorgamiento de crédito total.

Este control es muy importante porque su negocio es de compra y venta rápida, los volúmenes son grandes y el margen de utilidad es pequeño. En palabras de César:

"Todos los distribuidores manejan un margen bruto de 2%. Hay empresas que lo sacrifican por vender. Materiales del Norte no lo hace; por ello da buen servicio a sus clientes (...)"

Gráfico No. 15.1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



Las ventas, durante el año 1989, crecieron a un ritmo promedio mensual de 33%. Este crecimiento fue acompañado de un aumento de la inversión realizada y de los activos totales.

3. Situación financiera

3.1 Desempeño financiero general de la empresa

Para evaluar financieramente a esta empresa, se han analizado los EEFF de la misma desde tres perspectivas.

- a) Evolución de los activos totales, de la inversión inicial, medida en términos de capital social, y de las ventas netas, desde el inicio de las operaciones, en febrero de 1989, hasta el 31 de diciembre de 1993.
- b) Análisis de índices financieros a lo largo de todo el período de operaciones, con la finalidad de tener una visión global del desempeño financiero de la empresa.
- c) Análisis vertical de los años comprendidos entre 1989 y 1993 inclusive, para determinar las fuentes y los usos de los recursos.

Las disminuciones de las ventas se produjeron en 1990 y en 1992. Como veremos, la primera se debió al proceso de estabilización que afectó al sector de la construcción y la segunda, al problema de los incobrables.

Si se observa la evolución de la inversión realizada, en el Cuadro No. 15.3, se detectará que ésta aumentó en un 528% en 1990 con respecto a 1989. Sin embargo, se observa una caída de la misma, en 1992, del 30% con respecto a 1991. Ésta se debió principalmente a la devaluación sufrida por el sol, dado que el capital en moneda nacional se mantuvo casi constante.

Los activos totales han mantenido un crecimiento casi constante, a excepción del año 1992, donde cayeron en un 46% con respecto a 1991. Esto se debió principalmente al castigo de los incobrables. Sin embargo,

han tenido su mayor nivel en 1993, cuando lograron alcanzar un incremento de casi el 100% con respecto al año anterior.

En el Cuadro No. 15.3 se muestra la evolución de los activos totales y la inversión realizada.

Cuadro No. 15.3

EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES, CAPITAL SOCIAL E ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE VENTAS

(En dólares)

Cuenta	1989	1990	1991	1992	1993
Capital social	12,711	79,808	91,927	63,516	64,971
Activo	106,251	208,233	658,047	353,951	705,357
Indic. crec. ventas		-25%	295%	200%	220%

Finalmente, se puede concluir que el capital social y los activos totales han crecido a un ritmo promedio anual del 28% y 66%, respectivamente.

En el Cuadro No. 15.4 se presentan los principales índices financieros de Materiales del Norte S.A. Un indicador de gestión importante es la rotación de activo total. Esta se ha mantenido en un promedio de 50 veces, es decir, las ventas netas superan en 49 veces el activo total.

Por otro lado, para calcular el ratio Du Pont, previamente se calcularon tres ratios, cuyos promedios son:

- | | | |
|----|----------------------------------|-------|
| a. | Rentabilidad de ventas netas (%) | 0.42 |
| b. | Rotación de activo total (veces) | 54.66 |
| c. | Palanca financiera (veces) | 6.91 |

Este nivel del ratio Du Pont se debe principalmente a la rotación de activo total y, en menor medida, a la rentabilidad sobre las ventas

netas. Es decir, la utilidad generada no es muy significativa con respecto de las ventas netas.

Por otro lado, la rentabilidad del capital llega a ser de 51% en promedio. Esto significa que las ventas se incrementan a un ritmo mayor que el capital y no que el capital sea pequeño en términos absolutos (ver Cuadro No. 15.4).

Cuadro No. 15.4

ÍNDICES FINANCIEROS DE MATERIALES DEL NORTE S.A.

(Estados financieros ajustados)

Partidas/años	1989	1990	1991	1992	1993	Prom.
1. ind. corriente (veces)	1.04	1.76	1.26	1.26	1.08	1.28
2. Rot. de cobros (días)	2.02	3.60	6.11	3.99	4.90	4.12
3. Rot. de pagos (días)	2.75	3.61	7.27	0.18	5.95	3.95
4. Rot. de act. total (veces)	108.49	41.48	40.10	49.77	33.48	54.66
5. Rot. de invent. (veces)	0.00	0.00	0.00	0.00	190.59	190.59
6. Ratio Du Pont	9.06	207.86	31.58	-2.77	21.82	158.40
7. Rent. neta de capital (%)	0.08	207.57	31.04	-4.13	22.55	51.42
8. Rent. de ventas netas (%)	0.01	1.92	0.11	-0.01	0.06	0.42
9. Endeudam. patrim. (%)	735.83	122.44	503.52	422.10	739.72	504.72
10. Gastos financ. (%)	0.00	3.11	10.82	16.31	5.24	8.87

Finalmente, en cuanto a la solvencia, el endeudamiento patrimonial se mantiene en un nivel alto, en un promedio de 500%. Es decir, el pasivo total supera en más de cuatro veces al patrimonio neto.

Si se observa en el Cuadro No. 15.6 la composición del pasivo total, se verá que la partida responsable de tal situación cortoplacista son las cuentas por pagar comerciales.

Cuadro No. 15.5

**ANÁLISIS VERTICAL DE MATERIALES DEL NORTE S.A.
DE ACTIVOS TOTALES
(En porcentajes)**

Activo	1989	1990	1991	1992	1993
Caja y bancos	30.65	53.58	6.95	13.73	19.45
Cuentas por cobrar comerciales, neto	60.81	41.51	68.08	55.09	45.54
Otras cuentas por cobrar	0.00	0.00	0.00	1.29	0.59
Mercaderías	0.00	0.00	1.06	0.00	17.56
Gastos pag. por adelant.	0.00	0.00	2.93	7.68	6.87
Inversiones en valores, neto	0.00	0.00	0.60	0.69	0.35
Activo fijo, neto	8.54	4.91	19.23	21.52	9.63
Otros activos, neto	0.00	0.00	1.14	0.00	0.00
Total de activo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Cuadro No. 15.6

**ANÁLISIS VERTICAL DE MATERIALES DEL NORTE S.A.
DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO
(En porcentajes)**

Pasivo	1989	1990	1991	1992	1993
Sobregiros	0.00	0.00	0.00	48.11	3.84
Cuentas por pagar comerciales	81.91	38.37	81.15	2.46	55.65
Anticipos recibidos	0.00	0.00	0.00	0.00	17.58
Tributos y otras cuentas por pagar	6.04	15.80	2.11	11.19	6.64
Deuda a largo plazo	0.00	0.00	0.00	18.35	3.32
Provisión C.T.S.	0.09	0.88	0.17	0.73	1.06
Patrimonio					
Capital social	11.95	38.33	13.97	17.94	9.21
Reserva legal	0.00	0.00	0.00	0.29	0.15
Utilidades ret.	0.01	6.63	2.60	0.92	2.55
Total pasivo y patrimonio	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

3.2 Manejo del capital de trabajo

En cuanto a la liquidez, se puede ver que se mantiene cercana a la unidad. Ello se debe a que diariamente se compra y se vende la misma cantidad de mercadería, lo cual produce ese equilibrio entre el activo corriente y el pasivo corriente.

La política de cobros consiste en dar dos días como máximo para que el cliente pague la mercadería. Pasados esos dos días de gracia, empiezan a correr los intereses; sin embargo, estos intereses no son altos. En palabras de César:

"nosotros no somos usureros, cobramos la tasa bancaria de mercado, es decir, hasta 9% mensual, que es la tasa de sobregiros (...)".

El efecto de esta política de cobros se ve en los gastos e ingresos financieros netos (índice No. 10 del Cuadro No. 15.4). En el año 1989, la empresa no contaba con el apoyo de ningún banco; por ello no tuvo gastos financieros. Por otro lado, tampoco tuvo ingresos financieros porque el período medio de cobros era de dos días (ver Cuadro No. 15.4).

Materiales del Norte S.A. mantiene una política de créditos estable; ello se puede observar a lo largo de los cinco primeros años de operaciones. En el Cuadro No. 15.5 se observa que más del 50% de su total de activos son las cuentas por cobrar. Da créditos a ferreterías, ya sean de pueblos jóvenes o no (algunas venden 2,500 varillas de fierro a la semana).

Las mejores zonas, en cuanto a rotación de mercadería, son El Porvenir, La Esperanza, Florencia de Mora y la salida a Huanchaco.

Esta política de créditos los ha llevado a adoptar dos elementos fundamentales para evitar los aspectos negativos de mantener un alto nivel de cuentas por cobrar:

- 1) Se estableció un área de cuentas por cobrar, donde se tiene a tres personas a las cuales se les asigna una cantidad de cuentas por

cobrar y deben efectivizar el cobro. Se tiene una idea muy clara al respecto: "Materiales del Norte programa sus ventas, su negocio no es el sobregiro, sino cobrar en la fecha (...)".

- 2) Se obtuvo una importante línea de sobregiros; además, se obtuvo adelantos para la entrega de mercadería cuando se trata de obras públicas. Esto último se llama fianzas, es decir, se le compra fianzas al banco y se le vende a instituciones como FONAVI, que pagan por adelantado; esto le permite trabajar con constructoras.

Ambos elementos tuvieron que ser adoptados en 1993 debido a los altos costos financieros en los cuales incurrieron en 1992.

Los dos elementos han evitado problemas por falta de liquidez. Por un lado, hoy poseen un nivel de incobrables de 0.05% sobre las cuentas por cobrar y, por el otro, no han tenido problemas de pago con Fierros S.A.

En cuanto a su política de pagos, las compras a Fierros S.A. son al contado, aunque existe la posibilidad de crédito de hasta tres días. Esto se puede ver en la rotación promedio de pagos (ver Cuadro No. 15.4).

Es claro que al inicio, Materiales del Norte S.A. se financiaba a través de sus dos proveedores, uno de ellos, Fierros S.A., el otro, de cemento; sin embargo, ello ha variado. En el Cuadro No. 15.6 se observa que las cuentas por pagar comerciales representan más del 80% de su total de pasivo más patrimonio. Esto varió para el año 1992, en el cual se financió principalmente a través del banco. En 1993, la situación es más diversificada, pues se utiliza capital propio para financiar las operaciones (ver Cuadro No. 15.6).

Es claro que en 1992 tuvieron que financiarse a través del banco, pues fue el año de los problemas por los incobrables; por otro lado, el financiamiento de los proveedores no era muy flexible.

Por último, se manejan niveles reducidos de stock por la alta rotación al contado en algunos productos, por créditos respaldados con fianza y por los productos con letras (ver Cuadro No. 15.4).

4. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Considera que sólo la oportunidad o los factores coyunturales generaron el éxito de la empresa? Si no hubieran existido, ¿igualmente César Robles y sus socios habrían logrado el éxito?

XVI

CASO SALAS

1. Historia empresarial de Mateo Salas

La confección no era algo nuevo para Mateo; desde niño estuvo muy cerca de ese mundo. Sus padres, cajamarquinos, se dedicaban a ello en el Mercado Central. Es mas, les iba muy bien: hacia 1965, los padres lograron unas diez máquinas.

Un incendio en el Mercado Central los obliga a trasladarse a La Victoria, lo cual no supuso mayor perjuicio. Todo iba bastante bien: lograron capitalizarse. Sin embargo, las ganancias las invertían en bienes para el hogar: artefactos eléctricos, mejoras y refacciones, gastos superfluos, incluso un carro que no tenía ninguna función para el negocio. Fueron malas inversiones. De esta experiencia, Mateo luego aprendería mucho.

Lo óptimo hubiera sido comprar el local, que sólo se alquilaba, pues éste se revaluaba año a año por el desarrollo económico de la zona. El dueño los expulsó y se mudaron a otro local, también alquilado. Pero esto supuso tener que formar una nueva clientela.

Hacia fines de los años setenta, el padre de Mateo sufre un derrame. Como no habían invertido bien, la familia se descapitaliza rápidamente. Para solventar los gastos de la enfermedad y otras eventualidades deben vender el carro, algunas máquinas y propiedades.

A pesar de que Mateo ya desde adolescente colaboraba con su madre en el negocio, sus miras estaban en otro lugar: en el ámbito intelectual e incluso político. Su ideal era la docencia universitaria. Había estudiado Sociología en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, de la cual egresó en 1980.

Si bien era hijo de confeccionistas y trabajaba con ellos, consideraba que ser confeccionista era vivir esclavizado. Incluso la idea de continuar con la rutina de sus padres le molestaba. Pese a que los ayudaba, no le interesaba seguir el mismo trajín.

Mateo pone todo su esfuerzo en lograr una cátedra en la propia universidad. Hacia 1985, entusiasmado, se presenta al concurso. Mateo había sido dirigente estudiantil y miembro del tercio. Las elecciones presidenciales de ese año echaron por la borda sus aspiraciones. La desilusión fue terrible.

2. La trayectoria empresarial de Polos Surf

2.1 Los inicios y el rápido desarrollo

¿Qué hacer? Mateo no se iba a quedar con los brazos cruzados. Tenía ya un compromiso. Y peor aún, a su familia ya no le iba nada bien en el negocio.

Su madre, en una oportunidad, le ofreció 20 blusas para que logre algo de dinero; pero luego le debía devolver el valor de las prendas. Mateo, que participaba eventualmente en el negocio ayudando a su madre, acepta, decidido a buscar otros modos de desarrollarse:

"Agarré las 20 blusas, me vine a Gamarra; me paré en esa esquina de la cuadra 6 y comencé a vender. ¡Vendí las 20 blusas! Agarré esa plata; me fui a las galería, donde confeccionan, saqué mercadería por esa cantidad, bajé (...) sacaba mercadería, bajaba [a la calle] y la vendía al toque (...). Entonces, al ver que ya tenía mercadería, no la podía tener en la mano (...)".

Es cuando Mateo se da cuenta de las posibilidades que realmente existían en el negocio, y de sus propias capacidades empresariales.

Por el momento sólo pensaba en la venta ambulatoria, en la que participa incluso como protagonista: en Gamarra aún había pocos ambulantes. Los dueños de las tiendas (árabes) no permitían ambulantes frente a ellos y estacionaban sus carros delante de sus negocios. Mateo y algunos otros incipientes ambulantes decidieron llegar a la zona más temprano, y lograban quedarse ahí. Los dueños de las tiendas, ante esto, contrataron un "guachimán"; pero Mateo le ofreció más dinero, de modo que les permitía quedarse ahí. Los árabes insistieron en echarlos. Ante esto, Mateo empieza a comprar telas a los árabes (empezaba a pagar servicio de confección) para ganarse su confianza y, así, le permiten quedarse frente a ellos, como ambulante. Mateo explica su estrategia:

"La mejor forma de combatirlos era comprarles; ya eras un cliente más, y como eras clientela, ya no te puede botar (...)"• Mateo, como primer presidente de los ambulantes de la cuadra 6 de Gamarra, era quien los ordenaba; y empezaron a crecer y a venir más ambulantes.

¿Cómo, antes de mandar a hacer el servicio de confección, Mateo conseguía el producto que comercializaba? Compraba polos por kilos a Pussycat, a Del Valle, a Grocio Prado. Iba a comprar sólo 20 kilos de polos, y los comerciaba. Eran polos blancos; y él los estampaba. Sin embargo, había comerciantes que tenían la capacidad de comprar bastante volumen; llegaban a estas fábricas y compraban todo. Mateo ya no encontraba nada. Ante esto, se pregunta a sí mismo si no es difícil hacer polos. Decide comprar la tela y el servicio.

Transcurrido un año desde que se iniciara por su cuenta, y ya comprando su servicio, percibe que una buena veta es hacer polonés, es decir, polos amplios, que en Gamarra no se confeccionaban:

"Los polones eran de los pitucos, de Miraflores; ellos no más usaban polonés; en Gamarra no se usaban polonés (...) Nosotros empezamos a hacerlos, y venía gente de todo lado (...)".

Ésta era ya una innovación. Sin embargo, le molesta pagar tanto por el servicio.

"Por servicio pagabas, por decirte, medio sol; pero haciéndolo tú te sale a 10 céntimos; entonces ahorras 40 teniendo una máquina. Entonces, mejor me compro una máquina. Me compré una máquina vieja. Por esos tiempos no se podía comprar máquinas nuevas porque costaban muy caro. Una máquina nueva, remalladora, te costaba US\$6,000; ahora (1995) está a US\$1,800. De segunda, te costaba US\$1,200; ahora está a US\$400. Ahora cualquiera puede comprarse una máquina, porque hay hasta crédito. En ese tiempo no había ni crédito (...). Entonces, compré una máquina viejita, y con eso comencé a trabajar".

Esta máquina simple, Singer, le cuesta US\$1,000 al contado, con un '*buen 28 de julio*', de 1986. La máquina la trabaja su esposa, quien aprende a coser con su suegra, su cuñada, la madre y la hermana de Mateo. Este, por su parte, aprende a cortar. Alquilan también un pequeño local, a US\$25.

Sobre este aprendizaje, Mateo dice:

"Aprendimos en la práctica. No fuimos a ningún instituto ni nada, la práctica. Y respecto de los modelos, comprábamos el modelo, lo desatabamos y le sacábamos molde. Así se hace".

Pese a que ya confeccionaba, no producía lo suficiente: no dejaba de comprar polos y comerciar con ellos.

Mateo no se conforma con el mercado de Lima:

"Yo no me conformaba con lo que vendía acá porque, a veces, el mercado no es siempre igual (...). Como ya tienes más cantidad de mercadería, necesitas mover a mayor velocidad eso (...). ¿Qué ganas vendiendo 50 polos diarios, un standard, si ya copas el mercado chico, y tienes más producción? ¿Qué haces con eso? Tienes que seguir creciendo. ¿Qué hacía? Me iba a los mercados más cercanos: Huaral y Mala. Me iba todos los domingos a las 4:00 am (...) El precio de Gamarra lo ponía allá. ¡Toda la gente como loca! (...). [Pero] ese mercado te llega a quedar chico (...)"

Buscó otros mercados: Chimbóte, Trujillo, Chiclayo, etc. Vendía el polo a un equivalente a US\$1.4 de 1995. En el presente, 1995, vende sus polos a un equivalente de US\$2.5.

Con la máquina y el pequeño local alquilado, empezaron a hacer buzos y polos.

"En verano hacía polos y en invierno, pantalones de buzo. Así era mi ritmo de trabajo. Pero después, como los polos se hicieron populares, por la presión de la gente, ya lo cambié (...) puro polo. La gente ya me conoció como polero. [Yo] me decía: si ya tengo el mercado, por qué lo voy a dejar; ya he creado un mercado. Si cambio a otra cosa, la gente se va a otro lado y yo pierdo el cliente. Entonces, seguí en eso".

2.2 La compra de activos: el local propio

El primer local que alquiló no lo pudo mantener por mucho tiempo. El mismo 1986 pasó a otro; el que este año, 1995, posee para las ventas, en Galerías Aviación. Mateo recordó las negativas experiencias empresariales de su familia y de ahí aprendió. Le dijo a su señora:

"Mejor yo pienso que debemos estar en un solo local, porque haces clientela acá; estás vendiendo bien; termina el contrato (de alquiler) y esa clientela la pierdes".

Decide, con su esposa, comprar el nuevo local en el cual se instalan; pero dependiendo de la Navidad de ese año. Con el producto vendido esa Navidad pueden comprarlo: pagaron US\$3,000 por la cuota inicial y doce letras mensuales de US\$600. Mateo fue el primero en comprar una tienda en esta galería. Como los esposos habían invertido en el local, no tenían capital para telas. Pero Mateo ya tenía pensado eso: recurre a los créditos de los proveedores e intensifica su producción y venta. Los créditos los lograba porque ya era conocido y vendía por volumen.

Mateo debía, entonces, pagar US\$600 mensuales por el local. ¿De dónde sacar esta suma?

"Del negocio no choco con nada, le dije a mi señora; me voy todos los domingos a Mala, y saco US\$150, y con eso pago. No creo, me dice [su señora]. Yo lo hago, le digo. Voy a Mala, a las 4:00 am, y todos los domingos me venía con mis US\$150. Yo no me movía de Mala hasta que no completara mis US\$150 (...). Ya me había hecho casero. Sabían que yo me quedaba hasta tarde y como vendía barato, calzones, polos, llevaba surtido (...). Religiosamente: mis US\$150 y me venía".

¿Por qué Mala? Mateo conocía el mercado a partir del uso de información empírica. Esto lo aprendió cuando era adolescente e iba a provincias a vender la producción de su madre. Siempre andaba preguntando a los demás comerciantes dónde venden y dónde no. Para este caso, le habían dicho que Mala era un buen mercado; decide probar y comprueba la información. Terminó de pagar el local a fines de 1987 y nunca se retrasó un solo mes.

Mateo siempre tuvo en su mente la reinversión: terminó de pagar el local y empezó a comprar más máquinas. En diciembre de 1987 compró 3 máquinas (nuevas) a crédito. Sin embargo, las máquinas ya no entraban en el local de Galerías Aviación y las mudó a la cuadra 11 de Gamarra, a la "Galería Bonanza", lugar donde funcionan muchos talleres.

A "Bonanza" llegó en marzo de 1988. Al principio, obviamente, lo alquilaba; pero decidió comprarlo "con una buena Navidad": dio US\$10,000 de inicial, y el resto aún lo está pagando.

Mateo Salas es muy racional con respecto a sus decisiones, siempre marcadas por el aprendizaje de los errores empresariales de sus padres:

"¿Sabes por qué compro yo siempre? Por la experiencia de mis viejos, que tuvieron plata para comprarse tiendas en Gamarra, puerta de calle, y prefirieron comprarse carros (...) porque un carro se choca, desapareció el carro (...). Entonces, al absorber sus experiencias malas, tú no vas a caer en lo mismo, ¿no? No hay que vivir las experiencias de otro para caer en eso, sino que de esas experiencias sacar lo bueno y lo malo. Entonces, eso hice yo: todo propio. Porque parece mentira; hay etapas de la vida de un empresario en que está en éxito y hay etapas en que está en caída. Y como dicen: hay que guardar pan para mayo y aprovechar los buenos tiempos (...). Uno debe pensar que puede pasar algo; no todo es felicidad. Sería banal decir: yo voy a ser toda la vida triunfador (...)."

2.3 La innovación y la inversión como alternativas ante situaciones de crisis

El éxito de Mateo se explica fundamentalmente por el conocimiento intuitivo del mercado, y por las decisiones empresariales de innovación y cambios oportunos de estrategia, pero aprendidas empíricamente, sólo a partir de la experiencia de la calle. Veamos:

Desde marzo de 1988 se presentan los apagones, ¿cómo solucionó el problema? Nuevamente echó a andar su capacidad empresarial: compró un grupo electrógeno de segunda, que le costó US\$700. Como otros no producían por el corte de luz y él sí, se "estoqueó":

"En la crisis ser uno de los que le favoreció la crisis (...). Los clientes [de otros] ya no se iban al otro lado porque decían [al ver que no tenían grupo electrógeno]: Ah, ésos no tienen luz; éste tiene grupo electrógeno; él siempre va a tener mercadería. Parece que eso se le quedó en la mente a la gente, y ya no iban al otro lado, así tuvieran mercadería. Me ayudó. Pensar que una pequeña inversión en un grupo electrógeno a la larga me iba a dar mayor utilidad (...)."

Al ver que el mercado crecía, opta por mejorar sus acabados; utiliza máquinas más sofisticadas: collaretera, aditivos a la máquinas, etc. "Ya no ver la cantidad, sino también la calidad; poco a poco la marca va entrando en el mercado". Desde 1988 hace exclusivamente polos.

En cuanto a sus capacidades, éstas se revelan en aspectos como el siguiente: las últimas máquinas las compra en 1989 y 1990. Observa que comprar una máquina a crédito no era negocio: al contado costaba US\$1,750. A crédito, US\$2,650; es decir, US\$900 más por pagarla en 6 meses. ¿Qué hace? Al contado debía pagarlo en 30 días. Mateo proponía dar US\$900 ahora y el resto en 30 días. A los 30 días, paga sólo US\$400. Lo que resta promete pagarlos en 15 días. A los 15 días sólo paga US\$200. El resto, US\$250, los paga luego de 15 días más. Al final, la máquina al contado la paga en 3 meses. Al respecto afirma:

"En el negocio hay que saber comprar y hay que saber vender (...) porque si tú sabes vender, eres un buen vendedor; pero si compras algo malo, que no se puede vender, ¿qué haces? Tienes que ser un buen comprador y un buen vendedor, las dos cosas a la vez".

