

LA TRANSICIÓN HACIA LA MEDIANA EMPRESA Y EL DESARROLLO EXPORTADOR El caso de Acrimetal en el Perú*

Santiago Roca Tavella

PROFESOR PRINCIPAL DE ESAN
ÁREA DE FINANZAS, CONTABILIDAD Y ECONOMÍA

Braulio Vargas Becerra

ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN DE ESAN

Resumen

El presente caso de estudio discute la relevancia de la pequeña empresa competitiva como semilla del desarrollo productivo endógeno y vía natural para el surgimiento de la mediana empresa. Luego de analizar la estructura empresarial en el Perú e identificar los elementos que inhiben el crecimiento, examina el origen y la trayectoria de Acrimetal, pequeña empresa líder en la fabricación de maniqués que pese a las limitaciones del entorno ha logrado superar el estadio de sobrevivencia y desarrollar una posición expectante para acometer su transición hacia la mediana empresa y la actividad exportadora. La evidencia empírica hallada permite, mediante la noción de subdesarrollo schumpeteriano, explicar la naturaleza de los riesgos que Acrimetal y otras industrias no tecnificadas afrontan cuando pretenden participar del comercio internacional y dirigir sus esfuerzos a mercados grandes y de alto poder de compra, donde su organización productiva y ausencia de vínculos comerciales les impiden capturar excedentes.

1. Introducción: la estructura empresarial en el Perú

A inicios de los años ochenta, la importancia la pequeña y microempresa (pyme), como motor del crecimiento nacional endógeno, la necesidad de contar con una estructura empresarial articulada y la creación de un mercado más dinámico fueron temas ausentes de los estudios y debates

acerca de la iniciativa emprendedora en el Perú.

* Trabajo presentado a la 1st International Conference on Medium Enterprise Development, llevada a cabo en la University of Durham, Inglaterra, del 14 al 16 de julio de 2002, y organizada por esta universidad y la European Foundation for Management Development, EFMD. Los autores agradecen a Arón Prado, gestor y gerente general de Acrimetal, quien desprendidamente les abrió la puertas de su empresa y compartió con ellos su experiencia.

Dos décadas después, el Gobierno ha emprendido, por primera vez, tímidas iniciativas para promover la viabilidad económica de las pymes, así como su incorporación legal a la economía formal. Las pymes constituyen un singular estrato de la estructura empresarial peruana: se dedican a actividades de supervivencia (comercio de productos importados de baja calidad y servicios intensivos en mano de obra barata), carecen de vínculos productivos entre ellas y con empresas medianas y padecen de la «comoditización» y el empobrecimiento de sus productos. Estas tendencias reflejan patrones de involución industrial que van en desmedro de un escenario de innovación, actividades con economías externas y acumulación de retornos.

En este contexto de fragmentación de la estructura productiva, pérdida de competitividad nacional y pobreza colectiva, el Estado promovió en el pasado esfuerzos asistencialistas y hasta de caridad para posibilitar la supervivencia de las pymes. En los países desarrollados, por el contrario, se fomentó la acción concertada entre el Estado y el mercado como una manera de forjar iniciativas empresariales y presiones competitivas que, a la vez, permitieran mantener las imperfecciones dinámicas de mercado para beneficio de las pequeñas y microempresas, lo cual involucró mecanismos de fomento para el crecimiento de las mismas hacia el estadio de empresa mediana.

La peruana es una economía frágil, con altas tasas de desempleo y subempleo, altamente dependiente de un mercado interno pequeño y con grandes restricciones para el acceso al crédito. Estos elementos, sumados al alto costo de la educación de calidad, dificultan el desa-

rollo endógeno y desincentivan el nacimiento de nuevas empresas que puedan transitar desde un contexto de supervivencia hasta uno de innovación, consolidación de mercado y vinculación productiva. Más aún, la escasamente planificada apertura económica y el poco éxito en consolidar la industria local se han traducido en una creciente brecha entre la gran empresa multinacional o corporativa local (moderna, eficiente y altamente tecnificada) y la pequeña y microempresa de viabilidad marginal (aislada, con limitada visión empresarial, sumida en la informalidad y de existencia, muchas veces, temporal).

