

*Si está harto de escándalos y escandalillos y de políticos faranduleros; si se encuentra abatido por un vídeo antiperuano o por la última derrota de la selección nacional de fútbol; si, en fin, le urge un baño de optimismo nacional, entonces nada mejor que darse una vuelta por el cono norte de Lima. No nos referimos al ya bien promocionado Megaplaza con su gimnasio a la última moda y todas las cadenas de fast-food, sino a la zona industrial de Los Olivos e Independencia. **idele** le agradece a la institución Alternativa, de larga trayectoria en el desarrollo de Lima Norte, por su ayuda para este reportaje.*



## Las PYME del cono norte

# "Somos la resistencia económica"

hildegard  
willer

**A**quí las calles no parecen tener historia: ningún héroe o semihéroe de la mitología nacional las adorna; aquí priman los elementos y las herramientas con los que el hombre se forja su mundo. Magnesio, Helio y Sodio se llaman las calles en la zona industrial Infantas; Martillo y Horno en El Naranjal. Detrás de los portones hay talleres, patios y galpones donde se fabrica todo lo que demanda el mercado peruano (el formal y el informal).

Solo en la zona industrial de Infantas existían, en el 2001,

568 empresas, la gran mayoría microempresas y pequeñas empresas (MYPE). Detrás de cada una de ellas está un empresario o una empresaria, gente del pueblo que con esfuerzo e ingenio ha sabido resistir a las adversidades de la coyuntura económica y política. **idele** visitó tres de ellas.

### José Silva Santos y el cluster

Cuando, en 1960, José Silva Santos fundó su empresa —Maquinaria Industrial Técnica—, el Perú era todavía un país

con futuro y en camino al desarrollo. La carrera del hoy patriarca de 67 años es clásica. Natural de Canta, Silva Santos vino de joven a Lima y se formó como metalmecánico. Trabajaba en varios lugares —"Nunca me quedé más de año y medio en una empresa"—, y siguió aprendiendo y se independizó haciendo servicios de mantenimiento. Hasta que los panaderos japoneses —"En esa época los fabricantes de pan eran italianos o japoneses"— le pidieron que fabricara máquinas para ellos y le dieron la mitad del



*José Santos Silva en su fábrica de maquinaria en Infantas.*

capital requerido. "Dos años trabajé noche y día para ellos", nos cuenta.

En 1970 compró un terreno en la zona de Infantas, y allí funciona hoy su empresa. En la actualidad tiene treinta trabajadores que fabrican maquinaria para panaderías, la mayoría de ellos técnicos capacitados. "En todos estos años he visto quebrar más o menos la mitad de las empresas de esta zona", dice.

Así, pues, el mero hecho de haber sobrevivido a todas las adversidades —desde la quiebra del sistema de sustitución de importaciones hasta la inflación alanista y el *fujishock*— habla de su éxito. "Las empresas que se han quedado

son héroes de la realidad", dice José Silva Santos con orgullo.

Hay otro motivo de orgullo: de manera casi desapercibida, la zona industrial de Infantas ha logrado lo que no han conseguido empresas mucho más poderosas: formar un *cluster*. La palabra mágica de los empresarios actuales —los mineros, por ejemplo, quieren hacer del Perú un *cluster* minero— se ha hecho carne en el cono norte de Lima. Un *cluster* es un grupo de empresas concentradas en un área geográfica que se especializan en una rama y se dividen entre ellas las diversas partes del proceso de producción. En Infantas, el 61 por ciento de las empresas industriales (214) se

dedican al rubro metalmecánico. El promedio de trabajadores es de 6,5.

Silva Santos es presidente de la Asociación de Talleres y Empresas para la Exportación de Metal Mecánica del Perú (ATEM), un actor importante en el funcionamiento del *cluster*. La Asociación fue fundada hace cuatro años y tiene hoy veinticinco socios activos. La mitad de ellos ya está exportando, sobre todo a los países de la región andina. "Nosotros compramos máquinas en conjunto, subcontratamos entre nosotros y, sobre todo, promocionamos la calidad de nuestros productos. La capacitación conjunta es obligatoria. "Nuestro proyecto actual", cuenta José Silva, "es formar un centro de investigación tecnológica, suscribir convenios con universidades y empezar un proceso de normalización".