Sin embargo, llega setiembre de 1988, el "salinazo", un alza de precios decretada por el Ministro de Economía de aquel entonces, Abel Salinas. ¿Cómo Mateo Salas pudo hacer frente a este "shock" sin mayor problema cuando otros como él cayeron? Mateo explica:

"Yo fui una persona que siempre preveía. Siempre hay un rumor. Cuando viene algo, viene primero el rumor y los primeros que se enteran son los grandazos; los que tienen *billete* son los primeros que se enteran de todo".

Fue a una tienda de árabes; y escuchó que un árabe dueño le decía a otro, también dueño de tienda de telas: ¡yo no voy a vender nada; tú tampoco vendas! Mateo se dijo a sí mismo: "éstos no me van a vender. Me iré donde un proveedor que no sepa del rumor y le compro todo". Así lo hizo: acude donde otro proveedor y le pide toda la mercadería, pero en ese momento sólo tiene US\$5,000; y le dice que le pagaría el resto, que sumaban unos US\$10,000, en partes. El proveedor aceptó. A los pocos días llegó el "salinazo" y Mateo se había "estoqueado".

Al no vender sus polos porque, con el alza, la gente no compraba, no pudo cumplirle al cliente al cual le había comprado las telas, y le pidió paciencia.

Como no vendía por el alza, Mateo junta todos sus retazos y hace polos de todos los tamaños, retaceados. Los vende en Gamarra a un sol, cuando su precio era de tres o cuatro veces más. La gente compraba bastante. De lo ganado de este modo, tenía para su comida y el resto se lo daba como pago al proveedor. Poco a poco aumenta nuevamente la venta.

En una oportunidad, en julio de 1993, un árabe comerciante de textiles le ofreció tres toneladas de franela. Mateo aceptó, pese a que ya terminaba la temporada de confecciones de ropa de invierno. Estas tres toneladas de franela sumaban unos US\$30,000, y se las dieron para que las pagara por partes. Se las ofrecía porque pocos compraban franela. Mateo lo hacía porque vendía en provincias. Sin embargo, el árabe le entregó la última parte con retraso (en verano). Ante esto, Mateo, como no iba a poder venderla en verano, decide hacer "shorts".

"Entonces, hay que idearse; la cuestión es no atollarse en el problema; tratar de salir, como sea. Eso es lo bueno del peruano, que es una persona bien ingeniosa (...)".

Pese a la crisis que empezó en 1988, Mateo vendía más: tenía más máquinas y amplió aun más el mercado de provincias.

2.4 El mercado

El mercado es todo el Perú: Arequipa, Ica, Chincha, Tacna, Cuzco, Ayacucho, Huacho, Huaral, Chimbóte, Chiclayo, Trujillo, Piura, Tumbes, Pucallpa e Iquitos. Mateo ha podido crear este mercado porque, antes de ser confeccionista, iba a provincias y vendía la mercadería de su madre. Así, conocía a muchos distribuidores. Cuando siguió la misma rutina, repartía su tarjeta. Los clientes, al enterarse de que confeccionaba, acuden a su local y le compran.

En agosto de 1990 se produjo el "fujishock", la drástica medida de Fujimori al asumir el gobierno. Ante este evento, Mateo practicó lo mismo que había hecho anteriormente porque intuyó lo que iba a

ocurrir. En esos días un confeccionista ofrecía 500 buzos de polialgodón. Mateo se los compró al contado.

A Mateo se le pregunta si no teme que su intuición le pueda fallar, y esto le afecte económicamente con una mala estrategia. Mateo responde que eso ya no le preocupa:

"cuando estás en crecimiento, te tambalea; pero ahora yo tengo reservas. Me afectará, pero no me va a botar. La cuestión era que en ese tiempo yo no podía caer, porque si caía, desaparecía. Porque cuando tú no tienes nada, ¿qué haces? Te comes tu capital, vendes tu máquina (...). Es más difícil comenzar que estar arriba; para hacer capital de la nada, es bien sacrificado".

Mateo Salas afirma que le preocupa que los empresarios de Gamarra se vinculen con el resto del sistema del mercado nacional y aun internacional. Considera que es importante que al pequeño y al mediano empresario se le eduque para que logre perspectivas para avanzar.

"Hay personas que quieren quedarse ahí, porque les da miedo seguir creciendo; tienen su pequeño negocio, su confección, y ahí no más dan vuelta; tienen miedo de crecer. ¿Por qué? porque no están educados, no tienen conocimientos para exportar, para salir de este mercado, salir a provincias o salir a países cercanos. Todas estas limitaciones hacen que se queden ahí, no más; no les interesa crecer (...). Para que esto cambie (...) tiene que haber educación, seminarios, información, estar más cerca a los organismos (...). La universidad debe estar trabajando hombro a hombro con la empresa, dándoles informes, capacitándola; entonces, ésa es la razón por la cual yo quiero que Gamarra se haga conocido (...)".

3. Situación financiera

Seis aspectos tipifican la situación financiera de Polos Surf: un monto de activos importante, ventas significativas, una alta rotación, ventas realizadas al contado, salarios superiores al promedio y una dificultad de acceso al crédito.

Se estima que para 1995 sus activos totales ascendieron a US\$127,000. Éstos lo constituyen fundamentalmente sus locales y su maquinaria.

Posee dos locales, uno en el Jr. Gamarra, otro en una galería aledaña. El primero, valorizado en US\$37,000; el segundo, en US\$20,000. Posee alrededor de 10 máquinas valorizadas en US\$25,000. Tiene ventas mensuales superiores a los US\$15,000.

La empresa posee una alta rotación, tanto en activos como en inventarios. Se estima que las ventas anuales superan en 1.5 veces los activos totales; en Navidad, los inventarios se venden en su totalidad tres veces en una semana.

La liquidez de Polos Surf presiona fundamentalmente por la inmovilización de inventarios durante 15 días en promedio; la empresa no otorga crédito a sus clientes.

La empresa paga a sus operarios montos superiores al promedio. A un remallador, el equivalente en soles a US\$180 mensuales; a un ayudante, el equivalente a US\$100. Mateo afirma:

"Un simple ayudante gana US\$100 mientras que el mínimo es US\$60. Esa persona puede vivir, pero la que trabaja para el Estado o en sitios privados son explotados abusivamente".

La empresa no ha accedido al crédito bancario, aunque en el momento de la encuesta, 1995, intenta solicitarlo. Cuando más se necesita de liquidez, por ejemplo en Navidad, recurre al crédito informal:

"Hay amigos que me han prestado plata, pero con intereses abusivos; 20% ó 25% mensual en dólares, antes de Navidad (...). En una semana le doy tres vueltas. En las dos vueltas ya pagué eso, y la otra vuelta es mía. Entonces, ya había ganancia. Así pague lo que pague, la cuestión es el movimiento (...)".

Cuadro No. 16.1**INDICADORES BÁSICOS**

Número aproximado de clientes	Más de 100
Total de activos	US\$127,000
Ventas mensuales en promedio en 1995	Más de US\$15,000 (estimaciones propias)
Rendimiento sobre ventas	25%

Cuadro No. 16.2**INDICADORES DE CAPITAL DE TRABAJO**

Plazo promedio de cobro	No da crédito
Plazo promedio de pago (créd.)	Menos de 7 días
Período promedio de permanencia de los inventarios	15 días

Cuadro No. 16.3**RELACIONES CON BANCOS**

Servicios bancarios que ha utilizado	Cuenta corriente Cuenta de ahorro
Lugar donde coloca recursos financieros excedentes	Reinversión en la empresa y depósito en banco

4. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.

- c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Qué estrategias sistemáticas empleó Mateo para aminorar los riesgos durante los procesos críticos del país?

XVII

CASO SÁNCHEZ

1. Antecedentes

Nacido en 1949, uno de los mayores de diez hermanos, Juvenal, desde adolescente, se vio obligado a trabajar. Natural de una comunidad de Huancavelica, relativamente cerca a Chíncha, su padre llegó a ser dueño de una respetable cantidad de cabezas de ganado. Sin embargo, no todo fue bien en la economía familiar, y los hijos debieron migrar y trabajar desde niños o adolescentes.

Las responsabilidades recayeron sobre los mayores, especialmente en Beto y Juvenal, quienes desde niños se emplearon en las más diversas ocupaciones, Juvenal trabajó en una bodega de vinos, en un chacra apañando algodón, en carpintería, en sastrería, en panadería. Pero, como muchos andinos, Juvenal se dedicó también al comercio: con el mayor de los hermanos, Hugo, sacrificaban carneros en la comunidad de origen y los vendían en Chíncha. Allí compraban telas, que a su vez vendían en la sierra.

Precisamente, uno de los últimos trabajos en Chíncha, antes de venir a Lima, fue el comercio con ganado. En una oportunidad compraron carne, pero se descompuso y perdieron una fuerte cantidad de dinero. A esto se sumó un asalto, en el cual perdieron otra fuerte suma.

Ante esto, decidieron viajar a Lima "para olvidarse" de estas pérdidas. Juvenal vino hacia 1980, a casa de una hermana ya establecida en La Victoria. Sólo pretendía pasar unos días. El otro hermano, Beto, desde 1962 vivía en Lima y era empleado de *Super Market*, luego *Super Epsa*. Para ello, también pasó penurias que supo superar.

Juvenal llega a casa de la hermana. Todos estaban ocupados en sus quehaceres. Ante esto, se preguntaba en qué podía ocuparse. Caminó por todo el jirón Gamarra, donde no había aún el comercio de hoy. Pese a que permanecería pocos días en Lima, veía qué perspectivas habían. Visita algunos talleres de confección, pregunta y decide comprar con el

dinero que tenía para su regreso: "me vi comprometido en comprar, por la curiosidad". Compra y se pone a vender en una esquina de Gamarra y Unanue, en la Victoria.

"¡Tenía una vergüenza! (...) ¡Bueno, ya, vergüenza a un lado, yo he venido acá a vender!". Ese día no vendió nada. Su hermana lo amonestó por haber actuado irracionalmente. Pero Juvenal no da su brazo a torcer y pregunta por lugares concurridos y cercanos para vender. Encuentra un lugar y empieza. Tiene éxito: vendió lo poco que había comprado. El mismo día de su regreso, con lo obtenido, compra más ropa y decide posponer su viaje. Se quedó 15 días en Lima.

Juvenal siempre se interesaba en aprender cómo podría vender mejor. -Su hermano Hugo también participó en el incipiente negocio ambulatorio-. Le mencionaron que la fábrica *Boston* vendía por paquetes mercadería de segunda. Compró, y lo vendió en Gamarra. Pero pensaba que debía irse a otros mercados de Lima. Más tarde, descubrió mercados en provincias.

Este negocio se inició entre los dos hermanos, pero quien lo administraba e incentivaba era Juvenal. Por el contrario, Hugo tenía familia en Chíncha, e insistía en regresar y retomar el negocio del ganado. Juvenal le propone separarse. Hugo debió aceptar.

Más tarde, Juvenal logró un puesto ambulatorio en el Jr. Unanue; siempre se preocupa por el modo cómo vender más. Decide que debe ser un producto corriente. Por algún tiempo su estrategia de venta fue ofrecer una prenda de regalo más otra recargada. La de regalo era ropa interior para niños, que compraba por paquetes. Su hermano le criticaba el hecho de que "regale". Sin embargo, la gente, ante esto, le compraba más.

2. Los inicios

Hacia 1983 se manifiesta cierta devaluación que reduce las ventas. Juvenal intuye que podría ser mejor confeccionar sus propias prendas; pero ignora totalmente el rubro de las confecciones. Sólo sabía que si él mismo confeccionaba, el costo de las prendas sería menor y podía obtener mayor margen de ganancia.

En una oportunidad le dieron la dirección de una fábrica que confeccionaba cierto producto que quería comprar. Llegó, y no lo consiguió. Decepcionado, regresa a su puesto de ambulante. Pero pasa por una tienda de *Singer*. Ve una máquina que le interesaba comprar, una 20-U, y decide adquirirla.

Esta primera máquina la envía a Villa El Salvador, a una casa que Juvenal compraría. Compró la máquina sin saber manejarla y sin saber de confecciones, con la vaga idea de aprender poco a poco. Pero también veía la posibilidad de trabajar en confección junto con sus hermanos menores, que no tenían un trabajo fijo.

Juvenal, a partir de este entonces, se encuentra en la disyuntiva de quedarse en Villa y explotar el uso de la máquina que le traería baja rentabilidad por no saber manejarla y no producir mayor volumen, o permanecer en La Victoria y atender él mismo su puesto de venta. Sólo pensaba en el mejor modo de ser productivo y lograr mayor productividad. Quería pagar a alguien para que trabaje la máquina como operario y confeccione las prendas que deseaba; pero no encontraba a nadie; por ese tiempo todavía era escasa la oferta de mano de obra en confecciones. Pero también sabía que, siendo el dueño de la máquina, debía conocer de confección. Buscaba a personas que poco a poco le pudieran enseñar a manejarla.

Llegó a aprender empíricamente a usarla y confeccionó algunas prendas. Pero debían tener buen acabado, de modo que compra una remalladora pequeña. Se dedicó cerca de dos meses exclusivamente a conocer sus máquinas. Obsérvese su laboriosidad: no salía a trabajar, sino los fines de semana a provincia (Chimbote). Salía viernes por la noche. Vendía allá sábado, domingo y lunes en la mañana. Lunes en la noche ya estaba en Lima. Martes, miércoles, jueves y viernes en la mañana, trabajaba en la confección. El puesto de Unanue lo dejó para que lo *trabajara* su padre. Además, también salía a los mercados de la capital. De este modo, se explotaba el puesto en La Victoria; y la máquina y las ventas, en Lima y provincias.

Su trabajo era fundamentalmente en Villa El Salvador. La situación económica empezó a empeorar, pero observa que no le afectaba mucho porque él mismo confeccionaba. ¿Qué hacía? Polos y enaguas de franela.

Llegó a vender en Villa, donde consiguió también un puesto. Sus hermanos menores se quedaban y vendían ahí. Una hermana colaboraba: le ofrecía los moldes y le daba algunas ideas de confección y modelos. Estas ventas lo ayudaron mucho y se pudo capitalizar.

Las telas las compraba en Gamarra; pero era muy molesto tener que adquirirlas y llevarlas inmediatamente a Villa. Por ello, decide alquilar un depósito en el Jr. Antonio Bazo, muy cerca de Gamarra.

Había más producción; sin embargo, el problema era vender. Tenía experiencia de venta en los mercados, llegaba al público; pero tenía dificultad en llegar a los mayoristas.

Juvenal siempre se instruía de modo autodidacto y usaba los escasos recursos disponibles: leía, entre otros, el *best seller* *El vendedor más grande*, de Og Mandino, e intentaba aplicar lo que leía. Sabía que debía reinvertir siempre; y era capaz de cambiar de rubro cuando había necesidad. Le gustaba las confecciones y el comercio; pero a veces se desalentaba: su dificultad era encontrar a una persona que tuviera mayor experiencia para, así, él aprender.

En algunas oportunidades ideaba prendas que podía confeccionar, así como el modo de venderlas. Al inicio vendía polos a los mayoristas; pero los polos sin estampado no salían, y como no tenía los implementos para estamparlos, dejó la línea de polos.

Empieza a confeccionar unos overoles para niños. Estas prendas "salían" bastante; incluso llegaron hasta Bolivia. En ese entonces, ya tenía dos remalladoras, una 20-U y varias máquinas chicas. Quizá, si bien no lo racionaliza del todo, su política era la reinversión:

"Siempre cuando había un negocio, yo compraba una máquina (...). Si yo tenía una pequeña utilidad, entonces (...) compraba una máquina, no importa, familiar (...) a veces, hasta máquinas usadas; y con eso trabajaba".

Adquirió más experiencia; él mismo cortaba. Estudió en una academia corte industrial, lo que, sin embargo, no le ayudó como esperaba.

Ante este éxito, dos hermanos se suman a la empresa y la formalizan. Cuando sus hermanos Beto y Víctor empiezan a participar y se inicia "Confecciones Sánchez", Juvenal ya tenía dos remalladoras, una recubridora, tres rectas, una semiindustrial y tres caseras. Todas funcionaban. Ya contrataba operarios, pero sobre todo trabajaba con tres hermanos menores y el hijo mayor de Beto. Los operarios eran de la comunidad de origen de los hermanos. Llegó a tener entre 6 y 8 personas en el taller. Además, como le fue bien, compró en Villa otro lote, frente al que tenía, que servía de vivienda a los muchachos que venían de la comunidad y que trabajaban en el lote donde vivía Juvenal.

3. La empresa común de los hermanos

En 1984 empieza la empresa con Beto y Víctor. Transcurre la campaña de diciembre; y para 1985 no se vieron muy buenos resultados. Se decepcionan.

¿Qué significa la inclusión de los hermanos en la empresa, en términos de crecimiento? "Al principio fue como un freno que me hicieron, claro, yo no me quejo; venían sin ninguna experiencia; tenían experiencia en otro campo (...)".

Víctor, que era contador, dice

"toda la contabilidad que hacía quería ponerla en práctica; pero en una empresa pequeña no se puede, no da resultado (...) bueno, yo los dejé (...). Con la utilidad, va a venir un contador, se va a hacer cargo de esa oficina, va a tener un auxiliar; y entonces, ¿el sueldo de dónde?; claro, la persona está bien que pueda ayudar, ¡pero va a estar sentado ahí, nada más! (...)".

Beto, por su parte, era de la idea de tomar más operarios; pero tampoco dio muy buenos resultados, pues los contratados no respondían a las expectativas.

Por estas razones, Víctor propone que Juvenal, que era quien tenía la experiencia, decidiera todo: "todo lo que tú dices, hacemos". Sin embargo, los hermanos significaron cierto aporte de capital y de manejo.

En 1985 la empresa termina de formalizarse; se determinan porcentajes de ganancia, máquinas, etc. Se trasladan a Gamarra y alquilan un local. Siguen haciendo overoles, pero deciden diversificar la producción. Se confeccionan, entre otras prendas, shorts, que tuvieron buena venta y dejaron interesantes márgenes de utilidad; los cuales se reinvertían y, de ese modo, se capitalizaba la empresa.

Terminó la temporada y Juvenal pensó qué hacer. Siempre se le ocurrían ideas interesantes; sacaba un producto con un "agregado" medianamente original, y si se vendía, producía más. Así como confeccionaban overoles y shorts, pensó también en buzos. Decidieron hacerlos, pero con algo que los diferenciara de los demás. Así, aplicaba moldes de pantalones de vestir; al público le gustaba. Además, le colocaba una vena al pantalón en un lugar inusual, lo cual hacía que la mercadería también tenga acogida. "Era una novedad". Empezó a ponerles un bolsillo atrás y otro adelante, como los pantalones. Juvenal se dedicaba a sacar nuevos modelos. El problema era que si bien eran innovaciones de los Sánchez, otros comerciantes de buzos, con más capacidad para producir volumen, compraban una de sus prendas y la copiaban. Los hermanos no podían producir mucho.

Juvenal siempre iba a provincias (Arequipa, Cuzco, Juliaca y Huancayo) a mostrar su producto y a ofrecer su tarjeta. Los distribuidores mayoristas lo buscaban en Lima, siempre tuvo buenas relaciones personales. La empresa empieza a crecer: se compran más máquinas; se distribuyen los trabajos, aunque no se puede hablar de una especialización en sentido estricto: Juvenal se dedica más a los modelos; Beto y Víctor, a la administración.

Actualmente se mantiene "Sánchez y hermanos" como una sola empresa, la que trabaja eventuales pedidos grandes; pero cada uno suele hacer trabajos por separado. Entre los hermanos, suman seis talleres. Las etiquetas de los buzos y demás prendas tienen diverso nombre, incluso de acuerdo al modelo. Si el producto no es de óptima calidad, siempre se le pone un nombre que no sea "Sánchez".

"Sánchez y hermanos" está conformada por cinco hermanos: entre ellos, Juvenal, Beto y Víctor. Sin embargo, cuando tienen que emitir factura, los hermanos lo suelen hacer a título personal. A "Sánchez y

hermanos" pertenecen las máquinas que están en Villa El Salvador y algunas de Antonio Bazo. Las máquinas que tiene Juvenal en su taller de Giribaldi, uno de los jirones del complejo de la zona de Gamarra, suman unas catorce y están registradas a su nombre; cuando factura, lo hace también a su nombre. Cuando hay un trabajo especial, de volumen, se usa el nombre de "Sánchez y hermanos". Esta segmentación surge a partir de los años 1989 ó 1990, por la recesión.

En 1987 empieza un severo proceso inflacionario: ¿cómo Juvenal enfrenta esa época? El afirma que ya intuía lo que iba a suceder. El signo era la demanda reducida de confecciones. "Con la inflación he tenido que jugar mucho (...)".

En 1989 la crisis se agudizó y por ello los locales se redujeron. Llegaron a tener cinco en la zona de Gamarra. Algunas máquinas se llevaron al taller de Villa El Salvador. Todos los hermanos separaron sus máquinas.

Juvenal observa que con la inflación de 1989 y 1990 no supieron actuar bien. Lo óptimo hubiera sido invertir todo en inventarios, para no ser afectados por las alzas. Pero esto no se practicó muy sistemáticamente: "con todo ese capital se debería haber comprado la tela y tenerla para hacer una política con asesoramiento (...)". De 1991 a 1994, se recuperaron lentamente.

El local de Giribaldi, que es propio, sirve a Juvenal y a su esposa como vivienda y taller; se trabaja en muy poco espacio; pero tiene que ser así porque, de esa manera, están cerca del distribuidor. Asimismo, tiene un taller alquilado en la azotea de una casa adyacente.

3.1 El reparto de las ganancias entre los hermanos

Cuando hay trabajos conjuntos, como "Sánchez y hermanos", ¿cómo se reparte la ganancia? Juvenal responde que todo se calcula previamente, desde el dinero de la inversión hasta las máquinas de cada uno.

"Se lleva en una hoja cuánto se va a gastar (...). Si es para 100 juegos de buzos, y es 1,000 soles, uno pone 100 soles, otro, 500 soles, y así

(...). De acuerdo a eso ya se hace la división (...). De acuerdo al capital que hay o de acuerdo al trabajo que se va a hacer (...). Si yo he puesto 100 soles y el resto ha puesto el 90%, pero yo di más de mi tiempo, estuve más abocado, entonces, la utilidad la dividimos cuantitativamente (...). Hay libros especialmente para esos trabajos; tiene que firmar cada uno".

Los hermanos se turnan el manejo de estos libros. Por lo demás, no hay mayor problema en cuanto a préstamos de dinero: se prestan de palabra.

3.2 El proyecto común

Los hermanos proyectan en Villa El Salvador constituir un pequeño consorcio de familia. Una sola marca, un solo acabado de calidad y exportar. Pero para eso se necesita ampliar los ambientes y asesorarse: Juvenal piensa que pueden constituir una mediana empresa en Villa El Salvador. Cuentan con suficiente maquinaria, pero hace falta concretar y formalizar un proyecto para solicitar financiamiento. Por supuesto, este proyecto de consorcio de exportación no sólo depende de la disposición de capital, sino de una serie de factores, como competitividad de precios, conocimiento de mercado, control de calidad, etc.

4. Uno de los factores del éxito empresarial de Juvenal

¿Por qué cree Juvenal que ha podido hacer empresa y otros no? Al respecto afirma:

"(...) les falta un poco de perseverancia; todos entran con entusiasmo. Pero llega siempre un momento de marea baja. Y cuando hay problemas y uno no persevera, ya se quedan ahí; no pueden surgir más (...)".

"Aunque a uno no le guste completamente el comercio o las confecciones, pensar en no encontrarse siempre en la misma situación. Yo pienso, por mejor trabajo que me dieran, por buen sueldo que yo tenga, siempre voy a estar con alguien que me controle, y ese alguien me da para vivir un poco; pero de ahí, para pasar por encima, es difícil; siempre voy a estar ahí, no más. Voy a reclamar, me da un poquito más; pero siempre voy a estar ahí; no voy a poder extenderme más. En cambio, si estoy suelto, un día

- puedo ganar bien, como otro día no. Depende de mí. Pero si yo voy a ganar más, yo tengo que trabajar más, tengo que pensar qué hacer (...). También, no pensar en la grandeza demasiado; sino uno siempre avanzar un escalón más, un escalón más, un escalón más (-)".