El resultado de esta coyuntura ha sido la deformación y polarización de una cambiante organización empresarial que presenta, aproximadamente, la siguiente composición¹: a) un conjunto reducido pero influyente de empresas grandes que capturan casi la totalidad del excedente del mercado (1% de las unidades económicas, 5% del empleo y 29% del PBI), b) empresas medianas claramente ausentes de actividades productivas y que sirven de engranaje entre las distintas capas empresariales; este tipo de empresas concentra su actividad en la comercialización de productos importados (1% de las unidades económicas, 3% del empleo y 17% del PBI), c) un insuficiente número de pequeñas empresas de naturaleza familiar que dependen peligrosamente de la volátil demanda de los nichos de mercado que atienden (3% de las unidades económicas, 7% del empleo y 10% del PBI) y d) un enorme y aún indeterminado

1. Santiago Roca *et al.* *La inversión en el Perú 2002-2003: entorno, industrias, regiones, financiamiento y estrategias empresariales*. Lima: ESAN, 2002. 868 págs.

número de microempresas centradas en actividades productivas y servicios de baja calificación, al que se suma un segmento también numeroso de trabajadores independientes e informales (95% de las unidades económicas, 85% del empleo y 44% del PBI).

Ante esta realidad, ganar un mayor conocimiento sobre la composición y coyuntura de la pequeña y mediana empresa, así como sobre los aspectos que obstaculizan la acumulación de capital y el crecimiento empresarial, serviría de guía para la construcción de un sistema empresarial competitivo, integrado y creador de externalidades positivas que, posteriormente, pueda servir de plataforma de soporte para la inserción de compañías locales viables en la desafiante escena de los mercados de exportación.

Visto lo anterior, es patente la necesidad de generar propuestas innovadoras de fortalecimiento y crecimiento empresarial. No obstante, es riesgoso continuar ignorando la experiencia y el conocimiento tácito de *entrepreneurs* locales que, en virtud de cualidades intrínsecas y de una aguda visión de las oportunidades de mercado, han abandonado la postura de sobrevivencia, construido una propuesta

diferenciada que responde a las necesidades del mercado y consolidado una presencia líder en su sector o industria.

La presentación del caso de la empresa Acrimetal es, por ende, una valiosa oportunidad para entender mejor los obstáculos que parecen impedir la evolución empresarial y la transformación de un mayor número de pequeñas empresas en medianas empresas. Además, se podrá sistematizar los elementos, particularidades y riesgos que deben tomarse en consideración para el desarrollo de programas de competitividad, de fomento a la exportación de productos de alto valor y de estrategias de precios que logren captar mayores cuotas del excedente del mercado internacional.

2. Acrimetal: historia, antecedentes y coyuntura actual

Acrimetal, en su origen un pequeño taller artesanal, es hoy la más importante empresa productora de maniqués de fibra de vidrio en el Perú. Luego de más de una década de operación y un crecimiento espectacular de sus ventas, ha logrado evolucionar hasta consolidarse y captar a los principales clientes del mercado nacional.

Cuadro 1: Evolución de las ventas de Acrimetal 1995-2001
(en US\$*)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 (e)
Ventas	16 960	27 778	28 948	29 825	73 099	96 491	128 655	292 397
Crecimiento		63,8%	4,2%	3,0%	145,1%	32,0%	33,3%	127,3%

e = Cifra estimada.

Tipo de cambio: 1 US\$ = S/. 3.42 nuevos soles.

Fuente: La empresa.

Siendo una pequeña empresa viable –comprende menos de 20 empleados–, Acrimetal se ha convertido en un ejemplo de progreso en el pujante conglomerado industrial de Villa El Salvador, distrito ubicado a 20 kilómetros al sur de la ciudad de Lima, que se extiende sobre una superficie de 35,4 kilómetros cuadrados y alberga a cerca de 400 mil habitantes.

2.1. Nace un empresario

Cuando en 1960 Arón Prado vio con asombro el primer maniquí que llegaba a un conocido bazar de Puquio, su pueblo natal en Ayacucho, no sospechó que ese objeto, semejante a un muñeco, haría que la suya no fuera una más de las miles de historias de inmigrantes a Lima.

Poco tiempo después, Arón, su madre y uno de sus hermanos viajaron a la capital en busca de un mejor destino. Como la mayoría de inmigrantes, Arón no pudo estudiar en un colegio privado, pues el trabajo doméstico que su madre realizaba apenas alcanzaba para vivir. Acostumbrado a las labores duras, Arón cambió los juegos y las inquietudes juveniles por el trabajo, mientras la búsqueda de oportunidades y nuevos retos fueron formando su temple. Su actitud decidida le permitió culminar los estudios secundarios y costearse talleres de capacitación, como un curso dedicado a la aplicación de la fibra de vidrio a la fabricación de autopartes –una actividad de alta demanda en la economía subterránea del Perú–. Sin embargo, durante muchos años, el comercio ambulatorio de ropa, actividad que requiere de poco capital y escasa calificación, se convirtió en su fuente de trabajo.