La clave del éxito de Infantas está en la transferencia tecnológica. El 75 por ciento de los trabajadores empleados son profesionales con estudios superiores o técnicos; muchos han aprendido su oficio en las ensambladoras (Chrysler, por ejemplo) que funcionaban en el cono norte en la década de 1980.

Lo que le falta al país, según José Silva, es "confianza en nosotros mismos; si no tenemos confianza, no sabemos organizar y administrar. Por falta de confianza el Estado hace malos convenios. Yo les daría a los inversionistas extranjeros sus diez años de estabilidad tributaria, pero los obligaría a que nos capaciten y nos transfieran su tecnología".

## El Megaplaza vino después...

"A mí me indigna cuando dicen que el desarrollo del cono norte empezó con la llegada de Tottus, con la construcción del Megaplaza." Hélibert Gutiérrez, de la ONG Alternativa, acompaña desde hace veinte años los esfuerzos de las PYME en esta parte de la ciudad. Él vio cómo las antiguas invasiones dejaron de ser ciudades dormitorio cuando las grandes fábricas de la avenida Argentina cerraron y a los trabajadores cesados no les quedó otro camino que el de empezar con un taller en su casa. Pudo observar cómo la gente empeñó todo su esfuerzo para terminar de construir sus casas y cómo, una vez que las acabaron, conservaron una capacidad de gasto.

Fue eso lo que atrajo a los inversionistas y a las grandes cadenas que hoy le dan al cono norte la imagen de haber superado el estigma de pueblo joven para incorporarse satisfactoriamente al modelo de consumo urbano. "Ellos, los inversionistas, ven en el cono norte una mina de oro, pero traen sus productos de fuera. Si verdaderamente quisieran aportar al desarrollo del cono, deberían complementar su oferta con los productos elaborados en la zona."

Porque no todas las PYME son tan exitosas como las de la zona industrial de Infantas. Han logrado consolidarse, sobre todo, las que están

Enrique Vera



Hélibert Gutiérrez, de la ONG Alternativa.

concentradas en una zona geográfica y en un mismo rubro, como las empresas que prestan servicios informáticos alrededor de la Universidad Nacional de Ingeniería, los negocios de restauración y esparcimiento de Puente Piedra y el ya mencionado *cluster* de Infantas. La gente ya sabe que para comprar tal o cual cosa puede dirigirse a esta zona, y que si quiere refrescarse en la piscina debe ir a Puente Piedra.

Para superar la desventaja competitiva del tamaño, no basta con el espíritu empresarial: a las PYME no les queda más que organizarse. Según Hélibert Gutiérrez, solo las que forman parte de una asociación y, por ende, tienen presencia en el mercado, cuentan con una capacidad de despegue real. Para ello se necesita un insumo poco frecuente en el mercado nacional: la confianza.

## Leoncio Gargate: Cuando la confianza rinde

Un buen día, hace doce años, Leoncio Gargate Espinoza le dijo "chau" a sus diecinueve años como técnico enfermero en el Ministerio de Salud (Minsa) —donde recibía un sueldo seguro pero ínfimo—. Así dejó de pasarle los instrumentos al médico y empezó a desarmar máquinas. "Compré una máquina de coser, la destrocé y la rehice": fue así como se inició en la carpintería. Hoy opera tres máquinas en su casa-taller en Ventanilla y fabrica todo lo que tiene que ver con madera.

Como la mayoría de los pequeños empresarios, es migrante: a los 14 años se vino solo de Áncash a tentar suerte en la gran capital. ¿Lo ha conseguido? "Nunca me he arrepentido de haber dejado el Minsa", dice, pero también admite que el camino hasta conseguir la estabilidad actual fue bastante pedregoso. "Para agarrar ritmo hay que pagar 'derecho de piso'", añade.