5. La influencia de la religión en Juvenal

Juvenal, como tres de sus hermanos, es Testigo de Jehová. Se le pregunta si la religión ha influido en su espíritu de empresario. Él afirma que la religión ayuda a que uno sea más disciplinado y más cuidadoso. Considera que el cliente confía más en él porque observa que se conduce moralmente y que cumple con su palabra.

Por ejemplo, uno que no es Testigo, puede, al no tener restricciones, acudir comúnmente a fiestas, a compromisos y dedicarse a beber, descuidando el trabajo. Juvenal cree que los clientes comunes de "Sánchez y hermanos" prefieren hacer trato con él, más que con los demás hermanos. No obstante, quizá esto no pueda percibirse bien porque cada hermano tiene su mercado.

Respecto a su opción por esta congregación y no por algún club de paisanos, observa que

"(...) quizás uno viendo ahí uno aprende con todo lo que es la religión, aparte de lo que es cultura (...). Y de hecho, las amistades son un poco más sinceras (...) no hay hipocresía (...) casi la mayoría trata de vivir con las normas, lo que Dios ha puesto. Entonces, eso ayuda a uno a tener más confianza, seguridad en las personas con quienes uno está tratando; mientras tanto, mis paisanos quizás hoy día dicen una cosa, mañana dicen otra cosa, y hay cierta hipocresía; y quizás cuando uno tiene alguna cosa y hay cierta envidia (...) otra [cosa] lo que hay mucho es la borrachera o la inmoralidad O-.)"¹.

1. Esta cita textual pertenece a una entrevista de Néstor Valdivia que sirvió de material para Adams, Norma y Néstor Valdivia, *Los otros empresarios. Ética de migrantes y formación de empresas en Lima*, Lima: IEP, 1991. Le agradecemos a Néstor su muy amable colaboración.

¿Cómo llegó a hacerse Testigo de Jehová? Él recuerda que desde pequeño le gustaban los temas de religión. Desde 1970 se interesó por la Biblia y por preguntas de carácter ético sobre la violencia y la guerra. El contacto con los Testigos fue por la predicación, en Chincha. Dentro de la familia hay algunos miembros de esta congregación.

Quien primero se hace Testigo es una hermana (hacia 1966) en Lima, por el contacto con la esposa del dueño de *Super Market*. Esto, en parte, permite que Beto consiga trabajo en esta empresa, quien, por su empeño, logra ascender de labores de limpieza a encargado de la administración de la zona sur del Perú. Beto, más tarde, se retiraría de la empresa, ya estatizada; y con parte de su saldo indemnizatorio y su experiencia laboral, participa en "Sánchez y hermanos".

Juvenal, por otra parte, suele contratar a Testigos de Jehová, no tanto por la obligación de dar trabajo a hermanos de fe como por el hecho de que confía más en ellos. Les da cargos de mayor responsabilidad. La religión, afirma Juvenal,

"ayuda a no ser dejado ni conformista; le ayuda al hombre a desarrollar ciertos hábitos, como respeto a las personas, a no ser colérico, a mantenerse comunicativo, a mostrar amor a las personas y a no hacer daño".

6. Situación financiera

Cuatro aspectos tipifican la situación financiera del caso Sánchez: un crecimiento moderado de los activos de la empresa, que se confunde con los activos de la familia; un manejo de la liquidez holgada; el considerar a los proveedores como la principal fuente de financiamiento y, por último, los salarios promedio del mercado.

Después de 14 años, los activos se valorizan en US\$64,000 a precios de mercado; la relación se presenta en el Cuadro No. 17.1. La propiedad de Giribaldi, que sirve de taller de confecciones, es la vivienda de Juvenal Sánchez y de su esposa. Las ventas ascienden a un significativo US\$15,000 mensuales, en promedio. Sus clientes operan en distintas provincias como Lima, Arequipa, Cuzco y Huancayo.

El período resultado de la suma del plazo de cobro a clientes (un mes) y la permanencia de los inventarios (20 días), es aproximadamente la misma que el plazo otorgado por los proveedores (de mes y medio). Cuando existen problemas de liquidez, Juvenal dispone de sobregiros.

La principal fuente de financiamiento para las operaciones corrientes son los proveedores. El principal es Granier, de quien obtiene crédito desde 1990, por 30 ó 60 días con letras. Se otorga crédito a clientes de hasta 15 días, pero finalmente se pagan en 30.

El salario de los operarios es principalmente a destajo. A un remallador se le paga el equivalente de US\$7 a US\$10 diarios, a uno de mantenimiento o ayudante, US\$5. A los mas antiguos se les paga más, hasta US\$11. El pago es semanal; trabajan no menos de ocho horas, seis días a la semana. Actualmente, hacia 1995, cuenta con diez operarios.

Cuadro No, 17.1

RELACIÓN DE ACTIVOS DE JUVENAL SÁNCHEZ
(En dólares)

Primera propiedad en Villa El Salvador, de 520 m ²	12,000
Segunda propiedad en Villa El Salvador, de 520 m ²	15,000
Propiedad en Jr. Giribaldi, en La Victoria, de 58m ²	10,000
Propiedad en Pje. Barranca, (depósito), de 25m ²	7,000
14 máquinas de confección	20,000
Total	64,000

Cuadro No. 17.2

INDICADORES BÁSICOS

Número aproximado de clientes	20
Total de activos	US\$64,000
Ventas mensuales en promedio en 1995	US\$15,000
Rendimiento sobre ventas	25%

Cuadro No. 17.3

INDICADORES DE CAPITAL DE TRABAJO

Plazo promedio de cobro	1 meses
Plazo promedio de pago	45 días
Período promedio de permanencia de los inventarios	20 días

Cuadro No. 17.4

RELACIONES CON BANCOS

Servicios bancarios que ha utilizado	Cuenta corriente Cuenta de ahorro Sobregiros bancarios
Lugar donde coloca recursos financieros excedentes	Reinversión en la empresa

7. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. De acuerdo con los datos referidos en el caso, ¿cree usted que la religión influyó realmente en él? ¿cree usted que puede una creencia como ésta llegar a influir negativamente en el desempeño financiero?, ¿por qué?

XVIII
CASO WING*

* Para enriquecer este caso y lograr un mayor entendimiento sobre las influencias familiares y culturales en lo empresarial, recomendamos leer el Anexo No. 2.

1. La trayectoria de Eric

Eric, hijo de migrantes de la China y mayor de tres hermanos, termina su secundaria en el colegio *Maryknoll*. Ingresa a la UNI a estudiar Ingeniería Industrial y culmina sus estudios en 1971. Accede a una beca para estudiar una Maestría en Ingeniería Industrial en la Universidad de Michigan; continuó y logró otra Maestría en Administración.

Al terminar, tenía dos opciones: quedarse o regresar. Sin embargo, EE.UU. estaba sufriendo una considerable recesión y las ofertas de trabajo no eran interesantes. Por tanto, empezó a enviar su currículum a distintas compañías en el Perú. Las respuestas eran todas positivas, en gran medida por haber realizado un postgrado en EE.UU. Accedió a una empresa consultora de importancia. Sin embargo, no consideró que el manejo fuera muy profesional; más aún, debía, como dependiente y subordinado, asumir una posición pasiva, hecho que le molestó y renunció al poco tiempo.

Se le ofreció la interesante posibilidad de emplearse en una compañía canadiense. A punto de aceptar, su padre le pide con cierta insistencia que permanezca en el Perú y haga empresa. Le ofrece capital suficiente para iniciar una pequeña empresa con perspectivas interesantes. Le dice: "tengo un ahorro; que tal si te quedas aquí, buscas algo y haces algo propio (...)".

2. Los antecedentes de la familia: el padre

El padre de Eric, nacido en Cantón, vino de joven al Perú. ¿Qué hizo su padre desde su llegada hasta el día que le hace esta oferta a su hijo? Eric afirma:

"La historia de mi padre es oro, uno de los tantos inmigrantes. Mi padre llegó cuando tenía 17 años. Trabajó en una tienda de abarrotes en Capón, de su tío. A base de su trabajo le dieron acciones, la compañía de

abarrotes. Después, decidió hacer un molino de café, de granos, después, una fábrica de escobas. En las primeras etapas de su vida tomaba fundos: alquilaba un fundo y lo producía. Entonces, ahí, en general, las cosas fueron mal. Pero hubo un momento en el que tuvo acumulación. Luego se metió al negocio de la harina de pescado; tuvo nueve bolicheras, estaba empezando a construir una planta de harina de pescado, hubo un bache financiero y se fue abajo. Las cosas iban bastante mal. No se declaró en quiebra nunca, porque dijo, con constancia oriental, tengo que proteger el apellido de mis hijos; y a base de trabajo, levantó las hipotecas y salió adelante (...).

3. La incursión como empresario: la inversión

En el proyecto, Eric se encargaría de las cuestiones operativas y el padre, de la parte financiera. Eric observó que la industria nacional tornillera no era grande, recién estaba creciendo; además, se importaba mucho. Elaboró su plan de negocios y lo presentó al Banco de Crédito para acceder al financiamiento de las cinco máquinas principales. Sin embargo, la financiación de la empresa se logró. En parte, con el aporte personal del padre de Eric, que permitió inmediatamente la adquisición del terreno y la construcción de la planta.

Debe advertirse que el otorgamiento del crédito no fue difícil: tuvo base sólo en el aval personal del padre de Eric. Por cierto, nunca se les exigió garantías duras. Eric refiere que, por ejemplo, cuando se importaron las dos primeras máquinas de la empresa, *Alfa*, el crédito fue a dos años, y sin ninguna garantía dura, sólo la prenda industrial de la máquina y su aval personal. Esto fue posible por la trayectoria y el historial del padre, "por lo que los bancos creen en él".

Es importante observar también el sentido del préstamo que ofrece el padre a su hijo. En la empresa, si bien repartidas sus acciones en cuatro partes iguales, padre y tres hijos, la dirección la tenía Eric. Sobre el asunto, afirma:

"(...) definitivamente es un préstamo, pero no se hablaba como tal, porque era más que nada un negocio familiar (...). Era el dinero que representaba a mi papá, a mi mamá y a los tres hermanos. Sí, es un préstamo. Aunque no fue propiamente un préstamo a nivel individual (...). Fue como decir: multiplica este dinero que, si bien lo tengo yo, es de ustedes. No es un préstamo propiamente".

4. Las empresas de la familia y el sentido de su diversidad

Las empresas de la familia son:

Alfa (metalmecánica, tornillería). Sólo de la familia.

Beta (fabricación de calaminas). 50-50 con un socio. En Chimbóte.
En el presente no está operativa.

Gamma (fabricación de grapas, clips, reductores de velocidad y máquinas raspadoras). Sólo de la familia. Funciona en el segundo piso del local de *Alfa*.

Delta (en algún momento fabricación de griferías, pero no se pudo competir con los informales). La familia posee dos tercios de las acciones y un socio, un tercio. No funciona como empresa, pero se usa su estructura.

Epsilon (son realmente dos máquinas). De la propia familia. Alquila las máquinas a *Alfa*. En su tiempo cumplió su misión. Cuando hubo una especie de control de precios, *Alfa* ya no vendía, lo hacía *Epsilon*, como empresa comercializadora.

La diversidad de empresas de giros similares se debió a lo que Eric llama el trauma de la Comunidad Industrial, que afectó a una empresa de su padre, una fábrica de artículos de limpieza. Esta diversidad, observa, no ha sido tanto por razones tributarias, como por el peligro de la inestabilidad para el empresario en las épocas de Velasco y Morales Bermúdez, cuando la mayoría de éstas se crearon.

Esto condujo a que se decidiera no crecer sobre una sola empresa. Hay una articulación entre ellas, por ejemplo, de subcontratación o de comercialización; sin embargo, Eric es consciente de que

"ahora la tendencia es diferente, es abandonar lo que no puedes hacer bien o lo que no te conviene hacer (...) y la empresa que también sea flexible y pensante; tiene que acomodarse para poder sobrevivir mejor".

Además de las empresas mencionadas, se tiene una de fabricación de artículos de limpieza (en La Victoria) que maneja su padre. Por otra parte, otro de los hijos ha constituido una que importa llantas de segunda, antioxidantes, vinos, esponjas, etc. Funciona en otro local, también en Ate. Eric no está vinculado a esto; si bien es el dinero de la familia, lo maneja exclusivamente su hermano.

A excepción de las dos últimas empresas mencionadas, todas tienen un vínculo productivo: máquinas similares, habilidades de obreros similares y mercados similares que, a la larga, son ventajas para el conjunto y Eric participa activamente en ellas. Pero la principal es *Alfa*, la que produce tornillería.

5. Algunos aspectos empresariales de *Alfa*

Además de la información proporcionada por contabilidad, Eric desarrolla un sistema propio, personal, especial para específicos requerimientos; "me ayuda a tener mayor manejo intuitivo y perceptivo". De este modo, todo movimiento pasa por él y lo registra.

Actualmente, *Alfa* cuenta con más de cincuenta trabajadores, que suman tres turnos. En mando medio son cuatro personas. La parte directiva la encabeza él, un hermano y el contador.

Alfa se abastece de insumos de Sider Perú; sin embargo, el depender de esta empresa la hace algo vulnerable porque hay épocas en las cuales no la abastece y se produce una demanda no satisfecha en el mercado. Hacia fines de 1993 empieza la preocupación e incertidumbre respecto a la privatización de Sider Perú. Si el Estado vende esta empresa, no se sabe cuál será la política de ventas de la empresa que la compre y si seguirán fabricando el insumo de *Alfa*, alambión.

Esta incertidumbre, así como la demanda y la dificultad de cubrir la fabricación de medidas pequeñas, los ha obligado a importar tornillos. Sin embargo, no ha habido pérdida, pues se cubrió el mercado; y el dólar, en 1994, se encontraba barato lo que, por cierto, promueve la importación.

Eric observa que ha terminado la época en la cual las fábricas realizaban un proceso integrado, y ahora se impone la subcontratación en vez de ser ineficientes en ciertos procesos. Sin embargo, en su caso no se presenta esto:

"Nuestro proceso está integrado, desde alambrón hasta tratamiento térmico y acabado. Todo se hace aquí, a diferencia de las otras fábricas de tornillos, que tienen que subcontratar afuera".

La razón de esto lo explica él mismo:

"Antes subcontratábamos afuera; pero regresaba menor peso de tornillos que entregabas. Eso incrementaba el costo".

En cuanto a la política laboral, se puede decir que es de "puertas abiertas", todos los obreros tienen acceso a Eric. Incluso se va más allá del ámbito laboral: se realizan celebraciones con los trabajadores en las distintas fiestas a lo largo del año. Por lo demás, se tiene implementada una caja de sugerencias.

Por otra parte, Eric ha desarrollado un plan de capacitación para los trabajadores;

"(...) primero, en lo que es calidad, parte motivacional, y después en base a unas encuestas estamos empezando metodología (...) regresando a lo básico: cómo usar un calibrador, un micrómetro, tipo de roscas, lo más elemental; eso, en base a una encuesta, y en base a lo que ellos mismos pidieron (...)".

En lo que se refiere a las relaciones sociales, Eric no las vincula mayormente con lo empresarial. Su perspectiva no es específicamente la de hacer relaciones sociales para encontrar contactos como posibles clientes o proveedores. Más bien entiende que sus relaciones sociales las ha dirigido a la cuestión gremial, donde, desde una perspectiva netamente empresarial, ha perdido tiempo.

Las actividades gremiales las ve como una cuestión de autorrealización o de reconocimiento. Sin embargo, considera que participa de algún modo en política. Ha sido miembro de la comisión nacional de personeros de un partido político, así como personero técnico.

Respecto a las ventas, éstas las realiza a distribuidores mayoristas; a ferreterías medianas y grandes, sobre todo en provincias; y a industrias que utilizan tornillería.

6. Situación financiera

6.1 Las ventas

En el presente, *Alfa* no tiene problemas de ventas. El problema es otro y tiene que ver con el proceso económico de los últimos años. Al respecto, Eric dice:

"Ha habido una recomposición entre las empresas sobrevivientes. La presión ha sido bastante larga. Las reservas que en algún momento acumulamos en la época subsidiada de Alan se nos han ido diluyendo a lo largo de tan larga recesión".

Hasta el año 1992 hubo pérdidas. Sólo a partir del ejercicio de 1993 se empezaron a generar utilidades. Se puede decir que el problema no son las ventas, sino las deudas.

6.2 La política crediticia de *Alfa*

Alfa es una de las pocas empresas que tiene crédito con Sider, su proveedor. La política es trasladar este crédito a los buenos clientes. Es interesante el hecho de que los clientes que han sobrevivido y que son los mejores pagadores, dada su flexibilidad, son los más pequeños. Al respecto Eric comenta:

"Han podido existir sin aprovechar los subsidios que han tenido los medianos y los grandes, que ahora tienen menos ingenio para sobresalir".

La política de crédito de *Alfa* depende de la trayectoria del cliente, de su historia como cliente de la empresa. Esto se determina del siguiente modo: el cliente llena una hoja con ciertos datos, que *Alfa* constata con otros proveedores. Hasta inicios de 1990, el 70% de los clientes utilizaba créditos de letras o facturas por cobrar a 30 días. Pero con la agudización de la crisis, como muchas otras empresas, se

requirió de una política de contraentrega. En el presente, esto se está flexibilizando.

Respecto a los créditos con que cuenta *Alfa*, se puede mencionar que accede a líneas de sobregiro, de descuento de letras y de pagarés. Nunca ha decidido acceder a una línea de préstamo a largo plazo.

Los créditos, por parte de los proveedores, han sido de 180 días como máximo, por las importaciones de tornillería. Con el banco, el plazo máximo es de 90 días. Sin embargo, Eric conoce los beneficios de líneas de largo plazo para evitar la eventual falta de liquidez. Al respecto observa:

"(...) A medida que el interés vaya bajando, definitivamente es la mejor opción endeudarse a mediano o largo plazo (...)"

La empresa cuenta con *leasing* desde 1991. Por otro lado, nunca ha realizado transacciones en bolsa. En relación con los nuevos instrumentos financieros, Eric no ha pensado seriamente en el uso del *factoring*. No cree que en el presente le convenga vender algún documento, pues su empresa está en equilibrio. Con respecto al problema de la falta de liquidez, Eric dice:

"(...) Hay dos opciones. Primero, tener caja siempre, convertible, rápido (...) lo cual me parece una excelente política en esta época, porque hay costos de oportunidad elevados, cosas a muy buen precio. Y la otra es que tu plata debe estar en movimiento siempre. Son las dos posiciones. Depende cómo manejas la empresa, cómo asumas el riesgo".

Alfa no cuenta con el apoyo familiar que tuvo durante los primeros siete años. Al inicio, ciertas deudas eran cubiertas con el apoyo de la empresa del padre. En el presente, esto no es así. Sin embargo, Eric observa que el conocimiento técnico que maneja en relación con lo financiero, lo lleva a desarrollar una mejor gestión.

6.3 Análisis del balance

En el balance se puede observar que se ha desarrollado una política de otorgar créditos a clientes, dado el proceso de estabilización

de la economía. Las cuentas por cobrar y las existencias tienen cada vez más importancia: si se suman ambas cuentas, éstas, de un 27.9% del activo total en 1987, pasan a 42.11% en 1993.

Por el lado del pasivo, la empresa ha recurrido principalmente a recursos de corto plazo, aunque cada vez en menor proporción, pues sus dos principales partidas son las cuentas por pagar comerciales y los sobregiros bancarios. La proporción de estas cuentas ha disminuido de un 44.56% en 1987 a un 18.59% en 1993.

Los resultados acumulados han mejorado durante el ejercicio de 1993; la pérdida se convierte en utilidad. El rendimiento sobre las ventas llega a un 3.56% después de una pérdida en 1992.

Cuadro No. 18.1

BALANCE GENERAL DE ALFA S.A.
ANÁLISIS VERTICAL
(Estados financieros ajustados)
(En porcentajes)

Cuentas	1987	1988	1992	1993
Cuentas por cobrar comerciales	24.51	21.56	16.14	15.95
Existencias	3.39	8.79	20.85	26.16
Otras cuentas	13.60	4.74	5.35	3.85
Activo no corriente				
Activo fijo (neto)	54.46	64.43	57.51	53.89
Otros activos	4.05	0.48	0.15	0.14
Total activo	100.00	100.00	100.00	100.00

Cuadro No. 18.2

BALANCE GENERAL DE ALFA S.A.
ANÁLISIS VERTICAL
 (Estados financieros ajustados)
 (En porcentajes)

Cuentas	1987	1988	1992	1993
Cuentas por pagar comerciales	14.00	3.97	9.42	13.79
Sobregiros bancarios	30.56	8.08	2.76	4.80
Otras cuentas por pagar	6.00	20.14	10.69	1.82
Tributos por pagar	0.00	0.00	0.82	0.00
Beneficios sociales	5.99	3.07	6.52	5.59
Patrimonio neto				
Capital social	29.46	2.13	82.63	69.33
Excedente de revaluación	12.51	61.66	0.00	0.00
Otras reservas	0.01	0.00	0.00	0.00
Resultados acumulados	1.48	0.95	-12.83	4.68
Total pasivo más patrimonio	100.00	100.00	100.00	100.00

En el Cuadro No. 18.3 se pueden observar las proporciones financieras de la empresa *Alfa* para los años analizados:

Cuadro No. 18.3

INDICADORES FINANCIEROS DE ALFA
 (Estados financieros ajustados)

índice/años	1987	1988	1992	1993	Prom.
índice corriente (veces)	0.82	1.09	1.01	2.25	1.29
Rotación de activo total (veces)	2.49	0.89	1.13	1.31	1.46
Rotación de inventario (veces)	53.45	7.55	4.84	3.64	17.37
Rentabilidad neta de capital (%)	5.01	44.83	-14.54	6.74	10.51
Rentabilidad de ventas netas (%)	0.59	1.07	-10.66	3.56	-1.36
Endeudamiento patrimonial (%)	130.12	54.45	43.27	35.13	65.74
Rotación de cobros (días)	35.40	86.75	51.59	43.72	54.37
Rotación de pagos (días)	19.01	27.33	27.84	40.89	28.77

Sobre la liquidez, se observa que la empresa ha superado una situación poco líquida. En 1987, el índice corriente arroja un peligroso 0.82. En 1993, este índice se corrige a 2.25.

La rotación de inventarios está disminuyendo y la rentabilidad de ventas netas ha aumentado para 1993. Esto puede significar un ahorro en costos, lo cual, a su vez, puede ser producto del proceso de integración que ha experimentado *Alfa*, especialmente durante ese año.

En cuanto a la solvencia, se puede observar que la empresa se encuentra endeudada en un 35.13% de su patrimonio.

Finalmente, sobre la gestión, se observa una poca rotación del activo total y una política de venta al crédito que rebasa el período de pago a sus proveedores. La principal fortaleza de *Alfa* estaría en el control estricto de sus cuentas por cobrar y sobre todo de sus incobrables, pues un error podría fomentar un sobreendeudamiento no deseado.

7. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Cómo el grupo familiar al que pertenece Eric ha llegado a constituir el conglomerado de empresas que posee?
5. Haga un comentario sobre el siguiente texto:

Caso Wing

"(...) Hay dos opciones. Primero, tener caja siempre, convertible, rápido (...) lo cual me parece una excelente política en esta época, porque hay costos de oportunidad elevados, cosas a muy buen precio. Y la otra es que tu plata debe estar en movimiento siempre. Son las dos posiciones. Depende cómo manejas la empresa, cómo asumas el riesgo".

XIX

CASO YAMAMOTO

1. Antecedentes de Salsas Perú

Salsas Perú es una empresa productora y exportadora de salsas y condimentos de productos peruanos. Empezó sus operaciones en el año 1972 y, desde el comienzo, tuvo la orientación hacia la exportación. Fue fundada por don Juan, quien aportó su experiencia en el rubro y la mayor parte de capital; y don Onorio, su yerno, quien aportó fundamentalmente el manejo empresarial y la cuota de modernización. Ambos son miembros de la colonia japonesa.

Sin embargo, para entender el desarrollo de esta empresa, se deben revisar sus antecedentes, es decir, la experiencia acumulada de sus gestores. Don Juan, veinte años antes había iniciado un simple negocio de comercialización de ají molido. Pero, pese a las interesantes utilidades, mantuvo el negocio sin muchas perspectivas de crecimiento. Don Onorio, poco tiempo después de iniciarse en este negocio con su suegro, decide modernizarlo y formalizarlo. Para ello constituyó una empresa, a la que llamó Salsas Perú.

1.1 La primera época: la labor de don Juan

El suegro de don Onorio, don Juan, hacia el año 1950 había adquirido por traspaso este negocio, que incluía un molino de piedra y clientes cautivos. Don Juan, migrante nacido en el Japón, había incursionado en el comercio a través de una bodega. El producto, ají, era comprado en los sembríos cercanos a Lima y distribuidos en diversos mercados de la ciudad. A esto se agregaba la molienda, y el ají molido era distribuido a granel, también en diversos mercados.

Este negocio era artesanal, muy elemental; contaba con cinco trabajadores, pero ofrecía interesantes ganancias. Sin embargo, Onorio, yerno de don Juan, tenía la idea de modernizar el proceso productivo y ampliar la comercialización, es decir, hacer del negocio una empresa formal y ajustada a exigencias sanitarias. Le interesaba también la estabilidad del negocio. Además, si lo que se pensaba era crecer, se

necesitaba cuenta corriente, eventuales préstamos, etc.; y esto no se podía lograr con una empresa informal, de persona natural y de producción artesanal.

En 1971, don Juan cierra el negocio que se encontraba en La Victoria y compra un terreno ubicado en el distrito de San Luis. Se implementan máquinas y se constituye Salsas Perú. La implementación se realiza con un criterio no estrictamente racional, sino más bien a partir de sugerencias de amigos, y de la demanda que se suscita.

1.2 La incursión de Onorio Yamamoto

Onorio Yamamoto, hijo de migrantes del Japón, de tradición agrícola, nació en 1937, en una zona de sembrío en el Callao.

Un hermano del padre ya se encontraba en el Perú, y le recomienda que venga. Al llegar, el padre trabajó como dependiente en un restaurante. Sin embargo, en parte por la tradición de agricultor, se decide por el cultivo de la tierra: las alquila en el Callao.

Don Onorio, de pequeño, junto con sus hermanos, se dedicaba a colaborar en la producción con su padre. Más tarde, Onorio ya no continuaría con el cultivo, pues, por lo menos el cultivo de las tierras que trabajaba el padre lo hereda el hermano mayor, de acuerdo con la tradición. "Según la costumbre japonesa, el mayor se queda con el negocio y los segundos ya no. Bueno, tienes que estudiar o te quedas en la calle". Onorio debe optar por otra actividad.

Tiene una educación primaria accidentada, pues a consecuencia de la segunda guerra, distintos colegios no permiten que hijos de japoneses estudien en su plantel. Termina la secundaria en el colegio estatal Dos de Mayo del Callao y decide estudiar ingeniería. Lo hace en la Universidad Nacional de Ingeniería. Sin embargo, de estudiante en secundaria y como universitario, sigue colaborando en el cultivo.

Se interesa por la carrera de Ingeniería de Minas. "Siempre he pensado que ser ingeniero era más creativo que ser otra cosa". No tiene mayores dificultades económicas para sostener sus estudios.

Egresada en 1963, más tarde se casa y trabaja tres años ejerciendo su profesión. Su mujer pertenece también a la colonia. Onorio siempre mantiene relaciones estrechas con los miembros de la colonia japonesa, pero con su profesión, debe viajar frecuentemente y ausentarse.

Hacia 1967, el padre de su esposa le propone a Onorio participar de su negocio. Debe indicarse que su esposa era hija única; don Juan no tenía un hijo varón que continuara con el negocio familiar y requería de la ayuda de un hombre de confianza. Onorio trabaja como ingeniero de minas sólo tres años y luego se integra al negocio de don Juan.

2. Creación y trayectoria de Salsas Perú

Onorio Yamamoto empieza a trabajar con don Juan en el año 1968. Al hacerlo percibe, desde su perspectiva de ingeniero, las enormes deficiencias del negocio: el proceso de molienda era antihigiénico y obsoleto; se podía crecer, pues el mercado estaba hecho, se mantenía la demanda y se podía lograr más productividad.

De esta forma, y sólo con algunas mejoras de Onorio, se trabajó durante 4 años, hasta que en 1972 logra convencer a don Juan de modernizar la empresa por medio de la adquisición de un local más amplio y funcional, y reemplazando el viejo molino de piedra por nueva maquinaria. Así, se mejoraría la calidad del producto y el proceso de producción.

¿Cómo financia la nueva empresa sus inversiones, por ejemplo, la compra del terreno y de las máquinas? Salsas Perú fue completamente capitalizada con la liquidación de la anterior empresa de don Juan. Onorio calcula que hacia fines de 1971 esa empresa había aportado aproximadamente 100 mil dólares. Cuando abre, empieza con diez personas, entre obreros y empleados. Actualmente cuenta con quince establecimientos y eventualmente contrata a cinco más. Es interesante en don Onorio su aprecio por esta actividad: eventualmente se le puede observar despepitando ají o empacando productos junto a sus operarios.

Salsas Perú orienta la mayor parte de su producción al mercado exterior; sin embargo, en un inicio la dirigía al mercado local. Su mercado en el país eran fundamentalmente los supermercados. Pero con

la crisis de estos últimos, a fines de la década de los años ochenta y principios de la presente, la venta nacional cayó. Monterrey, Tía, Scala, etc. quebraron y no pagaron. Sólo se ha continuado a través de la cadena Wong.

Por otro lado, no puede competir con saborizantes, ajíes y ajos nacionales. La principal competencia ofrece un producto de baja calidad, por lo tanto, su precio es muy bajo. Don Onorio afirma que el costo de su producto es el precio de venta del producto de la competencia.

Sin embargo, la competencia de la producción peruana para la exportación no es muy refiada. Salsas Perú exporta el 80% de este tipo de producto.

La estructura de la empresa es la siguiente:

Aspecto gerencial:	Onorio Yamamoto.
Aspecto técnico:	un ingeniero.
Aspecto contable:	un contador y un asistente.
Obreros:	quince.
Eventuales:	cinco aproximadamente.

En cuanto a los obreros, no se requiere conocimientos muy especiales, a excepción de los de mantenimiento de las máquinas. El adiestramiento lo logran con la práctica.

2.1 La exportación de las oleoresinas (hasta 1978)

Al iniciarse en San Luis, la producción fue diez veces mayor y siempre había demanda del producto por los mercados.

Salsas Perú no tiene cultivo propio, compra a una suma de pequeños productores cercanos a Lima. En un principio, y para asegurar la campaña de ají con estos productores, se les ofrece adelantos de dinero y pequeñas habilitaciones técnicas con la finalidad de obtener una mayor productividad. Incluso no ponían precios previos, se pagaba el precio del mercado. Sin embargo, se tuvo una mala experiencia, pues éstos vendían el producto a otros distribuidores que ofrecían un precio ligeramente mayor.

Ante esta realidad, la comercialización del ají en el mercado nacional se torna compleja. La competencia la constituía la informalidad, que ofrecía productos de segunda y tercera, en un mercado que no exige calidad. Frente a esto, Salsas decide limitar la comercialización de ají y dedicarse más a la producción de salsa de ají, a ampliarla, a hacerla industrial y de exportación.

Esta implementación y modernización los lleva a tener contactos con eventuales importadores de oleoresina. Durante el régimen de Velasco habían ayudas para la exportación y mucha información de posibles productos. Se deciden por exportar oleoresina porque les llegó un pedido de este producto. Ante esto, se decidió constituir una planta de modo casero, con maquinaria usada, y se empezó a exportar.

El método de producción de la oleoresina de ají es similar al de una cafetera. El resultado es una esencia, colorante y saborizante.

La resina, cuyo insumo es el ají panca, fue producida sólo por seis años. El precio del insumo empezó a subir demasiado por el consumo que ellos hacían: la producción total al año era de aproximadamente una tonelada. Cuando Salsas Perú empieza a procesarlo, insumo, al año, 200 mil kilos, lo que generó escasez en el mercado del ají panca crudo. Subió el precio, y ya no se pudo producir pues, para ser rentable, se pagaba 50 centavos de dólar el kilo y éste llegó a subir a 1 ó 1.5 dólares.

El problema lo constituía la producción de la materia prima; ni siquiera habían garantías para asegurar una cosecha, y había toda una diversidad de pequeños productores, con los cuales se debía tratar de modo particular. Onorio no pudo llegar a organizarlos para que produzcan para él. El producto, la oleoresina, se ofrecía también al mercado nacional para embutidos. Sin embargo, las empresas de embutidos preferían el uso de colorantes y saborizantes químicos, por ser más baratos y no estar prohibidos en la industria nacional de los embutidos.

Otra razón por la cual Salsas se orienta hacia el exterior, es porque el cliente externo de oleoresina le propone sembrar el tipo de ají que requería y para ello le enviaron la semilla.

Onorio propone a los productores sembrar la p prika. Luego del relativo convencimiento para la siembra, el primer año exportó diez toneladas. Al cliente le gustó el producto; le pagó más del precio base acordado y le solicitó más cantidad. Onorio no pudo aceptar porque no tenía la seguridad del abastecimiento de los insumos para la producción, pues el cliente proponía que se le sembraran 100 hectáreas; él mismo pondría la semilla y la compra de la producción era segura; pero nadie aceptó.

2.2 La exportación de salsas a EE.UU.

Hacia 1978 se deja la producción de resina y se incursiona en salsas de aj , tecnificando la producción y el envasado. Empezó a exportarse a los EE.UU. Se volcaron hacia la producción de salsas de aj : rojo, amarillo, rocoto; y luego se amplió a cilantro, albahaca, huacatay, ajo, etc. Sin embargo, se mantenía un pequeño porcentaje de comercialización de aj  crudo.

La exportación de salsas, desde 1978, se produjo de este modo: Salsas Perú continuaba la producción de diversos tipos de salsa de aj  a granel para el mercado nacional. Hacia 1979 un amigo de Onorio decide comercializar la salsa en EE.UU., especialmente para peruanos residentes all . Onorio envasa una pequeña cantidad y se la envía. El producto tiene demanda y se empieza a exportar; hacia 1980 ya era regular y se extiende de Nueva York a Miami. Para 1985 se extiende a California.

Para ingresar al mercado norteamericano tenían que cumplir con las especificaciones de calidad para sus productos (A.D.F). De esta forma, su producto fue aceptado en EE.UU.

2.3 La ampliación del mercado: Japón (1989)

Dada la calidad del producto, se envía a distintos países de Europa y a Japón. Hacia 1989, se tiene éxito en el Japón por el número de *niseis* que vive all . Onorio hace contacto con una empresa japonesa que abastecía productos brasileños y mejicanos, y a la que le faltaban productos peruanos. Salsas Perú entr  ahí.

Lo que Onorio desea para el Japón no es abastecer productos consumibles por los japoneses, pues son vegetales distintos, con una producción muy desarrollada y una alta competencia. Más bien, pretende introducir en los japoneses los productos típicos peruanos y difundirlos, así como México ha introducido sus productos y platos típicos.

3. Situación financiera

Salsas Perú utiliza sobregiros, pero no descuentos de letras, pues el negocio se financia con las propias exportaciones. Sin embargo, a pesar de que el negocio se dirige al mercado internacional, no utiliza cartas de crédito: las operaciones se sostienen en la confianza de amigos.

El cobro de las facturas demora entre 30 y 60 días. El señor Yamamoto menciona que ello ha ocasionado problemas de liquidez que se han subsanado, en ocasiones, con crédito bancario.

3.1 Evolución de partidas financieras

Una primera visión nos permite concluir que 1992 no fue un buen año para Salsas Perú. Las tres partidas (capital social, activos totales y ventas) disminuyeron. Esto se debe, en parte, a la disminución de las ventas. En 1993, las dos primeras partidas se estabilizan y las ventas disminuyen aun más. Probablemente ello se deba al menor consumo del producto por el incremento de peruanos que retornaron del Japón por la crisis económica de este país, principal mercado de la empresa.

Cuadro No. 19.1

**EVOLUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL,
ACTIVOS TOTALES Y VENTAS**
(En dólares)

Partidas	1991	1992	1993
Capital social	104,046	64,080	65,548
Activos totales	312,962	216,448	287,218
Ventas netas	1,080,098	1,021,788	716,198

Nota: Todos los valores se encuentran en dólares ajustados.

Cuadro No. 19.2

ÍNDICES FINANCIEROS DE SALSAS PERÚ S.R.L.
(Estados financieros ajustados)

Partidas/años	1991	1992	1993	Prom.
1. índ. corriente (veces)	1.1	1.1	1.4	1.2
2. Período medio de cobro (días)	70	37	29	45
3. Período medio de pago (días)	95	80	111	95
4. Rot. de activo total (veces)	2.7	3.6	2.3	2.9
5. Rot. de invent. (veces)	11.3	12.0	6.8	10.0
6. Ratio Du Pont	1.4	-0.9	0.7	0.6
7. Rent. neta de capital (%)	139.0	-92.4	75.4	40.7
8. Rent. de ventas netas (%)	17.3	-7.3	7.4	5.7
9. Endeudamiento patrimonial(%)	253.6	323.7	182.5	252.3
10. Gastos financ. (%)	61.2	46.0	28.8	45.3

3.2 Interpretación de los índices financieros

Los índices financieros reflejan los vaivenes de una demanda inestable que hemos referido en párrafos anteriores. Si bien es cierto que el volumen de ventas permite una aceptable utilidad, a excepción de 1992, la liquidez de la empresa ha sido afectada especialmente por una relativa lentitud en la rotación de inventarios y de los activos.

Salsas Perú tiende a una situación de iliquidez reflejada por un índice corriente cercano a la unidad. En 1991 y 1992, este índice fue apenas de 1.1. Sin embargo, la financiación del capital de trabajo descansa en los proveedores que aguardan, en promedio, el doble del tiempo de espera para el cobro, es decir, 95 días contra 45.

En promedio, el rendimiento sobre ventas es cercano al 6% positivo. Sin embargo, este rendimiento ha sido afectado por una pérdida, en 1992, de 77,000 dólares. Es de anotar que esto se debe a la

cuenta Resultado por Exposición a la Inflación (REI) (pérdida de US\$117,000), producto de un inadecuado manejo de las partidas monetarias y no de una situación de mercado. La utilidad antes del REI es positiva en US\$40,000.

Cuadro No. 19.3

**ANÁLISIS VERTICAL DE SALSAS PERÚ
PORCENTAJE DE LOS ACTIVOS TOTALES**
(Estados financieros ajustados)

Activo	1991	1992	1993
Caja y bancos	3.96	2.82	4.39
Cuentas por cobrar comerciales, neto	52.14	36.92	18.63
Otras cuentas por cobrar		19.10	34.44
Mercaderías	21.13	25.44	25.06
Gastos pagados por adelantado	0.06	0.31	0.05
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	22.71	15.41	17.42
Total de activo	100.00	100.00	100.00

Cuadro No. 19.4

**ANÁLISIS VERTICAL DE SALSAS PERÚ
PORCENTAJE DEL PASIVO MÁS PATRIMONIO**
(Estados financieros ajustados)

Pasivo	1991	1992	1993
Cuentas por pagar comerciales	4.76	10.91	1.17
Otras cuentas por pagar	64.37	63.52	59.31
Provisión C.T.S.	2.58	1.97	4.12
Patrimonio			
Capital social	33.25	29.61	22.82
Resultados acumulados	-4.97	-6.00	12.58
Total pasivo y patrimonio	100.00	100.00	100.00

En el caso de los activos totales, se puede ver que las cuentas comerciales van perdiendo importancia relativa y dan paso a las diversas cuentas por cobrar.

Los activos fijos se mantienen constantes y su disminución es producida por la depreciación acumulada.

En el caso del pasivo y del patrimonio neto, las cuentas por pagar comerciales se reducen en forma drástica para 1993, mientras que las cuentas por pagar diversas se mantienen en un nivel promedio de 60%.

Finalmente, los resultados acumulados toman un valor positivo e importante para 1993 en comparación con los dos años anteriores; alcanzan el valor de 12.5%.

4. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.
 - b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
4. ¿Se puede explicar la trayectoria y envergadura de Salsas Perú sin la empresa anterior, fundada por el suegro de don Onorio?
5. ¿Qué razones llevan a don Onorio a dedicar, desde un inicio, la producción de sus procesados (oleorresina y salsas) fundamentalmente hacia la exportación? Desarrolle esta problemática.
6. Explique por qué Salsas Perú no asegura su producción de ají con los agricultores ofreciéndoles implementaciones técnicas y asesoría. Presente una propuesta para solucionar esta problemática que involucra al agricultor.

XX

**CASO YING
(COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL ÁLAMO)**

Presentación

Éste es el caso de una cooperativa fundada hacia 1981 por treinta y dos personas, la mayoría, de las comunidades japonesa y china. Es una institución formada alrededor de un connotado líder de la colonia japonesa, a partir de claros objetivos e ideales cooperativos, que hacia 1992 llegó a 38 millones de dólares en activos.

Se observará cómo, en el desarrollo de esta institución, lo financiero no puede desligarse de algunas características culturales y sociales, inherentes al grupo.

La trayectoria de El Álamo se puede dividir, para el análisis, en dos períodos: el de la fundación y primeros años, que involucra fundamentalmente la solidaridad del grupo; y el período de desarrollo, que involucra un acelerado crecimiento en inversiones.

Estos períodos se refieren en las dos primeras partes. En la tercera se hace un análisis de los elementos -manejo empresarial, aprovechamiento de coyunturas, uso funcional de las relaciones sociales y valores culturales, coordinación de los distintos factores- que determinaron el éxito de la institución. En la cuarta parte se realiza un análisis de la situación financiera de El Álamo hasta 1992, que se explica por los elementos mencionados.

1. La creación y los primeros años

1.1 El fundador

La cooperativa El Álamo es fundada principalmente por iniciativa del ingeniero León B., miembro de la colonia japonesa, de gran capacidad de convocatoria. León, desde su juventud, había creído en los principios de cooperativismo: solidaridad, ayuda mutua, democracia. Había participado en la dirigencia de otra cooperativa de la comunidad, en la cual adquirió experiencia.

Es de destacar la especial admiración y respeto a esta persona por parte de dirigentes, personal administrativo y socios de la institución. Todos sin excepción reconocen su capacidad de rescatar y potenciar habilidades y virtudes en sus semejantes. Se le tiene especial estima por sus virtudes humanas.

1.2 La creación

La cooperativa se crea en diciembre de 1981, cuando León llamo a un grupo de treinta y dos amigos y familiares. En el corto plazo no había una visión de futuro, sino un fin más bien práctico que pudiera atraer a posibles socios: aprovechar un beneficio tributario que ofrecía la ley. Se podía deducir del impuesto a la renta lo que se aportaba a la cooperativa. Ciertos amigos y conocidos eran ejecutivos y pagaban altos impuestos. Creando la cooperativa podían tener una deducción de su base imponible; era como un crédito fiscal. De este modo, el socio ponía un aporte; éste se deducía de impuestos. Lo aportado no permanecía en la cooperativa; inmediatamente se le prestaba la misma cantidad. El interés del préstamo era muy pequeño, pero suficiente para mantener gastos de la institución. Se empezaba a capitalizar con el pequeño interés que cobraba y estos amigos se beneficiaban.

Sin embargo, el interés de León B. iba más allá: "La idea no era solamente hacer cosas para provecho de una persona, sino también cosas que tengan alguna proyección en el tiempo". Lo importante era organizar una institución sobre la base de la confianza de los amigos, con gente de valor moral. Algunos de los convocados a participar aceptaron por la amistad, pese a no conocer de cooperativas.

En los inicios, la institución funcionaba en la propia casa de León. No tenía ni siquiera escritorio o un teléfono propio. Es más, en los primeros meses, éste manejaba casi todo el movimiento.

La institución logra consolidarse no sólo por el aprovechamiento de la coyuntura, que fue el dispositivo de deducción de impuestos. León constituye la institución, en parte, gracias a su trayectoria intachable dentro de la comunidad japonesa, y sumada a ésta la de su

padre. Todos los miembros reconocen que lo más importante que ofreció León fue ejemplo de honradez.

Se piensa comúnmente que una institución con forma de cooperativa no es rentable, no es moderna, no es eficiente, no ofrece seguridad, no es de mucho prestigio, es inestable, es propia de sectores bajos y medios o de sectores marginales o de muy bajos recursos. Sin embargo, la forma cooperativa puede ser desarrollada por sectores modernos y empresariales, y mantenida con adecuados criterios, funcionales a los intereses y expectativas de los socios.

1.3 Características de los socios fundadores y su reproducción

El Álamo fue fundada por profesionales de alto nivel académico y de prestigio, y por empresarios exitosos, gracias a la capacidad de convocatoria de León. Desde un principio, El Álamo apuntó a enrolar socios de mayores ingresos, siempre profesionales, funcionarios o empresarios de éxito, y de solvencia moral; y ha dirigido su mercado a este sector. Fue fundada por un grupo de personas de este sector social, nunca necesitados económicamente; donde predominan los descendientes de japoneses y chinos. Constituye un grupo medianamente homogéneo en intereses comunes: se inició como un grupo de amigos y conocidos. Siempre se ha cuidado de una dirigencia altamente eficiente. Los préstamos, si bien en un principio se dirigieron como crédito de consumo, desde 1989 se dirigen principalmente como crédito empresarial, para capital de trabajo; y se intensificó la práctica de una rigurosa selección de socios. Lo que ha dado éxito a El Álamo ha sido el mantener la solvencia moral y económica de sus socios a partir de un filtro y de un número limitado, no más de mil, para mantener la cohesión. Esto ha permitido que la eficiencia y la confianza se reproduzcan.

La Ley de Cooperativas dice que cuando los socios sobrepasan los mil, las asambleas deben ser realizadas con delegados, lo cual disgrega a los socios y no les permite participar estrechamente. A León B. le preocupaba esto especialmente:

"No queremos cantidad, sino calidad (...). Las organizaciones con voto democrático, donde el aporte de capital no es importante, cuando empiezan a crecer o cuando crecen muy rápido, empieza a

perderse parte de los principios, de la ética, de los valores; entonces, (...) busquemos un grupo de excelencia".

1.4 La selección de los socios

La selección de los socios es rigurosa al tiempo que sencilla. Hay un comité de admisión que revisa sus antecedentes. Ningún socio debe tener reparo sustentado contra quien postula. Quien lo presenta debe garantizarlo, hasta por un monto determinado. Obviamente, el que presenta a un eventual socio no quiere arriesgarse con alguien de poca confianza. Los socios comúnmente se protegen entre sí cumpliendo con sus obligaciones. Más tarde, cuando el socio pide un préstamo y no excede de cierta cantidad, se revisa su ficha de inscripción y se ve por cuánto lo garantizó quien lo trajo.

1.5 Las comunidades japonesa y china

La primera característica común de los socios es el pertenecer o ser cercanos a las colonias japonesa y china. Por lo menos dentro de la comunidad *nikkei* hay un vínculo muy fuerte de relaciones familiares y fraternales. Esto fue potenciado por la cooperativa, pues había un vínculo de confianza ya constituido. Otro elemento que permitió el desarrollo, inclusive financiero, de la cooperativa es el hecho de que dentro de estas colonias, japonesa y china, es común el valorar el respeto al pago de las deudas; y es costumbre tradicional ciertas formas de ayuda mutua, especies de panderos, denominadas en el ámbito japonés, *tanomoshis*, y en el chino, *fui*. Lo interesante es que los dirigentes de esta institución han sabido reproducir valores y actitudes propias, en dos aspectos: el ético y el profesional. La capacidad de convocatoria, y de reproducción del grupo fundador ha sabido mantenerse, a partir de la rigurosidad e insistencia sistemática en estos dos aspectos.

A estas comunidades se fueron agregando miembros cercanos a ellas. Más allá de un vínculo cultural o sanguíneo, eran personas con la misma calificación ética y de capacidades y potencialidades, requisitos para pertenecer a la institución.