Lo que tal vez diferencia a Leoncio Gargate de otros pequeños empresarios son sus ambiciones y su perseverancia, combinadas con la convicción de que solo es difícil competir. "Abro los ojos cuando, en 1998, me presenté a una licitación para PYME y resultó que el precio no cubrió siquiera la mano de obra." Gargate lideró la protesta contra el Estado y, junto con cincuenta firmantes más, logró que les pagaran un reintegro. De ahí nació la Federación Nacional Industrial de las MYPE de la Madera (Fenaimpyme).



Leoncio Gargate, pequeño empresario en el rubro madera.

Pero la prueba de fuego llegó poco después: con el fin de participar en una licitación internacional convocada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la fabricación de muebles escolares, llamó a otros pequeños empresarios para formar un consorcio. De las sesenta empresas iniciales quedaron veintiuno, y ganaron. "El momento más difícil fue cuando tuvimos que hipotecar nuestros bienes y nuestras casas, como garantía. Hubo un gran silencio." Al final les dije: "Yo pongo mi casa. ¿Quién me sigue?". Desde el primer triunfo como gremio

ayudaron a la formación de otros consorcios de PYME en todo el país y así han ganado ya siete licitaciones. La capacitación en conjunto es obligatoria, aunque incipiente.

El día que visitamos a Gargate en su casa de Ventanilla, un empleado y su hijo —estudiante de la UNI— estaban fabricando tableros para máquinas de coser. Es el negocio con el que empezó, el que le da cierta estabilidad económica hasta que el consorcio se reactive.

¿Y cómo es eso de la confianza? ¿Cómo se logra?, le preguntamos. Leoncio Gargate contesta de manera indirecta: "Ahora quedan ocho empresas en el consorcio; tuvimos que depurar". Pero las claves del éxito, dice Gargate, están allí: conocimiento de la tecnología, capacitación, unión, confianza... y velocidad para pescar la oportunidad.



## Algunos datos sobre PYME

Los segmentos empresariales se miden en función del número de trabajadores. Así, la microempresa ocupa de 2 a 9 trabajadores; la pequeña empresa, de 10 a 49; la mediana, de 50 a 199; y la grande, de 200 a más.

El trabajo por cuenta propia, la microempresa y el trabajo familiar no remunerado, sumados, contribuían, en el 2002, con el 73,5 por ciento del empleo nacional.

Fuente: Consejo Nacional del Empleo.

En 1993 se registró en Lima Norte un número de microempresas de 12.890 unidades.

En 1997, en ese mismo lugar, el número de microempresas ascendió a 32.890 unidades.

El 98,7 por ciento de establecimientos de Lima Norte son microempresas.

Fuente: INEI.



*Gladis Galarreta: "Mis dos pasiones son hacer negocios y la lucha por las mujeres".*

### **Gladis Galarreta: Olfato (femenino) para el negocio**

Si algo le sobra a Gladis Galarreta, es olfato para los negocios y las oportunidades que se presentan. A los 15 años, en su casa de Comas, le dio trabajo a sus familiares para que ensamblasen patines; algo después fue dirigente barrial y se metió en la militancia política. Luego empezó a estudiar Derecho en San Marcos y tuvo que autoexiliarse por dos años en Chile porque la Policía la acusó de terrorista.

Una vez allá, aprovechó la oportunidad para hacer negocios en la frontera. De regreso al Perú, empezó a fabricar esponjas y lijas, entró en el negocio de

solventes y de formol para la desinfección de granjas de pollo, ganó mucho dinero y perdió todo con la devaluación de Fujimori. Volvió a levantarse comprando Ticos para alquilarlos a taxistas, adquirió una planta de recubrimiento químico para pernos y arrancó a las empresas monopólicas la fabricación de insumos para esta industria, hasta que le mandaron a la SUNAT. En 1999, por fin, emprendió la producción de plantas de calzado que mantiene hasta hoy día, junto con cuatro Ticos y otros negocios menores.