1.6 Los panderos¹

Los *tanomoshis* y los *fuis* son formas tradicionales de solidaridad y ayuda entre amigos. Debe observarse que su desarrollo en las colonias japonesa y china en el Perú se explica por las presiones económicas y de segregación racial. Japoneses y chinos no eran sujetos de crédito hacia los inicios de su presencia en el país. La ayuda mutua en estas comunidades se presenta como una necesidad de sobrevivencia y luego de crecimiento de pequeños negocios. Lo mismo se observa en la valoración del trabajo: el trabajo esforzado se valora, además del factor de la impronta cultural, en función de la sobrevivencia y de las condiciones adversas que enfrentaban como minorías inmigrantes.

Antes de la formación de la cooperativa, los amigos congregados alrededor de León B. organizaban panderos. Con la fundación de la cooperativa se continúan éstos como forma complementaria y se rescatan las características y costumbres que promueven estas formas. Elementos tradicionales culturales de las colonias japonesa y china beneficiosos y positivos, como éstos, son rescatados por la cooperativa.

Estos panderos generan formas de confianza entre las personas que participan y fomentan las responsabilidades económicas que se contraen. Este fue otro vínculo de solidaridad y de afianzamiento de relaciones sociales dentro de la cooperativa. Sin embargo, en la cooperativa, a los *tanomoshis* se le agrega un elemento más, el cultural-educativo. Las reuniones suponen una exposición de algún especialista, sobre diversos temas de interés.

1.7 La ayuda mutua

La cooperativa fue concebida por León B. como una forma de ayuda mutua y de solidaridad.

1. Forma de financiamiento de un grupo de personas amigas. Todos se comprometen a aportar una cantidad mensual pactada y por lances se adjudica el pozo común. Quien se lo quiere adjudicar antes, paga más a partir de la obtención del pozo hasta el término del plazo. Todos obtienen el pozo una vez; pero con costos diferentes y en momentos diferentes.

"De lo que se trata es de un acto de solidaridad. Hoy día yo ahorro y te prestamos, y el otro día tú ahorras y le prestamos al otro o a mí (...) hay gente que (...) viene solamente para ahorrar, nunca pide préstamo (...) viene porque sabe que su dinero va a ayudar a que otros amigos puedan salir adelante".

Es en esta etapa de presidencia de León B. cuando se consolidan los valores éticos de la cooperativa. Los mismos son respetados por la trayectoria del líder, así como por su funcionalidad al éxito de la institución. Es la etapa de la educación cooperativa, del convencimiento de que la forma cooperativa es viable si se mantienen determinados valores conjuntamente con una rigurosidad y eficiencia en el funcionamiento del aspecto financiero.

1.8 La clave: el grupo humano

El fundador y presidente emérito afirma que

"la clave está en el grupo humano. Si un grupo humano quiere crecer, y la parte administrativa y asociativa quiere crecer, entonces, ahorra más, trae más plata, avisa a los amigos, y se va armando una cosa en crisis. Creo que el elemento humano es un factor importantísimo. Es el que determina si va o no va (...)"

2. El desarrollo posterior

La historia de El Álamo la podemos dividir en dos etapas. La primera, aproximadamente hasta 1987, cuando fue presidida por León B. La segunda significa una agresiva apertura a actividades empresariales, y dirigida por Teodoro W. Lo cierto es que estas etapas no pueden llegar a explicarse sin León y Teodoro, además de la gerente, Pamela Y. Debe destacarse, sin embargo, la participación de los demás dirigentes y del personal administrativo. Los dirigentes en conjunto, sobre todo durante el proceso de desarrollo, se esforzaron en ampliar servicios alternativos y en captar nuevos socios. Se conoce que para esta labor técnica, de recojo de información y de coordinación, se debió trabajar hasta doce horas continuas, así como domingos y feriados. Entiéndase que además de esta labor, no remunerada para los dirigentes, debían atender sus respectivos negocios o trabajos. El personal administrativo,

constituido fundamentalmente por damas muy jóvenes, también dedicó esfuerzo en esta tarea, estimuladas por los dirigentes.

Teodoro W., contador de eficiencia empresarial, sucede a León B. en la presidencia y en la dirección de El Álamo. León le pide que lo suceda en la institución. Teodoro en principio no acepta, pues tenía otras ocupaciones, pero lo hace. Ante este compromiso, Teodoro W. se propone desarrollar a El Álamo. Contaba para ello con Pamela Y., actual Gerente de la institución. Era una joven egresada de la Universidad del Pacífico, a la que León había llamado para que trabajara en la cooperativa, previendo sus capacidades. Teodoro busca redireccionar la cooperativa para aprovechar aún más las oportunidades que podían presentarse por aquellos años. Complementaba la labor de Pamela, Rosa M., dirigente juvenil de la colonia japonesa, convocada también por León B. precisamente por sus cualidades dirigenciales y por presentarse, a pesar de su juventud, como una persona de convocatoria en la colonia. Se desempeñó en distintos momentos como Asistente de Gerencia, Subgerente, Gerente de Operaciones, Gerente General Adjunto o Gerente de Negocios.

En la institución había una mixtura de socios, los cuales se asociaron para lograr el escudo financiero; algunos se enrolaban porque había dinero para ser prestado que no se solicitaba por los primeros socios.

2.1 El mercado japonés

Teodoro se decide por una estrategia que pretende apuntar fundamentalmente al sector empresarial japonés, por ser uno de los más organizados del medio. Luego de saturado este mercado, se dirigirá al sector chino, considerado más difícil. No obstante, siempre mantendrá el criterio de León B., de no sobrepasar los mil socios.

Respecto al enrolamiento de empresarios de la colonia japonesa: la primera estrategia para captar el mercado empresarial no fue fácil. Se debía llegar a él con un discurso adecuado para interesarlos en el cooperativismo. Sin embargo, se debió cambiar la imagen tradicional del cooperativismo: de poco funcional, propio de sectores de escasos recursos, a una concepción de sectores modernos e innovadores. Se

pretendía que la cooperativa tuviera una imagen de eficiencia, que pudiera captar a socios de trayectoria empresarial exitosa y éticamente intachable. Aparte de mejorar los servicios que hasta entonces se ofrecían, se inició una intensiva estrategia de relaciones sociales a través de reuniones apropiadas para el ofrecimiento de información.

A esto se agregó otra forma de llamarlos: se insistió en participar de *tanomoshis* de cantidades interesantes para ellos y se constituyeron varios grupos. Sin embargo, el requisito para entrar al panderero era el ser socio de la cooperativa. Era una forma de financiamiento, pues el primer número de los pandereros era para la cooperativa, que no ofrece interés; era una forma de captar capital.

Luego de cierta inercia, el ingreso de socios importantes de la colectividad japonesa fomentó aun más la credibilidad de otros empresarios. Al principio se trabajó con *tanomoshis* y algunas visitas; pero luego ellos acudían por propio interés, pues percibían que se empezaba a dar créditos rápidos y a proteger bien el ahorro. Al lograr este tipo de socios, comerciantes o industriales, dejan de lado el préstamo tradicional de cooperativa, de 3x1 ó 4x1, y diseñan el préstamo comercial.

2.2 La homogeneidad y la complementariedad de los socios

Lo que se ha buscado ha sido complementariedad en los socios, en términos de espacios de ahorros y aportaciones, y de colocaciones: uno de los directivos dice:

"No sé si lo hemos buscado así o si simplemente poco a poco se ha ido dando; complementario en el sentido en que vamos buscando siempre gente que tenga cierto exceso de liquidez, gente que por la naturaleza de su profesión, o su actividad, requiere más bien de esa liquidez, y hemos tratado de mantener un equilibrio en eso, siempre dentro de la colonia japonesa (...) y más tarde, extendiéndose fuera".

Sin embargo, debe anotarse que la cooperativa, al tecnificarse, sistematizarse más y solventar las exigencias de un mercado más exigente y moderno, desatendió en alguna medida a los sectores sociales de algunos socios originales a los cuales atendía El Álamo. A este

respecto, hay conciencia en los dirigentes de que es muy difícil equilibrar las exigencias del crecimiento de operaciones y apertura a sectores comerciales y más modernos, con la satisfacción de créditos de consumo, necesidades de cierto sector de socios que recuerda los inicios de El Álamo no sin cierta nostalgia. Pero precisamente éste es uno de los retos de El Álamo, el coordinar carisma y funcionalidad, calidez y eficiencia.

2.3 Aprovechamiento de la coyuntura, previsión y adecuación a nuevas situaciones: la inflación

La dirigencia desarrolla capacidades de previsión frente a coyunturas eventualmente adversas. Hacia fines de 1987 y durante 1988 recrudece la inflación. La cooperativa inmediatamente dolariza todas las operaciones y trabaja exclusivamente con dólares. A una funcionaría se le da la labor de cambio de dólares; y en breve tiempo se logra una ganancia considerable por vender más barato que la calle y comprar un poco más que lo que se ofrecía en ella. A los socios les convenía, la cooperativa ganaba una comisión por ello y las ganancias se invirtieron en préstamos a los socios. La tónica de las operaciones ha sido generar una intermediación financiera, y ello se ha conseguido con escaso capital invertido. La coyuntura de una fuerte inflación y la valiosísima experiencia de uno de sus dirigentes, en manejarse frente a esta situación, permitía este tipo de operaciones.

A esto se sumó la coyuntura de 1987 del proceso de estatización de la Banca. Los ahorristas empezaron a temer, y El Álamo afilió más socios de recursos económicos interesantes.

La previsión llevó a la dirigencia a esperar, dada la hiperinflación, un alto número de morosidad. Se implementa inmediatamente un departamento legal, antes de que se presenten los problemas. Ya no se da préstamos a sola firma a partir de ciertos montos; se empieza a pedir garantías reales. Hasta el último momento se negocia con los morosos, y se evita entablar juicios, perjudiciales y engorrosos para el propio socio y la cooperativa.

2.4 Los servicios que presta El Álamo

Hacia el inicio del funcionamiento de la institución, los servicios que brindaba eran fundamentalmente préstamo tradicional y *tanomoshiis*. Hacia 1992, El Álamo trabaja con 15 personas en su sede central; posee 474 socios activos y ha llegado a brindar una variedad de servicios en las siguientes áreas:

Captaciones:

- Ahorro: en moneda nacional o extranjera.
- Depósitos a plazo fijo: en moneda nacional o extranjera.
- Depósitos de Compensación por Tiempo de Servicios (C.T.S).

Colocaciones:

- Préstamos: en moneda nacional o extranjera: préstamo comercial, tradicional, personal, vehículo, pandero y estudios.
- Tarjetas de crédito (Visa, Diners, American Express).
- Tanomoshii*: en moneda nacional y extranjera.

Tesorería:

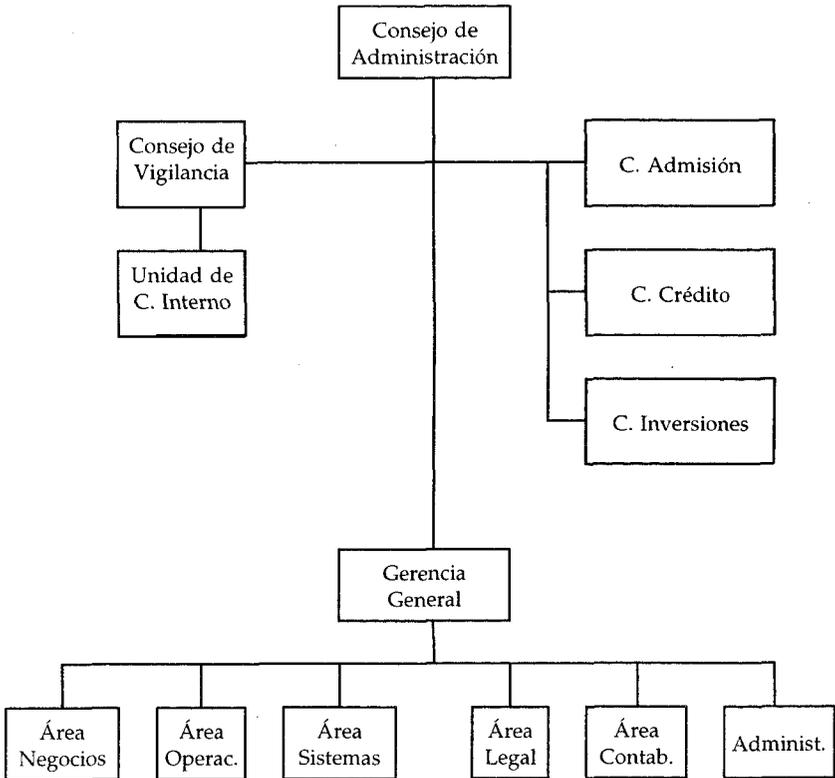
- Servicio de cobranzas de letras y cheques.
- Tramitación de carta fianza: locales e internacionales.
- Compra y venta de dólares.
- Transferencias al exterior.
- Pagos varios: luz, agua, etc.

2.5 La actual organización de El Álamo

La Cooperativa El Álamo cuenta actualmente con un personal de treinta y dos personas, el organigrama de la cooperativa es como sigue:

Gráfico No. 20.1

ORGANIGRAMA DE EL ÁLAMO



2.6 Las nuevas inversiones realizadas

A raíz del proceso inflacionario, superado por la institución, se observan algunas otras alternativas de inversión. Se empieza a entrar en la bolsa, se empiezan nuevas modalidades de préstamo distintas de las de 3x1 ó 4x1. Dada la calidad de los socios, la que muy consciente y sistemáticamente se mantiene, se aprovechan sus experiencias, sus relaciones, sus contactos. Un socio afirma:

"siempre había gente a quién preguntarle, gente que ofreciera ideas novedosas, cosas interesantes (...). Lo importante (...) era que teníamos muchas cabezas, con mucha experiencia, en diferentes campos (...) en empresas diferentes, en distintas áreas, otros con sus negocios propios".

De esta forma obtuvieron asesoramiento e ideas novedosas de sus socios. En 1989 fundaron una Central de Cooperativas de Ahorro y Crédito con otras dos cooperativas de la colonia japonesa. Este convenio brinda un efectivo servicio a los *dekasegnis*, peruanos de ascendencia japonesa que trabajan en el Japón. La actividad consiste en facilitar la transferencia de recursos de los *dekaseguis* a sus familiares en el Perú.

Esta Central de Cooperativas cuenta con activos totales por 2.5 millones de dólares y sirve a más de 25,000 usuarios. El equipo humano que se encarga de ello está compuesto por 19 personas en el Perú y 11 personas en el Japón.

En el año 1991, El Álamo promovió la creación de una Cooperativa de Servicios Múltiples, con un total de activos de 120 mil dólares, 110 socios activos y un patrimonio de 73 mil dólares. En ese mismo año se fundó la agencia de viajes Paracas Tours, con un total de 60 mil dólares de activos y un equipo humano de 7 personas.

2.7 La conformación de las directivas

El éxito y desarrollo de las cooperativas depende fundamentalmente de las directivas. Para conformar éstas, se desarrollan los siguientes criterios: un seguimiento de los socios con potencialidades dirigenciales y la propuesta para que formen parte de la dirigencia. Se les ofrece progresivamente responsabilidades y se les involucra con el espíritu de

la institución. El segundo, mantener la transparencia de las distintas operaciones.

3. Análisis

3.1 Ventajas comparativas con respecto a otras instituciones financieras

Éstas se pueden resumir en tres. La primera es la coyuntura que presentaba la Ley de Cooperativas, que fomentaba, a partir de algunos dispositivos, el desarrollo del espíritu cooperativo. La segunda es la confiabilidad, generada a partir de constituir El Álamo en una institución de miembros principalmente de dos colonias, lo que supone un mínimo de cohesión. Por último, la dirigencia percibió las bondades de mantener la institución cerrada y, por tanto, pequeña en número de socios. Esto permite una atención personalizada y una institución al tanto de las necesidades de sus socios.

Algunas diferencias entre El Álamo y otras instituciones financieras son las siguientes:

En depósitos:

El socio sabe que el dinero será prestado a amigos, a familiares o, en todo caso, a coafiliados.

Las utilidades de la operación son para la cooperativa a la cual se pertenece y no para un banco, cuyos intereses son ajenos al cliente. El trato es más cálido, personalizado y eficiente.

En préstamos:

Es mucho más ágil que los bancos por el control de información que maneja.

Se conoce rápidamente la respuesta, dada la eficiencia.

En banca personal, se presta hasta el 20% de ingresos anuales sin necesidad de aval o garantía. A empresas se presta aproximadamente hasta el 1% de las ventas anuales a sola firma. Esto, por supuesto a personas con reconocido historial de pago; pero siempre manteniéndose el criterio técnico.

3.2 Factores que sustentan la confianza financiera en el cliente

Líneas arriba se mencionó que hasta cierto monto la institución no presta con garantías reales, sino con un aval. La pregunta es por qué esta confianza. De algún modo ya está contestada. Presentamos una serie de razones suficientes:

El socio normalmente cumple para mantener una buena imagen de buen pagador frente a su aval.

El socio acostumbra a cumplir por haber sabido insistir, desde un inicio, en el rescate de un valor especialmente cultivado entre los socios como individuos: el de estimar cumplir con las deudas. No cumplir ofende la respetabilidad no sólo de la persona, sino del apellido y la familia entera, la que también está involucrada o será cercana a la cooperativa.

El común de los socios entiende que debe cumplir por la presión moral del grupo. Se trata de una institución pequeña, de una comunidad de amigos. Si no se cumple, rápidamente todo el grupo se entera de ello. Esto significa un descrédito, una deshonra.

Desarrollemos dos aspectos que quizá sean fundamentales para entender la confianza mutua entre socios y directiva: el socio cumple con sus obligaciones económicas porque es un imperativo cultural dentro de la colonia de japoneses y chinos, el pagar las deudas. -Sin embargo, este hecho no se ha limitado a socios de estas colonias, sino que también se ha extendido a socios que han estimado los mismos valores de respeto a las obligaciones-. El socio cumple por la presión moral del grupo al que él se siente pertenecer.

3.3 El imperativo cultural oriental

Algunos japoneses y chinos inmigrantes conservaron como valores culturales tradicionales el honor y el trabajo, valores por lo demás universales. Este honor se manifiesta inclusive en el respeto a las obligaciones económicas, a las deudas contraídas; y por tratarse de miembros de sociedades tradicionales, no sólo tiene como referente al individuo. La familia es el referente forzado del individuo, y por tanto el apellido. Además, por el hecho de vivir valores tradicionales, estos

inmigrantes educaron, con mayor o menor éxito, a sus hijos en este respeto; y los descendientes, si no han mantenido las mismas formas, han conservado, con mayor o menor intensidad, por ser de alta estima, este valor en función del trabajo y del aspecto económico. Por supuesto, ante las difíciles condiciones materiales, económicas y sociales con las cuales vinieron al Perú, desarrollaron como valor también el trabajo esforzado. Debemos suponer que esta impronta cultural y social no sea muy señalada en generaciones posteriores, donde las exigencias tradicionales ya no son tan marcadas.

La Cooperativa El Álamo, formada principalmente por miembros de las colonias japonesa y china, consciente o inconscientemente, ha sabido potenciar este valor, lo ha potenciado y lo ha hecho funcional a las necesidades de la institución, sobre todo en el aspecto financiero. ¿Cómo? Este valor, en términos funcionales, aumenta la confianza en las transacciones financieras, especialmente en los préstamos.

3.4 La presión moral del grupo

La confianza está basada en la relativa seguridad del pago y en la aminoración de posibilidades de fraude. Esta esperanza de la institución se fundamenta racionalmente en el siguiente hecho: la institución es estimada por todos los socios, pues les sirve; es pequeña y, por lo menos en un principio, todos se conocían entre sí. Ésta es la razón por la cual las autoridades no desean que la institución crezca numéricamente. Así, se evitará en lo posible las relaciones impersonales, el hecho de que el individuo deje de sentirse presionado moralmente por el grupo y que deje de cumplir con sus obligaciones. Un funcionario lo expresa claramente:

"Nosotros conocemos a la esposa, a los hijos, al hermano, al primo, a toda la familia; por eso creo que no es lo mismo deberle a un banco que deberle a esta cooperativa (...)".

La relación socio-cooperativa es, en este sentido, también muy distinta a la relación cliente-banco. Se conoce que el socio de El Álamo tiene preferencia por el cumplimiento de sus obligaciones con la institución.

Respecto a la presión moral del grupo y a cierto imperativo cultural, por ejemplo en cuanto al respeto por el cumplimiento de los *tanomoshis*, un miembro nos cuenta: "la gente de la colonia deja de comer, pero cumple con su pandero (...)".

Es de notar también el hecho de que la cooperativa ha sabido captar a miembros que no son de las comunidades japonesa o china con similares características de cumplimiento a la palabra empeñada y de capacidades empresariales o de profesionales de trayectoria reconocida. La institución se preocupa, en lo fundamental, de enrolar a personas que estimen los valores con los cuales nacieron, más allá de pertenecer a las colonias japonesa o china.

3.5 Las razones del éxito de El Álamo como institución social y financiera

Por lo que se ha dicho anteriormente, se entiende: 1) que en El Álamo es indelible el aspecto social-cultural del financiero y 2) que hay una relación de mutua alimentación entre la institución y el socio.

La institución, creada por personas de solvencia moral y económica de las comunidades japonesa y china, y de capacidades en el desempeño financiero, se ha mantenido así a consecuencia de una consideración inteligente: no crecer mucho en número de socios y mantener un filtro muy riguroso para aceptar a los nuevos, que contemple no sólo la solvencia moral y una mínima capacidad económica, sino también que sea una persona capacitada, amiga o cercana. Así, ante productos más o menos homogéneos, estos sectores prefieren El Álamo. Por tanto, cuando la institución se desarrolla, crece a partir de gente de capacidades reconocidas y de moral intachable. Además, estas características las contagia el grupo al individuo seleccionado, que va a aceptarlas porque las comparte y porque, además, la institución le reporta beneficios tangibles, incluso mayores y más amplios que los que puede ofrecer una institución bancaria.

Esta selección -por parte de gentes reconocidas de una institución- y esta previa amistad entre los socios permiten confianza. Pero la confianza es de ambos, del socio a la institución y de la institución al

socio. Éste espera de la dirigencia, profesionalismo, eficiencia y, eventualmente, beneficios mayores que los que ofrece un banco. La institución, por su parte, espera del socio, honradez y lealtad; sabe que va a responder porque el socio está entre familiares, amigos y conocidos; porque ha sido seleccionado; porque se conoce su honorabilidad - aprendida de su tradición familiar y cultural oriental-; porque la institución significa un círculo estrecho, pequeño, de relaciones personalizadas, y donde se aprende de otros, a ser fiel y, por último, porque hay una presión moral a la cual se tiene que responder.

El Álamo es una institución que suma: 1) eficiencia en el manejo financiero, por las capacidades de sus dirigentes; 2) confianza de sus socios, fruto de valores morales culturales y de conformar una comunidad pequeña, de amigos y, por último, 3) forma cooperativa, que supone beneficios que no disponen otras instituciones financieras, como bancos, en términos de sus costos.

El resultado es un gran ahorro de costos de transferencia y de costos operativos, fruto de la confianza generada por pertenecer a una comunidad estimada por sus miembros, y que valora altamente el respeto en el pago de deudas: una institución solvente y exitosa.

4. Situación financiera

La información financiera analizada de El Álamo corresponde al período 1982-1992; se trata de información financiera ajustada por inflación y en dólares.

4.1 Análisis horizontal de las cuentas del balance general

En los Cuadros Nos. 20.1 y 20.2 se puede observar la evolución de las principales cuentas del balance general como porcentaje del activo total:

Cuadro No. 20.1

**ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS PRINCIPALES
CUENTAS DEL BALANCE GENERAL**
(Porcentaje del activo total)

Partidas/años	1982	1983	1984	1985	1986	1987
1. Disponible	5.0	14.7	2.6	22.2	1.3	2.5
2. Inversiones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3. Colocaciones	95.0	85.3	97.7	77.8	98.6	96.3
4. Depósitos a plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	31.6
5. Sobregiros bancarios	0.0	0.0	1.6	0.0	0.0	0.0
6. Depósitos de ahorro	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.1
7. Cuentas por pagar	0.2	0.0	0.0	1.2	0.3	0.2
8. Capital social	99.0	97.1	90.8	95.5	98.1	62.3
9. Remanente del ejercicio	0.7	1.5	5.5	2.0	1.0	0.3

Nota: Las cuentas del activo o del pasivo no necesariamente suman 100%, ya que sólo se consideran las principales.

Cuadro No. 20.2

**ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS PRINCIPALES
CUENTAS DEL BALANCE GENERAL**
(Porcentaje del activo total)

Partidas/años	1988	1989	1990	1991	1992	Prom.
1. Disponible	3.4	4.3	3.2	3.2	1.4	5.8
2. Inversiones	7.9	0.8	0.7	20.0	2.0	6.3
3. Colocaciones	87.6	85.5	94.4	74.3	8.8	81.9
4. Depósitos a plazo	8.6	57.7	81.5	87.2	6.5	45.5
5. Sobregiros bancarios	32.7	0.0	0.0	0.0	0.0	17.2
6. Depósitos de ahorro	0.8	5.8	4.6	6.0	4.8	4.5
7. Cuentas por pagar	1.7	1.1	0.1	0.0	0.0	0.7
8. Capital social	35.3	12.2	0.6	1.4	1.1	54.0
9. Remanente del ejercicio	3.9	7.3	7.3	1.8	0.1	2.9

Nota: Las cuentas del activo o del pasivo no necesariamente suman 100%, ya que sólo se consideran las principales.

Un análisis detallado permitirá observar dos etapas claramente diferenciadas en la cooperativa. En la primera, desde 1982 hasta 1987, se ve reflejada el proceso de reclutamiento y convencimiento a los potenciales socios de depositar en la cooperativa. En esta etapa, la principal fuente de financiamiento la constituye el capital social, que es colocado en préstamos.

En la segunda etapa, desde 1988 hasta 1992, la fuente de financiamiento se complementa significativamente, y hasta supera el capital social con los depósitos a plazo; llegan a representar el 87% en 1991. Sin embargo, una diferencia adicional distingue esta etapa de la primera, no todo lo captado es colocado en préstamos. Debido al auge de Bolsa de Valores de Lima, ante el mejoramiento de la estabilidad social, parte de los fondos es invertido en activos de renta variable.

4.2 Análisis de índices financieros de El Álamo

En los Cuadros Nos. 20.3 y 20.4 se muestran seis índices financieros de El Álamo y dos partidas adicionales, el remanente neto ajustado y el REI, que están expresados en dólares. Finalmente se halló el promedio bianual correspondiente a los años 1991 y 1992 de esas dos partidas.

Cuadro No. 20.3

ÍNDICES FINANCIEROS DE EL ÁLAMO
(1982-1987)

índices\ años	1982	1983	1984	1985	1986	1987
1. índice corriente (veces)	26.4	576.0	1.5	15.9	2.1	0.5
2. Rotación de activos (veces)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0
3. Rendimiento porcentual sobre capital	1.0	1.6	6.1	2.1	1.0	0.5
4. Rendimiento porcentual de ingresos totales	30.0	19.0	41.2	35.9	40.0	10.0
5. Palanca Financiera (%)	0.2	0.8	1.8	1.4	0.7	60.2
6. Prop. gastos de sueldos (%)		64.4	68.9	80.5	75.4	40.2
7. Remanente neto ajustado (US\$)						
8. REI (US\$)						

Cuadro No. 20.1

**ÍNDICES FINANCIEROS DE EL ÁLAMO
(1988-1993)**

índices/años	1988	1989	1990	1991	1992	1993
1. índice corriente (veces)		1.2	1.1	1.0	0.9	57.1
2. Rotación de activos (veces)	0.1	0.7	0.1	0.1	0.1	0.1
3. Rendimiento porcentual sobre capital	11	60	1175	122	12	126
4. Rendimiento porcentual ingresos totales	27	10	55	46	3	29
5. Palanca financiera (%)	148	400	1125	2729	84	413
6. Prop. gastos de sueldos (%)	14	3	7	40	11	40
7. Remanente neto ajustado (US\$)				112,911	1,404,606	758,758
8. REI (US\$)				-230,146	98,509	-65,818

Se debe tener especial cuidado en interpretar la información ofrecida en la medida en que los estados financieros hasta 1991 no estaban ajustados por inflación. Sin embargo, esta situación no es especialmente grave.

Es necesario recordar, al realizar el análisis financiero, que la cooperativa no tiene como fin primordial la rentabilidad, sino el servicio al socio. Por ello no es tan importante el remanente, que prácticamente es reinvertido, sino el crecimiento de los préstamos y la seguridad de los fondos captados.

Cabe anotar que la utilidad neta en 1991 se redujo en US\$230,000, a causa del REI, debido principalmente a que una inflación de 140% anual afectó las partidas monetarias.

5. Preguntas

1. Describa el perfil del empresario gestor de la empresa motivo del caso.
 - a. Antecedentes biográficos.

- b. Estilo de vida.
 - c. Capacidades empresariales (forma de toma de decisiones; capacidad de asumir riesgos; originalidad; capacidad de captar lo popular).
2. ¿Qué circunstancias, si las hay, permitieron el crecimiento de la empresa?
 3. Haga un breve análisis del desempeño financiero de la empresa.
 - a. Liquidez.
 - b. Capacidad de generar beneficios.
 - c. Acceso al financiamiento.
 4. ¿En qué medida una institución financiera o cooperativa, donde participan mayormente miembros de una colonia o personas cercanas a ella, puede permitir mayor eficiencia en el manejo financiero? ¿Qué consecuencias negativas en términos financieros podrían haber?
 5. ¿Qué función financiera cumplieron y cumplen el *tanomoshi* japonés y el *fui* chino en la trayectoria de estas respectivas colonias, y qué función desempeñó específicamente el *tanomoshi* para la creación y el desarrollo de El Álamo?
 6. ¿Qué estrategias desarrolla El Álamo para ampliar y captar sectores más interesantes del mercado?
 7. ¿Qué coyunturas difíciles enfrentó El Álamo y cómo las enfrentó? Explique.
 8. ¿Cuáles fueron las coyunturas positivas que El Álamo experimentó y cómo las aprovechó? Explique.
 9. ¿Podría usted definir el desarrollo de El Álamo en etapas? ¿Cuáles? ¿Qué períodos comprendería?
 10. ¿Consideraría que en algún momento los gestores de El Álamo actuaban con un estilo de vida migrante? ¿En qué período?

ANEXOS

Anexo 1

LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: ¿ILUSIÓN O REALIDAD?

Desde 1986 hasta 1994, las exportaciones peruanas en el sector de confecciones pasaron de 20 a 160 millones de dólares anuales¹. Dadas ciertas condiciones observadas a partir de 1995, puede suponerse que las exportaciones seguirán creciendo. Bajo este entorno, ¿una alianza entre las pequeñas empresas y los grandes exportadores podría mejorar nuestras ventajas competitivas para la exportación de confecciones? ¿Es necesario que las pequeñas empresas se asocien en consorcios? ¿Qué es un consorcio?

Pretendemos contestar estas y otras preguntas referidas al tema; para ello dividimos este capítulo en tres puntos. En primer lugar, consideraremos las condiciones y los factores que posibilitan las exportaciones de confecciones; en segundo lugar, estudiaremos las ventajas e inconvenientes que pueda ofrecer una alianza a la actividad exportadora y, en tercer lugar, nos preguntaremos si es necesario asociarse en consorcios para perfeccionar esta alianza. A modo de ejemplo, presentaremos el caso de un consorcio de la zona de Gamarra, del distrito de La Victoria, que logró exportar su producto con ayuda de una mediana empresa.

Las grandes fábricas no pueden abastecerse de pedidos en los períodos de alta demanda; por lo tanto, algunas pequeñas empresas son subcontratadas para alguna fase de la producción. Hacia 1995 existían en el Perú alrededor de veinte grandes exportadores de confecciones que subcontrataban a alrededor de quince medianas empresas en la fase específica de confecciones.

1. Posibilidades para la exportación

Para llegar a la siguiente síntesis, partimos de las ideas de la consultora Monitor y de las que hemos extraído de entrevistas a exportadores peruanos de confecciones. Las posibilidades de exporta-

1. Monitor Company, *Building the Competitive Advantage of Peru Apparel*, *Executive Summary*, trabajo preliminar elaborado para el gobierno peruano, 1995.

ción estarán en función, principalmente, de los siguientes tres puntos: 1) el entorno conyuntural de las confecciones en el mundo; 2) la relación entre la calidad de la prenda y su margen de ganancia; y 3) los determinantes de las ventajas competitivas.

- 1) El entorno de las confecciones a partir de 1995 es muy favorable; existen cuatro razones para ello. Primero, hacia ese año, el Asia fue azotada por una plaga que destruyó extensas áreas de cultivos de algodón, lo que ocasionó una relativa escasez de prendas de vestir. Segundo, los EE.UU. tienen establecidas cuotas de importación a la mayoría de países en el mundo, con excepción de América Latina. Esto pone en ventaja a países como el Perú frente a competidores como China continental, que tiene una política de precios muy bajos. EE.UU. es el principal importador de confecciones en el mundo y compra un tercio de la facturación mundial. Esto es una clara ventaja, aunque se espera que hacia el año 2005 desaparezcan estas cuotas en las operaciones de comercio mundial. Tercero, en 1997, Hong Kong, uno de los "tigres del Asia" y uno de los principales productores de confecciones, pasará al dominio de China Continental. Los principales agentes compradores (*dealers*) en el mundo, ante esta realidad, observan como riesgoso adquirir el total o gran parte de los productos de un lugar que consideran puede ser inestable políticamente. Por ello, algunos de los agentes compradores deciden adquirir el 30% del total de sus compras en América Latina. Cuarto, un factor estructural, en los EE.UU. existen 4,000 importadores de confecciones, de los cuales el Perú, al menos hacia 1995, sólo vende a 10.

- 2) Para analizar la relación calidad-ganancia, describiremos el principal producto de confecciones de exportación del Perú: el polo. Éste es de dos tipos: el 'básico' y el de 'moda'. El básico es de diseño estándar, generalmente blanco. Moda es el que se diseña a gusto del cliente internacional; supone mayor elaboración, estampados y bordados.

En el mercado internacional el precio del polo de tipo moda es considerablemente mayor al básico, pues supone mayor gasto de insumos. El básico se vende en los comercios de EE.UU. y Europa entre US\$7 y LJS\$15, mientras que el de 'moda' llega hasta US\$80. El margen

de ganancia del de moda obviamente es mayor que el del básico, pero su venta no es continua. El exportador, en básicos, recibe un precio que oscila entre US\$2 y US\$3, mientras que para el polo de tipo 'moda', el precio puede elevarse a 3 ó 4 veces más. Al Perú le convendría combinar su producción de básico con la producción del de tipo moda, si bien no incidir exclusivamente en este último, dada su discontinuidad. El básico supone un volumen de oferta enorme para que los pequeños márgenes de ganancia por unidad se tornen interesantes y para que las cotizaciones no sean altas. Además, un considerable volumen en términos internacionales no es posible para la pequeña empresa, que no cuenta con suficiente capacidad instalada, ni con una mano de obra barata, en comparación, por ejemplo, con China, la mayor competencia. En precios de básico, China logra ofrecer una cotización muy baja, con la que no puede competir el Perú. La moda, contrariamente, no supone oferta de volumen, sino de calidad; ello implica una mano de obra más calificada, una maquinaria más sofisticada y un conocimiento muy preciso del mercado, así como un trato muy fino de cotizaciones y solvencia de pedidos.

- 3) Los determinantes de las ventajas competitivas pueden dividirse en dos: factores básicos y factores avanzados. Entre los primeros se encuentran los de calidad y precio. La calidad está en función del algodón. El algodón peruano, especialmente el tangüis, es apreciado mucho en los mercados mundiales, tanto que el término "del Perú" se valora como de alta calidad. El algodón tangüis es un híbrido entre algodones de fibra larga y corta, lo que posibilita un equilibrio perfecto de textura y cuerpo. Sin embargo, existen fuertes competidores que proporcionan la materia prima como, por ejemplo, Egipto. El precio está en función directa al grado de creatividad del diseño de la prenda.

El principal factor avanzado tiene que ver con una cuestión logística, la denominada 'respuesta rápida' (*quick response*). Se trata de la rapidez con que un exportador responde al pedido de un importador: el período de respuesta (*lead time*) debe ser mínimo. En el transcurso del tiempo, este período ha sido cada vez más exigente; por ejemplo, en 1970, un período de respuesta aceptable era de 9 meses; en 1989, era de 50 días; en 1995 es de sólo 21 días. El *quick response* es tan importante

para los importadores de confecciones que es un factor decisivo para optar por un proveedor u otro.

2. Ventajas e inconvenientes de la alianza entre la gran y pequeña empresa

Se supone que existen ventajas interesantes en la alianza estratégica entre la gran empresa y la pequeña. Su difusión sólo implica un fortalecimiento de lo que ya se observa. No hay ninguna razón para suponer que un número mayor a las 15 empresas que apoyen a las de mayor tamaño no cree un sistema que permita aumentar las ventajas competitivas en el Perú. La ventaja de la alianza para la gran empresa la constituye el hecho de atender el mercado de confecciones con más calidad y rapidez, y la consiguiente mayor producción.

El mercado de confecciones se ha vuelto cada vez más exigente. Esto obliga a que los proveedores se desenvuelvan a partir de una organización flexible, es decir, con una empresa "madre" y varias empresas "satélites" autónomas a su alrededor. Este tipo de organización contrasta con las que se constituían hace décadas, organizaciones divisionales rígidas, donde se realizan todas las fases de producción.

Las 20 empresas más grandes son las llamadas a ser las empresas madres y el conjunto de pequeñas empresas, que se calculan en 13,000, son las llamadas a ser las empresas satélites. Monitor sugiere que las actividades de provisión de hilos, fabricación de textiles, confección y tintorería sean subcontratadas por la empresa madre, que sólo se encargará de coordinar y ser intermediaria con los distribuidores en el exterior.

En la medida en que todas las empresas sean independientes, la gran empresa no soportará costos innecesarios, sólo incurrirá en gastos cuando se presenten ventas. De otro lado, esta independencia obligará a las empresas a especializarse y mejorar su calidad. El gran inconveniente que tiene la gran o mediana empresa es el grado de desconfianza que tiene con la pequeña empresa, en lo que se refiere a la calidad y a la puntualidad de entrega de pedidos.

Las ventajas de la alianza con los pequeños empresarios son muchas. Dos de ellas: la alianza es una de las pocas posibilidades de contar con información fidedigna de las tendencias del mercado mundial, procesos productivos de punta y calidades exigidas. Además, la alianza permite un aumento significativo de las ventas. Sin embargo, un inconveniente serio para los pequeños empresarios es el hecho de aceptar un período de aprendizaje que implica operaciones no rentables y un descuido del mercado interno.

3. La opción de los consorcios

El consorcio consiste, en lo fundamental, en la siguiente figura, a decir de Mayorga y Araujo: "agrupación de varias unidades productivas (...) con la finalidad de exportar sus productos"². Monitor dice:

"El concepto de consorcios representa un rol esencial en el modelo. Los consorcios permiten a las microempresas consolidarse e incursionar en la cadena como un conglomerado de productores".

Un elemento que agregaríamos es el hecho de que para que permanezca el consorcio en el largo plazo, debe haber lazos comunes entre sus asociados. Estos lazos, consideramos, deben suponer una combinación entre fines o intereses económicos comunes y un mínimo de sustento en la confianza y en la familiaridad. Ya que se trata de una asociación muy vulnerable en términos de estabilidad, ésta no debe recaer fundamentalmente en obligaciones legales, sino en la confianza mutua que puede suponer una amistad sólida o cierto grado de parentesco.

4. El caso de un consorcio de pequeños empresarios

Ejemplificamos las dificultades de la forma del consorcio a partir de un caso real de la zona de Gamarra, en el ámbito de las confecciones. En 1994 destaca un consorcio constituido por ocho pequeños empresarios. Se asocian legalmente bajo la figura de sociedad anónima. El objetivo que se proponen es contactar con importadores de fuera y

2. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Introducción a los negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1992, p. 275.

exportar ellos mismos su producto. Esto lo logran, en parte, gracias al apoyo técnico de algunos miembros de la SNI.

Lo cierto es que empiezan a exportar directamente, con alguna forma de asesoría técnica. Un miembro de la SNI, exportador de trayectoria, ofrece asesoramiento técnico y comercial así como espacio físico para solventar los pedidos. Conecta al consorcio con una importadora norteamericana importante, cliente de este exportador. De este modo, se inician los trabajos para satisfacer los pedidos, que llegaron a sumar ventas por US\$70,000 durante cuatro meses.

Si bien es cierto que lograron exportar, es necesario decir que varios factores facilitaron esto; entre ellos, que el importador tuvo la paciencia de esperar cuatro meses para recibir los pedidos. Luego de esa experiencia, el consorcio no ha podido exportar por diversos inconvenientes, que se inician con el término del apoyo. La pregunta es la siguiente: ¿por qué no se continuó?

Antes de intentar una respuesta, referiremos, a nuestro entender, en qué sentido es eficiente la zona de Gamarra. En ella, cómo señala Ponce,

"la competencia y la cooperación se orientan hacia la reducción de costos, lo cual es posible gracias a la misma aglomeración, que disminuye costos de transporte y pérdidas de material, brinda información y servicios diversos"³.

En Gamarra, pues, como existe un mercado laboral manejado fundamentalmente por la oferta y la demanda, los operarios más capacitados se hacen pagar más. Sin embargo, como el mercado hacia donde se dirige el producto, sectores populares y medios, no es exigente, el operario más capacitado es el más rápido: es común en épocas *de punta* el trabajo a destajo. Entonces, hay una mediana calidad y precios bajos; escaso uso de tecnología de confección sofisticada y poco valor agregado en las prendas. Por supuesto, la calidad de la prenda depende también de los pedidos específicos del cliente. El

3. Ponce, Ramón, *Gamarra. Formación, estructura y perspectivas*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, p. 122.

mercado lo constituyen fundamentalmente las provincias. Gamarra ha sabido compensar falta de financiamiento y de condiciones mínimas para iniciar una pequeña empresa con esfuerzo y aprovechamiento de oportunidades. Destaca también el que, ante la falta de financiamiento para espacios adecuados, haya un uso intensivo de los pequeños espacios de los cuales pueden disponer. Todo esto, sin embargo, se opone a los requerimientos mínimos de la calidad de exportación: una suma de talleres pequeños no permite control de calidad y extiende el tiempo de solvencia del pedido.

5. Algunas conclusiones

Es una realidad que existe una alianza incipiente entre las empresas de confecciones. Hacia 1995, 15 medianas empresas colaboran con las grandes en la fase de confecciones. Sin embargo, y a pesar de la enorme demanda de confecciones en los mercados internacionales, en el Perú no se pueden desarrollar extensivamente formas de colaboración entre la pequeña y la mediana o gran empresa para satisfacer pedidos y potenciar la producción.

La solución estaría en una forma orgánica de cooperación: un soporte de pequeñas empresas que ofrezcan servicios, entre otros, de corte y de confección a las medianas y grandes, pero con eficiencia y puntualidad.

El límite lo constituyen las perspectivas de una gran cantidad de pequeñas empresas que no están preparadas para ello. Específicamente, aún no están mental, técnica ni culturalmente preparadas para esta forma de producción.

En la medida en que se desarrolle la conciencia de que las pérdidas iniciales significan inversión, de que hay soporte financiero para resistirlas, de que se acepte la transformación hacia una cultura de calidad de exportación, la que exige un esfuerzo duro y paciente y, por último, de que el no empezar exportando directamente, sino ofreciendo servicio a las exportadoras grandes y medianas para adiestrarse en calidad y técnicas de exportación, las formas de alianza, entre ellas el consorcio, serán un éxito.

Anexo 2

PEQUEÑAS EMPRESAS DE CHINOS EN EL PERÚ

Un paseo por las principales calles de Lima nos permitirá observar que pequeños negocios típicos los constituyen las bodegas¹ y los chifas², administrados por dueños de origen chino. Algunos de estos negocios, en un breve tiempo, han crecido significativamente. Nos preguntamos por qué sucede ello y cómo logran tan significativas utilidades.

El presente anexo intenta contestar estas interrogantes. Para ello debemos definir algunos rasgos culturales de los chinos, cuál ha sido el proceso de creación de empresas y cuáles son sus fuentes de financiamiento. Finalmente, mostraremos como ejemplo el caso de Eric Wing.

Los rasgos culturales pueden sintetizarse en: 1) preferencia por la actividad independiente, 2) paternalismo, 3) referente familiar e 4) inseguridad frente al Estado o por discriminación.

Entre los residentes en Cantón, en el sur de China, existe un dicho que se repite constantemente: "Siempre es mejor hacer negocios". Esta frase sintetiza la preferencia de los chinos por realizar trabajos independientes. Es necesario aclarar que los chinos en el Perú, originalmente han sido migrantes, por tanto, no podían desarrollar fácilmente actividades económicas que engranaran profundamente en la sociedad: funcionarios de Estado, burócratas, profesionales, académicos u oficiales de las FF.AA. Las actividades típicas del migrante, por esta situación, eran ocupaciones independientes, por ejemplo el comercio; quizá más bien la actividad obligada, a la que era empujado dado su difícil acceso a otras actividades³.

1. Tiendas de abarrotes. A éstas se les denominaba "el chino de la esquina".
2. Restaurantes de comida china.
3. Si bien no es tema específico de nuestro estudio, debe observarse que es típico del migrante en general adoptar la actividad empresarial. Debe suponerse que el migrante originalmente carece de recursos, de relaciones y desconoce en algunos casos el idioma. Por tanto, la actividad en la cual con menor dificultad puede insertarse es en la de empresario independiente.

S.G. Redding⁴ observa, entre otras cosas, una característica del empresario chino: ser paternalista. Paternalismo en el sentido en que se siente con el deber de proteger a todos los integrantes de la red social que son parientes y amigos. El líder paternalista se siente responsable del bienestar económico de sus familiares, especialmente de los hijos, por lo que los ayuda pecuniariamente para crear sus empresas.

S.G. Redding observa también que el referente del empresario chino es la familia. Esta característica refiere "un problema general de desconfianza en la sociedad china, que carece de tradición en materia de cooperación institucionalizada y que por tanto permanece mínimamente integrada, confiada en el utilitarismo familiar para mantener su estabilidad". Por tanto, observa que "la unidad decisiva de identidad y apoyo es la familia nuclear"⁵.

Uno de los problemas que ha dificultado el proceso de adaptación de los chinos a la sociedad peruana ha sido la inseguridad frente al Estado o a una legalidad discriminatoria. Debe advertirse que los migrantes chinos, como los de algunos otros lugares, sufrieron en el pasado desatención por parte del Estado y segregación por parte de la sociedad. Y la percepción de los otros componentes de la sociedad donde arribaban era comúnmente de considerarlos extraños.

Antes de crear una empresa, el migrante chino se dedicó a la actividad asalariada, peón, mano de obra en las haciendas e ingenios azucareros de la costa. La mayor masa de inmigración china al Perú se desarrolló fundamentalmente entre 1849 y 1874 y sumó aproximadamente 100,000 chinos. Obedeció a un proceso que significó el sistema de plantaciones, para el cual, pese a la mecanización existente, se requería un contingente significativo de mano de obra barata. Ésta ya era escasa desde mediados de la Colonia; y se agudiza con el desarrollo de las

4. El autor pertenece a la Universidad de Hong Kong. Realizó una investigación bajo los auspicios del Instituto para el Estudio de la Cultura Económica de la Universidad de Boston. Ésta se llamó "Cultura y comportamiento empresarial entre chinos de ultramar", en Berger, B., (comp.), *La cultura empresarial*, México: Gernika, 1993.

5. *Ibid.*, p. 220.

plantaciones de la costa y el decreto de abolición de la esclavitud, de diciembre de 1854⁶.

No obstante esto, vemos que, una vez cumplido el contrato de trabajo, y si se podían liberar de los compromisos que habían adquirido, se dedicaban a ocupaciones independientes, fundamentalmente el comercio, lo que les ofrecía su supervivencia más fácilmente. Rodríguez Pastor, quien trabaja a partir de una enorme cantidad de evidencia documental, indica que

"si bien son importantes los modos de ingresar a la ciudad y a los pueblos costeños y de esta manera instalarse y participar de una cultura y modos de vida extraños, nada de ello hubiera sido posible si el chino no encontraba su ubicación económica en la sociedad peruana. En ello el chino fue sagaz y creativo. Se instaló en el país a partir de su comercio al menudeo, con su venta a menores precios, con su presencia en trabajo o actividades nada atractivas para el resto de la población"⁷.