"No poner todos los huevos en la misma canasta" y "todo es incierto, nada es permanente", son dos lecciones que la

pequeña empresaria ha aprendido a lo largo de su vida. Gladis Galarreta aparenta unos 35 años, y su vida da para 80. Su edad real: 39. "Me gusta la adrenalina del riesgo, de ser independiente. Mi mayor riqueza está en poder dar empleo a otras personas y tener mi libertad. Todas las cosas que he hecho las he hecho porque he querido": así resume su filosofía de vida. No olvida mencionar que desde 1996 se enroló en el grupo del Movimiento Amplio de Mujeres y actualmente es coordinadora del MAM-Línea Fundacional.

Mujer, feminista, joven. Contra lo que se podría pensar, los empresarios del cono norte respetan a Gladis como uno

## TLC: "No estamos preparados"

Entre los microempresarios y pequeños empresarios se habla mucho del TLC. Prima el miedo a la competencia barata del extranjero y, a la vez, no saben cómo cumplir los requisitos para exportar. "En mi opinión, con la negociación del TLC estamos quedando muy vulnerables; con las condiciones que tenemos no tenemos ventajas", dice Gladis Galarreta.

Leoncio Gargate es también escéptico: "Nos falta inversión tecnológica para poder competir". Hasta José Silva Santos, presidente de la Asociación de Promoción de Exportación de la Zona Industrial de Infantas, tiene sus reparos: "El TLC es bueno, pero en nuestro rubro, las máquinas panificadoras, no estamos preparados, porque no estamos normalizados".

más de ellos. "Hay mucha camaradería; ellos me consultan; almorzamos juntos los domingos". Es muy conocida en su barrio, la zona industrial El Naranjal de Los Olivos. "¿Así que usted busca a la señorita Gladis?", nos dicen cuando preguntamos por el camino que nos lleve hasta ella. Detrás de un portón azul nos espera la oficina y unos galpones: de manera casi artesanal se muelen acá botellas plásticas y viejos zapatos, que después se funden y se moldean

en nuevas suelas de zapato. En el patio vecino se funden metales: en una hoguera abierta, un trabajador bañado en sudor echa chatarra al fuego, chatarra que sirve para fabricar materiales de construcción. Las pequeñas empresas de Los Olivos no tienen nada de glamoroso ni de ostentoso, y sí mucho de artesanal, de ingenioso, de condiciones laborales precarias... y de sudor y esfuerzo. Son la otra cara del Megaplaza y de Tottus.

Entre ellos, Gladis parece una empresaria exitosa. ¿Lo eres?, le preguntamos. "Creo que para cualquier empresario haberse mantenido en el tiempo es ya un éxito. Somos la resistencia económica." Gladis Galarreta ha visto cómo han quebrado varias empresas y no han vuelto a intentar; ha podido apreciar cómo los impuestos, la regularización y la licencia les roban el sueño a los empresarios. Ella es testigo, también, del descrédito total de la política y las promesas de los políticos, del credo "dependo de mí mismo" que prima en el ambiente.

Así las cosas, ¿cuáles son sus claves para el éxito? "La perseverancia en el trabajo; el olfato para saber cuál es el siguiente paso por dar; el respeto al capital humano; y soñar, nunca dejar de soñar", nos responde. Hoy sueña con formar un parque industrial en unos terrenos baldíos en Ventanilla, junto con la asociación Los Andes de Ventanilla. Todavía no hay siquiera luz eléctrica, pero ya se imagina talleres que pueden trabajar sin ella: fundiciones de carbón, reciclaje de plásticos y chatarra. "Yo sí tengo esperanzas en el país, porque conozco a su gente, su creatividad, su ingenio y su voluntad de trabajo".

Imagínese la visión tecnológica de José Santos Silva combinada con el empuje de concertación de Leoncio Gargate y el olfato para los negocios de Gladis Galarreta: ¿quién no diría que el desarrollo está a la vuelta de la esquina? ■



En el cono norte se fabrican, entre otros, insumos para la industria del calzado (formal e informal).