Ahora bien, si el migrante se dedicaba fundamentalmente a la actividad económica independiente, requería de cierto capital mínimo. Éste, algunas veces lo lograba de lo ahorrado por su contrato de trabajo en el Perú, pero otras no. Debe entenderse que es imposible que un extraño, sin historia y sin participar de ningún estamento o clase social de respeto, pueda acceder a formas de crédito formal o bancario. La respuesta: el financiamiento informal, fundamentalmente familiar o de parentesco. Y esto, al mismo tiempo, afianzaba esos lazos de la familia, afianzamiento con el cual mantuvo sus características culturales, entre ellas el financiamiento familiar, del que habla S.G. Redding. Más aun, sin mayor seguridad social o legal, el único referente de seguridad y apoyo lo constituyó la familia⁸.

6. Ver la complejidad de este mecanismo en Rodríguez Pastor, Humberto, *Hijos del celeste imperio en el Perú (1850-1900)*, Lima: Instituto de Apoyo Agrario, 1989.

7. *Ibid.*, p. 228.

8. Una de las formas, además del apoyo estrictamente familiar, la constituyó, y lo sigue siendo, el *fui*, un pandero, forma de financiamiento de un grupo de personas de confianza que tienen necesidad de financiarse y no pueden conseguirlo con las instituciones bancarias. Todos se comprometen a aportar una cantidad mensual pactada, y por lances se adjudica el pozo común. Quien se lo quiere adjudicar antes,

Un claro ejemplo de estas características culturales en los empresarios chinos lo otorga el caso de Eric Wing⁹. La presencia del padre es fundamental: le pide que se autoemplee, que sea independiente; le ofrece gran parte del financiamiento inicial, así como en el transcurso de la empresa, se mantiene como su socio, incluso manejando la parte financiera y constituye un bagaje de experiencia con qué contar. Se observa que la unidad empresarial es la empresa familiar y no el individuo como pionero de los negocios tal como lo sugiere el capitalismo americano.

Observamos esto en Eric, donde la propiedad de las empresas es de padre e hijos y el referente siempre es la familia¹⁰. Consideramos que Eric llegó a ser empresario en gran parte por un requerimiento cultural, expresado en la exigencia de su padre de hacer algo propio y no emplearse.

No postulamos un determinismo simplista por el cual absolutamente todos los miembros deben ser lo que el grupo exige. Eric es sólo un ejemplo de ello. Pero se puede observar que un interesante número de migrantes y descendientes de migrantes chinos, así como de otras latitudes, son empresarios independientes, de mayor o menor éxito y envergadura; y se puede entender que esto no es gratuito, sino que tiene una explicación histórica y cultural, la que hemos intentado ofrecer más arriba.

Por supuesto, la tradición familiar y cultural se manifiesta no de modo racional y evidente, sino sutil e insistente. Eric dice:

"Yo veía a mi padre y siempre ha sido trabajo, trabajo y trabajo. Yo estaba en ese ambiente, y lo he absorbido. He visto a mi padre, en

paga más a partir de la obtención del pozo hasta el término del plazo. Todos obtienen el pozo una vez; pero con costos diferentes.

9. Debemos advertir que el padre de Eric no vino al Perú bajo ninguna modalidad de contrato de trabajo; casi desde un inicio se desarrolló como independiente. El tiempo que trabajó como dependiente, lo era de un pariente suyo, es decir, chino también.

10. A modo de ejemplos, esto también se observa en una conocida cadena de autoservicios, que por cierto es la de mayores ventas en el país, y en una casa importadora de éxito similar a la anterior.

cada aventura empresarial, en que tuvo éxito y también cayó, cuando tenía amigos y cuando los amigos se alejan también, que cuando suena el teléfono, tocan la puerta se ponen nerviosos porque puede ser un posible acreedor, todo eso, todo eso (...). En la vida empresarial hay muchos altibajos, y el mejor ejemplo de eso es el altibajo de mi padre, que es historia aparte, de la cual nosotros tomamos mucho y continúa siendo un ejemplo viviente (...). Entonces, a uno solo, inconscientemente lo conduce a que tarde o temprano voy a tener un *negocio propio* y voy a seguir el camino. Quizá sea lo mismo que mis hijos, que están revoloteando por ahí, y les gusta venir y yo no les digo que no; es lo mismo (...)"

Esta actitud, como hemos visto, cultural y sociológicamente explicable, la encontramos en otra cita de Rodríguez Pastor:

"(...) el chino fue un comerciante exitoso. Nos referimos al exculí o a un reciente inmigrante que con reducidos capitales se instalaba en una tienda comercial y a los pocos años reaparecía como propietario de una tienda o un negocio de mayores dimensiones. Esta forma de ascender económicamente es perceptible aun en la actualidad. Esto se debe a sus hábitos de ahorro, a su temperamento perseverante y organizador y a las *ayudas mutuas económicas* [evidentemente los *fui*] que entre ellos practicaban"¹¹.

11. Rodríguez Pastor, Humberto, *op. cit.*, p. 233.

Anexo 3

LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL JAPÓN

Es evidente la importancia de las pequeñas y medianas empresas. Todo desarrollo nacional pasa por el crecimiento integral de estas unidades empresariales. Uno de los factores que permitiría este objetivo es el financiamiento. Sin embargo, muy pocas empresas en el Perú acceden a un financiamiento de importancia.

Al respecto, Japón puede ser una experiencia interesante. Somos conscientes de las grandes diferencias entre uno de los países más ricos del orbe y el Perú; pero creemos que si realizamos un análisis con perspectiva, podríamos tomar en cuenta algunos aspectos para desarrollar las pequeñas y medianas empresas en el Perú.

Primero, estableceremos las diferencias en la definición de pequeña empresa. Segundo, nos referiremos sólo a lo que consideramos un factor importante para entender el manejo exitoso de la pequeña empresa en el Japón: el aspecto cultural. Tercero, explicaremos en qué consiste el apoyo financiero a la pequeña empresa en el Japón. Finalmente, y a modo de conclusión, presentaremos aspectos de la experiencia japonesa que pueden ser útiles para un país como el nuestro.

1. Definición de pequeña empresa

En 1994, en el Japón existían 6.53 millones de establecimientos, de los cuales el 99.1% eran pequeñas y medianas empresa. La definición de pequeña y mediana empresas depende del sector: si pertenece al sector industria o minería, debe poseer menos de 300 trabajadores y US\$1,000,000 en capital. Si pertenece al comercio mayorista, menos de 100 trabajadores y US\$300,000 de capital. Si es del comercio minorista, menos de 50 trabajadores y US\$100,000 dólares. Sin embargo, los japoneses diferencian pequeña y mediana empresa de la empresa de pequeña escala. Esta última se tipifica como la que, en cualquier giro, posee hasta 20 trabajadores.

En el Perú no se conoce con certeza el número total de establecimientos. Esta estimación varía entre 2 y 3 millones. Al igual que el Japón, un 99% del total de empresas es considerada pequeña o mediana. Sin embargo, es necesario precisar lo siguiente: si restamos los establecimientos de menos de 5 trabajadores, la cifra se reducirá, de acuerdo con ciertos cálculos, a aproximadamente 144,000 establecimientos. Fernando Villarán¹, uno de los principales estudiosos peruanos del tema, define a la pequeña empresa industrial como la que tiene entre 5 y 19 trabajadores, con un capital de US\$3,000. Así, los rangos de magnitud que significa la pequeña empresa son evidentemente muy distintos.

2. La cultura

Antes de hablar sobre este punto debemos advertir que el Japón ostenta uno de los niveles educacionales más altos. Ello incluso desde fines del siglo pasado, cuando con la instalación de una formación compulsiva, el 62% de los adolescentes llegaba a terminar su educación secundaria.

A continuación hemos de referirnos a tres factores que subyacen en la sociedad japonesa, y que pueden explicar la facilidad para desarrollar la pequeña empresa.

Primero, una particularidad cultural en el Japón es que las recompensas se ofrecen al grupo más que al individuo. Ello obliga a los japoneses a ahogar sus sentimientos individuales en aras del progreso grupal. Presumiblemente, este factor ha facilitado al Japón el constituirse en la experiencia más exitosa en subcontratación, que exige una coordinación estrecha entre la gran corporación y el grupo cohesionado de pequeñas y medianas empresas. Un claro ejemplo es el caso *Fuji Seats*, subcontratista y subcontratada para la confección de asientos para la industria automovilística. En segundo lugar, los japoneses no se inhiben de realizar cualquier trabajo, inclusive el manual. Muchas estudiantes universitarias empiezan como vendedoras en las grandes cadenas de tiendas como *Daimaru*, *Hanku* o *jusco*. Otros jóvenes

1. Villarán, Fernando, *Reestructuración industrial: subprogramas de ajuste estructural, pequeña y mediana empresa industrial*, Lima: PNUD-ONUDI.

universitarios realizan trabajos de cocineros o detrás de un mostrador en una residencia de estudiantes. En tercer lugar, existe un sentimiento de vergüenza de cómo los otros lo observan a uno; los japoneses tienen un intenso temor al ostracismo social. Hacen lo que todos hacen, y se han acostumbrado a obedecer. Por ello, exigen de sí mismos una calidad óptima en la fabricación de productos que su economía les exige.

Por el contrario, en el Perú no existen muchas evidencias de grupos cohesionados que hayan constituido alianzas estratégicas por un interés económico común. Escasos ejemplos de este interés común son los tímidos éxitos de algunos consorcios de exportación en Lima; ciertas alianzas de empresas en Villa El Salvador, en Lima, para cuero, confecciones y metalmecánica; o en El Porvenir, en Trujillo, para calzado. En el Perú, no se conoce de la exigencia de acuerdo con la cual se privilegia al grupo por encima del individuo.

Por otro lado, el trabajo manual en el Perú, en los sectores medios o ciudadanos, es escasamente valorado: algunos empleados de los sectores medios y altos prefieren el trabajo intelectual al manual, ya que ello les reporta mayor *status*. Sin embargo, ello les imposibilita convertirse en empresarios en giros de poca inversión inicial, pues significa que, por lo menos en los primeros cinco años, deben reducir considerablemente sus gastos para dirigir las ganancias a la constante reinversión. En cuanto al tercer aspecto, en el Perú no existe ningún mecanismo de control social que promueva el sentimiento de vergüenza profesional y laboral. Quizá esto, sumado a la poca exigencia de calidad por el cliente, esté vinculado con que la calidad promedio del producto elaborado por las pequeñas empresas sea deficiente: los empresarios valoran más la rapidez con que se fabrica un producto que su calidad.

3. Los sistemas financieros

El Japón es el país con las mayores reservas internacionales totales en el mundo; éstas se estiman, en 1994, en 86 billones de dólares. El banco más grande de todo el mundo es japonés. Por otra parte, el Banco del Japón, que tiene las mismas funciones que el Banco Central de Reserva del Perú, regula la política monetaria del país con autonomía frente al poder ejecutivo.

Existen, por otro lado, dos grandes grupos de instituciones financieras, las instituciones privadas y las públicas. En las primeras se encuentran los bancos comerciales: los *city banks* y los *bancos regionales*. Los *city banks* son de cobertura nacional; los *regionales* sólo tienen una cobertura en la prefectura donde actúan. Además, hay otras instituciones privadas de menor importancia para las medianas y pequeñas empresas. Un aspecto sorprendente en un país tan rico como el Japón es la inexistencia de instituciones que financien capitales de riesgo (*venture capital*), que financien negocios como socios.

Dentro de las instituciones públicas, merece especial atención la *Ja-pan Small Business Corporation* y el *Credit Guarantee System*. La primera institución ofrece cinco servicios: 1) financiamiento para el desarrollo de proyectos, que se otorga exclusivamente a grupos de empresarios organizados; 2) capacitación; 3) servicio de información para las pequeñas y medianas empresas a fin de facilitar negocios en el extranjero; 4) fondo de pensiones para empresarios; y 5) seguro para prevención de la bancarrota. En la segunda de las instituciones se otorgan cartas fianzas a las pequeñas y medianas empresas; éstas son utilizadas para obtener préstamos bancarios.

Ofrecemos algunos datos del sistema peruano para permitir alguna comparación: las reservas internacionales totales peruanas llegaron, en el mismo 1994, apenas a 5 billones de dólares. Los bancos no llegan a ser de los más grandes de Latinoamérica.

La Ley General de Instituciones Financieras y de Seguros establece un sistema financiero de corte liberal, donde el concepto de banca múltiple (operaciones de corto, mediano y largo plazo que se dan por igual) es uno de los aspectos más importantes.

Existen alrededor de 13 bancos, de los cuales sólo tres representan alrededor del 80% de la intermediación bancaria. El grado de intermediación (dinero que circula a través del circuito de los bancos) es bastante bajo: se calcula que del total de dinero de la economía sólo el 15% pasa por los bancos. En el Japón esta intermediación es altísima.

Además, debe observarse que en el Japón la respuesta a la globalización financiera ha sido particular: el Japón se resiste a una total

liberalización (intereses y depósitos mínimos regulados, tratamientos diferenciados por sectores económicos, etc.). Pero en el Perú existe una total liberalización (intereses libres y un tratamiento no diferenciado de los sectores económicos). En el Japón existen instituciones públicas de primer piso; en el Perú, éstas prácticamente han desaparecido.

4. Marco específico de apoyo a la pequeña y mediana empresa

En el Japón, las pequeñas y medianas empresas son financiadas tanto por las instituciones públicas como por las privadas. En el año 1991, el 37.5% del total de préstamos del sistema financiero se colocó en este segmento. En ese mismo año, los *city banks* y los *bancos regionales* destinaron a la pequeña y mediana el 35% y 50% de su nivel de activos totales y de su cartera de colocaciones respectivamente².

Del total de colocaciones a la pequeña y mediana empresa, los bancos representaron el 50.2%; otras instituciones privadas, el 37.4% y las instituciones públicas, sólo el 12.4%.

Existe un amplio marco institucional de apoyo financiero a la pequeña y mediana empresa, con un liderazgo claro dentro del sector público, ejercido por el Ministerio de Industria del Japón, y una orientación de la política de promoción del gobierno. Se subsidian todos los servicios que brindan a la pequeña y mediana empresa, incluyendo el financiero, área en el cual el sector público cuenta con instituciones de primer y segundo piso, brindando principalmente créditos indirectos a través de cartas fianzas.

Sin embargo, el apoyo estatal no es incondicional. Si a pesar de los servicios de apoyo, la empresa no responde, ella tiende a desaparecer. En 1995, ante la crisis económica originada fundamentalmente por la apreciación del yen, la cartera pesada de las pequeñas y medianas empresas, en bancos, ascendió a 500 billones de dólares (diez veces el PBI anual peruano). Ello redujo los préstamos bancarios, lo que a su vez obligó a estas empresas japonesas a recurrir a préstamos con tasas de interés usureras de 360% anual en yenes³.

2. Takatoshi, Ito, *The Japanese Economy*, MIT, 1992.

3. "Desperate, Japan's small companies take risky loans", en *Mainichi Daily News*, 24 de octubre de 1995.

5. A modo de conclusión: lo que podemos aprender del Japón

El Japón ha demostrado que los beneficios del esfuerzo de apoyo a la pequeña y mediana empresa son compartidos. Su potenciación permitirá que su tamaño absoluto crezca y se acerque a las definiciones que se establecen en los países más desarrollados. Los beneficios, consecuentemente, serán mayores y compartidos por todo el país.

Por supuesto, el Japón también enseña seriedad y control: el apoyo financiero estatal se manifiesta principalmente en aquellos aspectos en los cuales el sector privado no quiere asumir: el riesgo. Este apoyo se da principalmente a través de cartas fianzas emitidas por instituciones como el *Credit Guarantee System*. Ello obliga a estas empresas a cumplir con las estrictas exigencias que demandan los bancos en cuanto a poseer un nivel mínimo de solvencia económica y a mostrar una administración eficiente.

También se ofrece apoyo estatal con dinero fresco. Ello se presenta principalmente en grupos de pequeños empresarios organizados. Esto los obliga a unirse frente a un objetivo común. A esto se suman otros servicios importantes del Estado japonés para las pequeñas y medianas empresas, a través de instituciones como la *Japan Small Business Corporation*. Estos servicios consisten en sistemas de información, capacitación y seguros contra riesgos típicos.

Se puede criticar el que se intente comparar al Japón con el Perú en materia de apoyo financiero a la pequeña empresa. Pero lo hacemos porque el Perú toma en serio el desarrollo de la pequeña y aun de la mediana empresa; y, en esta materia, el caso del Japón tiene mucho que ofrecernos.

Rescatamos sobre todo el aspecto de la cultura empresarial. El trabajar en grupo, la desinhibición para realizar cualquier trabajo manual y la autoexigencia para hacer bien las cosas, son requisitos indispensables para manejar exitosamente las pequeñas empresas; y estos valores se cultivan sólo a través de la familia y del sistema educativo.

Anexo 4

SÍNTESIS DE LOS VEINTE CASOS

La problemática de la pequeña empresa se ha basado en una encuesta propia a pequeñas empresas para entender los aspectos cuantitativos, y en un trabajo de veinte casos, estudiados en profundidad, para entender los aspectos cualitativos. Estos casos contemplan empresas que han logrado éxito en términos de crecimiento.

Por razones didácticas, a continuación ofrecemos indicadores financieros y una breve historia de cada uno de los veinte casos de pequeñas empresas, cuyo propósito es guiar al lector hacia un mejor entendimiento de cada uno de ellos:

1. Caso Albornoz

Giro: procesamiento de paté.

Año de inicio: 1990.

Inversión inicial: US\$3,000. Recursos propios.

Fuente principal de recursos para operaciones corrientes: sobregiros.

Activos en 1995: US\$13,000.

No. de trabajadores: más de 5.

Valores culturales: ciudadano.

Luisa Albornoz. Joven de familia de condición solvente, estudia publicidad. Al terminar, trabaja en este ramo durante dos años, pero el sueldo no satisface sus expectativas. Su abuelo, italiano y médico de profesión, es aficionado al arte culinario. Destaca la calidad de un paté. Ante la sugerencia de algunos amigos, Luisa, a sus 22 años, consciente de que no existía un producto de mejor calidad en el mercado, decide comercializarlo. Para ello, su padre la ayuda con un capital inicial no muy considerable, y utiliza los implementos de su casa. Puede comercializarlo gracias a un conocido supermercado vecino. El producto se vende rápidamente; así, debe invertir y sistematizar mejor la producción. Logra perfeccionar el envase y adquiere una pequeña camioneta repartidora. Diversifica el producto y racionaliza las relaciones con los distintos proveedores. Parte de esa sistematización la

solventa estudiando aspectos técnicos empresariales en la Universidad del Pacífico, en uno de los programas para empresarios. En el presente le interesa incursionar en la comercialización de distintos productos.

2. Caso Alván

Giro: restaurante.

Año de inicio: 1987.

Inversión inicial: US\$8,500. Recursos propios.

Fuente principal de recursos: tarjeta de crédito personal.

Activos en 1995: US\$46,000.

No. de trabajadores: 32.

Valores culturales: ciudadano.

Irma Alván. Hija de una migrante de Andahuaylas, estudia Sociología en San Marcos. Casada muy joven con un profesional, tiene tres hijos, pero pronto se divorcia. Socióloga, trabaja en una institución de desarrollo. Hacia 1983 toma conciencia que su economía se está deteriorando, así como la del país. Al percibir las cualidades sobresalientes de su madre como cocinera, decide explotar esta habilidad: abre, con una inversión inicial de unos US\$8,500, un restaurante que se hace muy conocido en ciertos sectores medios y altos. A esto suma su destreza para hacer propaganda del establecimiento, en amplios medios que ella frecuenta, y para darle prestigio. Éste es el giro de la empresa, que ya tiene operando más de 8 años.

3. Caso Argüello

Año de inicio: 1988.

Giro: comercialización de soldaduras y rodajes.

Inversión inicial: menos de US\$1,000.

Fuente principal de recursos: préstamos bancarios y *factoring*.

Activos en 1995: US\$150,000.

No. de trabajadores: 15 aproximadamente.

Valores culturales: ciudadano.

José Argüello. Es egresado de Administración de la Universidad del Pacífico y trabaja como Gerente Financiero en una distribuidora de soldaduras. Ante la percepción de la demanda de este producto en la

selva, el escaso interés de la empresa por ofrecerlo en esta zona y la eventual posibilidad de venta al contado adelantado, muy beneficioso para José; éste constituye, en 1988, su propia empresa distribuidora. Ante la recesión y el escaso volumen de venta, diversifica su producto. En 1992 logra acceder a la distribución de la soldadura líder y pasa a vender de 3 toneladas, en marzo, a 25 toneladas, en diciembre. La experiencia con esta empresa la presenta en el PEG en 1995, para optar el grado de Licenciatura.

4. Caso Auza

Giro: confecciones.

Año de inicio: 1990.

Inversión inicial: recursos propios (familiares): US\$40,000.

Fuente principal de recursos: proveedores.

Activos en 1995: US\$250,000.

No. de trabajadores: más de 50.

Valores culturales: ciudadano.

Manuel Auza. Estudia Administración en la Universidad del Pacífico. En un intervalo de su carrera universitaria se inicia, de modo incipiente y por seis meses, en las confección de polos, con dos máquinas. Al egresar de la universidad, en 1989, presenta un proyecto dentro de la modalidad PEG, el cual había madurado desde 1987. Gracias a un préstamo de US\$40,000 del padre, adquiere 23 máquinas y el alquiler de un local. Sin embargo, el primer pedido grande se logró con el financiamiento del proveedor. Desde un inicio se educa en la calidad de exportación, por hacer servicios a las exportadoras más exigentes. Con experiencia y ciertos contactos en el exterior, empieza a exportar directamente, fundamentalmente a España. La empresa se propuso, como objetivo en 1995, llegar a un millón de dólares en ventas.

5. Caso Botto

Giro: producción de bolsas plásticas.

Año de inicio: 1990.

Inversión inicial: US\$7,000. Recursos propios.

Fuente principal de recursos: préstamos bancarios.

Activos en 1994: US\$277,000.

No. de trabajadores: 35.

Valores culturales: ciudadano.

Dante Botto. Egresó de Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico en 1986. Tiene 30 años. Accedió a un programa de creación de empresas para recibir su bachillerato, proyecto que desarrolló con otros dos compañeros. Con esta empresa de consultoría obtuvo el grado. La empresa sólo funcionó hasta 1989, cuando se separaron los socios. Trabajó por un tiempo en una pequeña empresa familiar, en la cual no vio mayores perspectivas. Ante el severo reajuste económico de 1990, viajó a los EE.UU. Regresó a los seis meses por no encontrar perspectivas. Decide asociarse con su hermano, egresado de Administración en la Universidad de Lima, quien había trabajado en una empresa de plásticos, de la cual se retiró al reducirse sus comisiones. En enero de 1991 se inicia la empresa de distribución de bolsas plásticas; y más tarde se incursiona en la producción. Quebrados en setiembre de 1991, se fusionan con otra pequeña empresa también quebrada que le debía al mismo proveedor, y deciden reducir costos utilizando un mismo local, compartiendo máquinas, etc. En 1994, Dante y otro socio abrieron una tienda de abarrotes. A fines del mismo año decidió incursionar en la fabricación de pabito.

6. Caso Bustios

Año de inicio: 1989. (Cierra a inicios de 1991).

Giro: comercialización de hilado de alpaca.

Inversión inicial: recursos propios: US\$111.

Fuente principal de recursos: proveedores.

Activos en 1989: US\$3,163.

No. de trabajadores: 2.

Valores culturales: ciudadano.

Rodolfo Bustios. Recibe el bachillerato en la Universidad del Pacífico mediante la modalidad del PEG. Se decide por el giro de comercialización de hilado de alpaca, lana de oveja e hilado de algodón. El proveedor fue una de las dos productoras y comercializadoras de esta materia en Arequipa. Este contacto lo logró por la amistad con el hijo de un directivo de la empresa proveedora. Percibió que el mercado en Lima estaba desatendido, pues a la firma no le interesaba por ese

tiempo incursionar en este mercado: el mayor porcentaje de su producción lo dedicaba a la exportación. Rodolfo percibe esta circunstancia y la explota. La empresa funciona desde inicios de 1989. Para abrir su mercado, talleres de chompas, presenta estrategias interesantes: precio al por menor similar al del por mayor, entrega a domicilio y venta personalizada, así como también acceso a colores y a grosores escasos. Rodolfo, sin embargo, cierra la empresa pese a ofrecer una rentabilidad interesante. La razón, un balance costo-beneficio a largo plazo: dentro de la coyuntura, 1990, Rodolfo se fusiona con la empresa productora y se ocupa como funcionario para adquirir experiencia en una gran empresa. Luego de esta experiencia de funcionario, en la cual se desempeña hasta 1995, pretende constituir otra empresa, con el conocimiento y el capital adquiridos.

7. Caso Cóndor (Consortio de Exportación GASA)

Giro: confecciones.

Año de inicio: 1994.

Inversión inicial: US\$20,000. Recursos propios y préstamos bancarios.

Fuente principal de recursos: recursos propios y préstamos bancarios.

Activos en 1994: N.D.

No. de trabajadores: 38.

Valores culturales: migrante.

Jesús Cóndor. Es el presidente de un consorcio constituido formalmente el 28 de noviembre de 1994 por ocho socios. Uno de sus fines principales, de acuerdo con sus estatutos, es producir y comercializar textiles y confecciones, con miras a la exportación. Estos socios tienen pequeñas empresas ya constituidas y cierta trayectoria en confecciones en la zona de Gamarra. Se asociaron a partir del común interés de exportar sus confecciones. En conjunto, contaron con no menos de 38 operarios ordinarios.

Los ocho socios son provincianos y de familias más bien humildes. Desde muy jóvenes, sin embargo, se dedicaron al comercio, incluso ambulatorio, en distintos rubros, especialmente ropa, donde adquirieron gran experiencia. Sólo uno de ellos ha accedido a crédito bancario; y sólo dos han tenido acceso a educación superior, uno de ellos en provincia. Por diversas circunstancias, Cóndor se retira del consorcio.

8. Caso Chávez

Año de inicio: 1989.

Giro: fabricación de torres de transmisión de energía; estantería.

Inversión inicial: recursos propios/préstamo informal: menos de US\$1,000.

Fuente principal de recursos: préstamos bancarios.

Activos en 1995: US\$170,000 aproximadamente.

No. de trabajadores: 30.

Valores culturales: migrante.

Paco Chávez. Nacido en 1956 en Cañete, de familia humilde, antes de terminar su secundaria en Lima, hace el servicio militar. Quinto de doce hermanos y de padre transportista, empieza a trabajar en una fábrica, al tiempo que estudia mecánica. Su conocimiento empírico lo lleva a ser asistente de ingeniero en distintas obras de una empresa que hacía montajes de líneas de transmisión, entre otras obras. En esta actividad trabaja cerca de diez años. Ante la crisis agudizada en 1989, decide abrir una pequeña empresa de metalmecánica. Prácticamente se autofinancia con las primeras pequeñas obras a las cuales accede, como fabricación de rejas para casas, así como con un préstamo informal. En 1992 accede por adjudicación a un taller más grande en Villa El Salvador. Gracias a la seriedad en el cumplimiento de las obras y a la propaganda que hacía, logra obras mayores e interesantes como torres de alta tensión, entre otras. Actualmente pretende constituir otra empresa: una galvanizadora.

9. Caso Lazo

Año de inicio: 1984.

Giro: fabricación de calzado.

Inversión inicial: recursos propios: US\$300.

Fuente principal de recursos: préstamos bancarios.

Activos en 1995: US\$350,000.

No. de trabajadores: 30.

Valores culturales: migrante.

Pablo Lazo. Nacido en 1954 en un pueblo de una provincia de la sierra de Lima, llega a la capital a los 16 años para terminar la secundaria. Al

necesitar trabajo, acude a la fábrica de calzado de un antiguo excursionista que visitaba su pueblo. Empieza como encargado de limpieza; pero se gana la confianza del dueño y ocupa funciones de mayor responsabilidad, fundamentalmente en la comercialización del producto. Hacia 1971, la empresa no supera las limitaciones que impone la comunidad laboral. Pablo, con la experiencia acumulada, labora en otras empresas de calzado como comercializador. En la última llega a ser representante de ventas, repartidor y cobrador. Hacia 1983 gana sólo comisiones, las que se reducen considerablemente. Ya casado y ante la necesidad de aumentar sus ingresos y la desconfianza ante eventuales socios, hacia 1984 se inicia solo en la fabricación de calzado, con escasos US\$300 para material. En 1986 se capitaliza. Hacia 1988 compra un terreno en una zona de producción de calzado de Surquillo, el que construye hasta 1991, privilegiando esta construcción a la de su casa propia. Con distintos métodos logra superar las constantes eventualidades críticas, en especial las de 1989 y 1990.

10. Caso Meza

Giro: confecciones.

Año de inicio: 1958.

Inversión inicial: US\$20. Recursos propios.

Fuente principal de recursos: eventual préstamo informal.

Activos en 1994: US\$80,000.

No. de trabajadores: 3.

Valores culturales: migrante.

Alicia Meza. Natural de Cañete, tiene 55 años. Hacia 1955, aún adolescente, inmigró a Lima por las presiones económicas que vivía su familia. Permaneció como empleada doméstica durante tres años. Sin embargo, en lugar de culminar su educación secundaria, decidió adiestrarse en las confecciones. Con su trabajo de doméstica y, luego, como operaría en un taller de confecciones, sin relaciones sociales que le ofrecieran oportunidades, logró adquirir dos máquinas de coser caseras. Con ellas empezó a desarrollar, con mucho esfuerzo, las especiales aptitudes en la confección de ropa sobre medida que permitieron cotizar su trabajo. Esta actividad constituye el giro de la empresa, la que se formalizó sólo en 1992. A la edad de 55 años y luego de 36 años de trabajo, ha logrado, con especial valor, educar a sus dos

hijos y hacerlos egresar de dos prestigiosas universidades, así como construir una casa valorizada en unos US\$80,000.

11. Caso Moreno

Giro: confecciones.

Año de inicio: 1947.

Inversión inicial: recursos propios.

Fuente principal de recursos: panderos/recursos propios.

Activos a 1970: no se dispone de información financiera. Sin embargo, se sabe que con el producto de las utilidades se financió gran parte de los estudios universitarios de los cuatro hijos en los EE.UU. Dejó de operar este año, pues el negocio lo continuaron los hijos con otras empresas.

No. de trabajadores: más de 50.

Valores culturales: migrante.

Ethel Moreno. Casada en 1947 con un obrero de una fábrica textil, se dedica, como muchas esposas de obreros textiles, a vender telas y retazos a particulares. Hacia inicios de los años sesenta, el esposo decide retirarse e iniciar, con Ethel, un negocio independiente de venta de retazos y telas, como ambulantes. Para ello compra una camioneta de segunda y cuenta con la ayuda de sus niños. La retacería por esta época dejaba buenos márgenes de ganancia; por esa razón no necesitaba de una fuente de inversión para crecer. Luego, Ethel y su esposo compran saldos y piezas discontinuadas. Ambos, con enormes perspectivas de futuro, perciben que confeccionando ellos mismos, pueden lograr mayores márgenes. Al no contar con máquinas, la señora, con gran intuición, compra servicio a sus vecinas, que hacían costura casera o para el barrio. Ante el éxito, y percibiendo posibilidades de crecer, los esposos invierten en máquinas y pagan operarios.

Convierten su domicilio en un taller con cuatro pisos. Al crecer aun más, hacia fines de los años sesenta, se trasladan a un espacio más adecuado. Este crecimiento acelerado les permite pagar la educación superior de los cuatro hijos en el extranjero (EE.UU), educación guiada hacia la especialización en confecciones, que luego revirtió en una empresa altamente tecnificada. La empresa original de los esposos fue disuelta hacia 1970 para dar paso a la presente, conducida por los hijos.

La señora Ethel, ya viuda y con 68 años en 1995, participa en la dirección de empresas menores de la familia. Las dos más grandes, de hilado y confecciones, son manejadas por sus hijos.

12. Caso Muro

Año de inicio: 1987.

Giro: transporte en servicio aduanero.

Inversión inicial: recursos propios/participación en empresa antecedente/ayuda familiar.

Fuente principal de recursos: *leasing*.

Activos en 1995: US\$150,000.

No. de trabajadores: 25.

Valores culturales: ciudadano.

Mario Muro. A mitad de una carrera profesional, decide participar en la empresa de servicios aduaneros que poseía su padre. Interesado por la actividad empresarial, y con estudios en una prestigiosa universidad, encuentra con su padre que la empresa podía brindar un servicio adicional, el de transporte de la mercadería desaduanada. Para ello, se funda una empresa dentro del grupo familiar, que el propio Mario dirige. Iniciada la empresa con menos de US\$5,000, pero con el apoyo de la infraestructura de la empresa familiar, del *know how* acumulado y de los instrumentos técnicos que le brinda su educación universitaria, logra hacerla crecer. Así, en menos de 10 años, acumula en activos más de US\$150,000.

13. Caso Presciani

Giro: procesamiento de papa.

Año de inicio: 1989.

Inversión inicial: Recursos propios y préstamos bancarios.

Fuente principal de recursos: financiamiento bancario en diversos servicios.

Activos: US\$1,250,000. Hacia 1994, la empresa decidió vender los activos de esta línea de alimentos.

No. de trabajadores: 55.

Valores culturales: ciudadano.

Pedro Presciani. Nacido en Lima en 1960. Su padre, hijo de italiano, fue un agricultor importante en el valle de Cañete. Él estudia Ingeniería Mecánica en los EE.UU. y, luego de trabajar unos años en el Perú, regresa a los EE.UU. para hacer una Maestría en Administración. Nuevamente en el Perú retoma, con tres hermanos, también con carreras universitarias, un proyecto del padre de hacer agroindustria, proyecto que se había truncado por el proceso de la Reforma Agraria. Diseñan el proyecto, que supone una inversión relativamente considerable. Luego de inconvenientes para la financiación, se inicia la producción de procesado de papa -puré de papa-, hacia inicios de 1990. El estudio técnico permitió observar que estacionalmente había un desabastecimiento del producto, lo cual fue aprovechado por la empresa. El 60% del procesado requiere una maquinaria compleja, que no puede reemplazarse; pero el resto, para ahorrar capital, fue adaptado e implementado por los hermanos socios, uno de los cuales había obtenido una Maestría en Tecnología de Maquinaria para Procesamiento de Alimentos. Desde 1991 diversifica la producción. A pesar de esto, la empresa familiar vende esta línea de productos: las razones se enmarcan dentro de un proyecto mayor de la empresa familiar que supone otras actividades dentro de la agroindustria y la exportación de frutas y verduras.

14. Caso Ramírez

Año de inicio: 1984.

Giro: exportación de café.

Inversión inicial: recursos propios.

Fuente principal de recursos: financiamiento bancario en diversos servicios.

Activos en 1994: US\$13,700,000.

No. de trabajadores: N.D.

Valores culturales: migrante.

Ignacio Ramírez. En 1930 nace en Andahuaylas. Pertenece a una humilde familia y a los dos años de edad pierde a su padre. A los 16 años se marcha de la casa y empieza a trabajar. Con familia a los 20 años, se dedica al comercio. Se arruina. En 1960 viaja a Satipo. Empieza en la compra-venta al menudeo de abarrotes de Satipo a Andahuaylas. El negocio prospera y crece rápidamente. A ello se agrega el cultivo de

café. Al ampliarse el terreno o percibir los interesantes márgenes que adquiere, se decide por la comercialización, y pronto por el acopio. En 1965 instala una planta de pilado de café en Satipo y vende su producto a las tostaderías y exportadores que operan en Lima. Su interés es exportar directamente, lo que logra hacer desde 1978. Desde 1974 deja el comercio de abarrotes. Con un mercado inestable y altamente especulativo, Ignacio, con extraordinaria intuición y esfuerzo, ayudado por su esposa e hijos, llega a convertirse en uno de los cinco más grandes exportadores de café. Sus hijos han aportado el manejo técnico y moderno que requiere una empresa de considerable magnitud. Otro de los giros, de similar magnitud al del café, es la producción de manteca y licor de cacao, así como productos finales del cacao: cocoa y chocolates diversos.

15. Caso Robles

Giro: comercialización de fierro.

Año de inicio: 1989.

Inversión inicial: US\$12,000. Recursos propios.

Fuente principal de recursos: préstamos bancarios.

Activos en 1993: US\$705,000.

No. de trabajadores: 23.

Valores culturales: ciudadano.

César Robles. De 28 años, también egresado de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad el Pacífico, accedió igualmente al PEG para obtener su bachillerato. A partir de ahí inició, con dos socios que accedieron al mismo programa, una empresa de comercialización de fierros. Sin embargo, ya desde los 15 años era capaz de manejar pequeños negocios. Esto le permitió ser un vendedor exitoso.

16. Caso Salas

Giro: confecciones.

Año de inicio: 1985.

Inversión inicial: US\$10. Recursos propios.

Fuente principal de recursos: préstamo informal.

Activos en 1995: US\$127,000.

No. de trabajadores: 12.

Valores culturales: migrante.

Mateo Salas. Hijo de pequeños comerciantes cajamarquinos asentados en Lima, con comercio en el Mercado Central y luego en la zona de Gamarra, hizo estudios de Sociología, carrera que culminó. En sus momentos libres, cuando estudiante, ayudaba a su madre en la comercialización para provincias; sin embargo, esta labor y las confecciones no le interesaba. Atraído por la labor intelectual e interesado en la política, pretendió acceder a una plaza docente en su universidad. Diversas razones no se lo permitieron. Decepcionado, incursionó, decidido y con la experiencia adquirida de los padres, hacia los 28 años, en el comercio ambulante de ropa y luego como confeccionista, siempre fundamentalmente en la zona de Gamarra. A la edad de 38 años, con gran experiencia en confección y comercialización en casi todo el país, casado y con dos hijos, tiene invertidos, en la zona de Gamarra, en máquinas y locales, más de US\$100,000. La empresa tiene 10 años de constituida.

17. Caso Sánchez

Giro: confecciones.

Año de inicio: 1980.

Inversión inicial: US\$20. Recursos propios.

Fuente principal de recursos: proveedores.

Activos en 1994: alrededor de US\$60,000.

No. de trabajadores: 11.

Valores culturales: migrante.

Juvenal Sánchez y hermanos. Juvenal, de 45 años es natural de Huancavelica. En su juventud, como sus hermanos, y obligado por las circunstancias, se dedicó a diversas ocupaciones: primero trabajó en el campo, luego como panadero, después como comerciante de carnes y, finalmente, asentado en Lima, como ambulante, comerciante y confeccionista. Iniciado en el giro de las confecciones, a los pocos años se adhirió a la empresa, formalizándola legalmente, cuatro de sus hermanos, lo que en parte le permitió crecer. Es casado, Testigo de Jehová, no tiene hijos y su educación secundaria es completa. El tiempo

de constituida la empresa, desde que él la inició, es de aproximadamente 13 años.

18. Caso Wing

Giro: fabricación de tornillos.

Año de inicio: 1975.

Inversión inicial: recursos propios y préstamos bancarios.

Fuente principal de recursos: financiamiento bancario en diversos servicios.

Activos en 1993: US\$400,000.

No. de trabajadores: 52.

Valores culturales: ciudadano.

Eric Wing. Su padre, nacido en la China, viene al Perú de adolescente. Acostumbrado a actividades independientes, como es común entre los chinos, trabaja en diversos rubros. Empezó en una tienda de abarrotes en la calle Capón. Su esfuerzo y su seriedad le valieron el ofrecimiento de compartir las acciones del negocio. Más tarde, se dedica a la molienda de café y granos; luego, a una fábrica de artículos de limpieza, que mantiene hasta el presente. Había entrado en el negocio de la pesca; llegó a poseer nueve bolicheras y una planta de harina de pescado, pero fracasó. Pese a ello, nunca se declaró en quiebra, pues pensaba en el honor del apellido que sus hijos iban a heredar. Eric, el mayor de los tres hijos, termina la secundaria en un colegio particular e ingresa a la Universidad Nacional de Ingeniería, en Lima. Termina Ingeniería Industrial en 1971, cursa dos maestrías en los EE.UU. y regresa al Perú. Al no encontrar perspectivas, decide viajar a Canadá para emplearse; sin embargo, su padre le exige que se quede e inicie un negocio independiente. Para ello, le hace una suerte de préstamo, que no se considera propiamente como tal, pues se trataba de un negocio familiar, en el cual participaban también los otros hijos. Se decide por una fábrica de tornillos y se logra un préstamo del Banco de Crédito, en parte por la trayectoria de buen pagador del padre, que valora mucho el honor familiar, categoría cultural china. El rubro de la empresa es metalmecánica y tornillería. La familia posee más de cinco empresas, la principal, la de tornillos.

19. Caso Yamamoto

Giro: procesamiento de salsas de ajíes, entre otros.

Año de inicio: 1972.

Inversión inicial: recursos propios/venta de activos de anterior empresa.

Fuente principal de recursos: préstamos bancarios.

Activos en 1993: US\$285,000.

No. de trabajadores: 20.

Valores culturales: ciudadano.

Onorio Yamamoto. Hijo de japoneses inmigrantes de condición humilde, nace en el Callao en 1937. Compartió los estudios del colegio con el trabajo de la tierra, ayudando a su padre. La actividad de éste era el cultivo de unas parcelas que había adquirido en alquiler. Onorio decide estudiar Ingeniería Minera en la UNI. Al terminar, y ya casado, trabaja fuera de Lima. Su suegro, sin embargo, le propone hacia 1967 que trabaje con él, en un negocio de comercialización de ají fresco y molienda y distribución de ají al granel, empresa informal y simple, pero que lograba buenos márgenes. Onorio acepta. Sin embargo, lo hace con la idea de modernizar la empresa, ampliar la comercialización y legalizarla. Esta modernización se inicia en 1971, cuando se trasladan a un local más adecuado. La nueva empresa se financia con la venta de algunos activos de la anterior. Se adquiere un molino diez veces mayor. Se mantiene la distribución, pero se industrializa el ají en salsa. Hacia 1978 la producción se tecnifica más y se diversifican los productos envasados. Por ciertos contactos, desde 1979, se exporta el producto a los EE.UU. y desde 1989 al Japón.

20. Caso Ying (Cooperativa de Ahorro y Crédito El Álamo)

Giro: servicios financieros.

Año de inicio: 1982.

Inversión inicial: US\$72,000. Aporte propio de los socios fundadores.

Fuente principal de recursos: depósitos varios (se trata de una institución financiera).

Activos en 1992: US\$40 millones.

No. de trabajadores: 20.

Valores culturales: ciudadano.

Pamela Ying. Es la Gerente de una institución financiera que sólo en 1992 ha tenido en colocaciones acumuladas US\$33,000,000. Egresada de la Universidad del Pacífico en 1986, fue reclutada por el fundador de la institución, previendo sus capacidades dirigenciales, sus ideas y su carisma. Ella pertenece a la colonia china, si bien la mayoría de la institución pertenece a la colonia japonesa. La empresa fue constituida en 1981 por un líder de la colonia japonesa, a partir de un grupo de treinta y dos amigos, y de escaso capital. Con la presidencia de otro dirigente de grandes capacidades de innovación y de superación de situaciones económicas adversas, hacia 1986 se desarrolló enormemente, permitiéndole llegar al nivel del cual goza en 1995.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Norma y Néstor Valdivia, *Los otros empresarios. Ética de migrantes y formación de empresas en Lima*, Lima: IEP, 1991.
- Barnechea, Alfredo, *La república embrujada*, Lima: Santillana, 1995.
- Berger, Brigitte, (comp.), *La cultura empresarial*, México: Ediciones Gernika, 1992.
- BCRP, *Encuesta a unidades productivas de pequeña escala en Lima Metropolitana*, Convenio BCRP-AID, febrero de 1992.
- Comercialización en la pequeña y micro empresa*, Esquel Group Foundation. Grupo Esquel en Asociación con COPEME.
- Chávez, Eliana y Juan Chacaltana, *Cómo se financian las microempresas y el agro*, Lima: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP), 1994.
- De Soto, Hernando, *El otro sendero*, Lima: Editorial El Barranco, 1986.
- González Izquierdo, Jorge y Julián Castañeda, *Contabilidad, finanzas y economía para pequeñas y medianas empresas*, Lima: Universidad del Pacífico, 1992.
- Golte, Jürgen y Norma Adams, *Los caballos de troya de los invasores. Estrategias campesinas en la conquista de la gran Lima*, Lima: IEP, 1987.
- Kolb, David, "Acerca de la administración de empresas y el proceso de aprendizaje", en Kolb, David y otros, *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*, Madrid: Ediciones del Castillo, 1977.
- Lanz, José, *Diagnóstico de la pequeña empresa*, tercera edición, Lima: CIUP, 1988.
- Lanz, José, "Problemática de la pequeña industria y la microindustria", en *Pequeña industria, reactivación y desarrollo industrial*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1986.
- Michel, P. y otros, *Politique Financière et Financement des P.M.E. en Belgique*, Bruselas/Lieja: CERA, 1987.
- Novack, Michael, *The Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York: The Free Press, 1993.
- Novack, Michael, *El espíritu del capitalismo democrático*, Buenos Aires: Ediciones Tres Tiempos, 1983.
- Panfichi, Aldo y Felipe Portocarrero (eds.), *Mundos interiores: Lima 1850-1950*, Lima: CIUP, 1995.
- Parodi, Jorge, "Ser obrero es algo relativo...", en *Obreros, clasismo y política*, Lima: IEP, 1986.
- PEMTEC, *Consortio de organismos no gubernamentales que apoyan a la pequeña y micro empresa*, Lima: COPEME, 1991.
- Ponce, Ramón, *Gamarra. Formación, estructura y perspectivas*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1994.
- Portocarrero, Gonzalo y Rafael Tapia, *Trabajadores, sindicalismo y política en el Perú de hoy*, Lima: ADEC-ATC, 1992.

- Reaño, Germán y Enrique Vásquez, *El grupo Romero: del algodón a la banca*, Lima: CIUP, CIPCA, 1988.
- Shichinei, Yamamoto, "Una ética protestante en un contexto no-cristiano" en *Entrepreneurship*, traducido por Marguerite Rupert, corregido por G. Portocarrero.
- Távara, José, *Cooperando para competir redes de producción en la pequeña industria peruana*, Lima: DESCO, 1994.
- Valdivia, Néstor, "Modernidad y valores empresariales. El caso de los pequeños industriales de Lima", en Portocarrero, Gonzalo (ed.), *Los nuevos limeños: sueños, fervores y caminos en el mundo popular*, Lima: TEMPO, 1993.
- Villarán, Fernando, *Empleo y pequeña empresa en el Perú*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1993.
- Villarán, Fernando, *Bases para una política de fomento a la pequeña empresa en el Perú*, (versión preliminar), elaborado para la Fundación Friedrich Ebert, Lima: mimeo, junio 1993.
- Villarán, Fernando, *El nuevo desarrollo. La pequeña industria en el Perú*, Lima: PEMTEC, 1992.
- Villarán, Fernando, "Reflexiones en torno a la especialización flexible", en *Pequeña empresa - desarrollo moderno*- Lima: PEMTEC, SASE, INSOTEC y COMUNIDEC, 1991.
- Villarán, Fernando, "La variable tecnológica en la pequeña y microindustria urbana", en Flórez, Gustavo (ed.), *Acuerdo para el desarrollo tecnológico nacional*, Lima: CONCYTEC, 1989.
- Villarán, Fernando, *Innovaciones tecnológicas en la pequeña industria*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1989.
- Villarán, Fernando, "Estrategias de desarrollo y roles de la artesanía y la pequeña empresa", en *Promoción de la artesanía y la pequeña industria en el Perú*, Lima: International Development Research Center (IDRC), Instituto de investigaciones Cambio y desarrollo, Fundación Friedrich Ebert, 1987.
- Villarán, Fernando, *Pequeña empresa: una alternativa tecnológica para el desarrollo industrial*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1987.
- Villarán, Fernando, "La pequeña empresa industrial y su papel en la reestructuración industrial peruana", en *Reactivación industrial: de corto a mediano plazo*, Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1986.
- Weber, Max, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Buenos Aires: Diez, 1974.