Luego, cuando formó su propia familia, las nuevas responsabilidades y sus expectativas de progreso lo impulsaron a buscar formas más rentables de ganarse la vida. Sus actividades en ferias comerciales, mercados populares y avenidas concurridas (feria Manco Cápac, mercado Central y avenida Abancay, principalmente) le permitieron atender a una gran masa de clientes de escaso poder adquisitivo pero ávidos de adquirir prendas novedosas y de ocasión, como uniformes escolares. Arón se dio cuenta de que podía mejorar sus ingresos totales estimulando una mayor demanda y la compra por impulso (mayor rotación de *stocks*) a través de precios reducidos, constante renovación de modelos y mejor atención al cliente.

Las ganancias empezaron a incrementarse, de manera que Arón pudo dejar las calles y alquilar un pequeño *stand* en un nuevo centro comercial (galerías El Congreso), donde instaló una tienda de venta de ropa. Conforme el modesto negocio iba adquiriendo mayor dinamismo y clientela, Arón observaba cómo los negocios vecinos no parecían tener interés en asumir mayores sacrificios ni en mejorar el servicio al cliente, sino que se conformaban con ganar lo suficiente para vivir y reponer su mercancía. La tienda de maniqués ubicada enfrente de la suya, pensó él, perdía muchas oportunidades de venta por falta de total dedicación al negocio y actitud vendedora, «errores» que la obligarían a cerrar. Efectivamente, en poco tiempo la dueña del local decidió abandonar el negocio y Arón le propuso vender él su *stock* de cinco maniqués a cambio del 10% de la venta. Para sorpresa de la propietaria, los cinco maniqués se vendieron aquel mismo día. Desde entonces, la venta y posterior fabricación de mani-

qués pasarían a ser una nueva línea de actividad de Arón y marcarían el inicio de una historia de arduo trabajo premiado con el éxito.

2.2. La aglomeración industrial que emergió de la arena

En la historia peruana de movimientos sociales y masas urbanas organizadas, destaca un periodo de extrema presión social ejercida por miles de familias –provenientes del campo, de otras regiones del país y de los barrios urbanos en hacinamiento– ansiosas de habitar un espacio propio. A fines de los sesenta e inicios de los setenta se registraron en Lima invasiones masivas de terrenos privados y públicos, muchas de las cuales desencadenaron actos de violencia. En respuesta, el gobierno militar de Velasco Alvarado creó la Oficina Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Jóvenes, cuyo objetivo era ordenar el explosivo crecimiento urbano y posibilitar actividades autogestionarias de construcción de viviendas e infraestructura de servicios públicos, antes bajo responsabilidad y subsidio del Estado.

De este modo inmensos asentamientos humanos fueron rodeando la capital. Uno de ellos, quizá el más famoso por su evolución posterior, fue el distrito de Villa El Salvador, cuyo origen se remonta a abril de 1971, cuando cerca de 200 familias que habían ocupado terrenos del Estado ubicados al sur de la capital, aceptaron ser reubicadas en una zona destinada para la futura expansión urbana, en arenales aledaños a la carretera Panamericana Sur. Arón era todavía un niño cuando junto con su madre partió entre las 200 familias pioneras a los arenales deshabitados y carentes de servicios urbanos

de Villa El Salvador. Así se formó la primera Comunidad Urbana Autogestionaria del Perú (Cuaves). Esta aglomeración de pobladores con habilidades en la manufactura, motivó el apoyo del gobierno local: políticas para reducir la pobreza y generar empleo. Fruto de ello ha sido el próspero Parque Industrial de Villa El Salvador.

Luego de 24 años de esfuerzos colectivos, en 1995 se logró consolidar el Parque Industrial de Villa El Salvador, que abarca una superficie de 175 hectáreas. A modo de conglomerado de pequeñas y microempresas organizadas según su especialización para el trabajo, en este parque industrial se han creado siete comités de productores: metalmecánica y afines², confecciones, carpintería, cuero y calzado, alimentos, fundición, y artesanía, que agrupan a 1 200 unidades económicas. El parque se ha convertido en una fuente de empleo directo para más de 15 mil personas y en un centro de comercio y producción de bajo costo y buena calidad para el enorme mercado de cerca de ocho millones de habitantes que es Lima.

2.3. Los inicios

Hacia 1987 Arón adquirió el molde empleado por su proveedora de maniqués y decidió incursionar en la manufactura de éstos. Estaba animado por la efervescencia de la actividad productiva y por su expectativa de una mayor demanda futura de maniqués. Arón se sabía capacitado para esta actividad, ya que había aprovechado muy bien el curso sobre aplicación de fibra de vidrio a la manufactura

2. La denominación «y afines» fue registrada para incluir otras actividades relacionadas con la metalmecánica, entre ellas la manufactura de objetos de fibra de vidrio y la galvanotecnia.

ra. En un inicio la producción era artesanal, de poca calidad y se llevaba a cabo en una habitación de 30 metros cuadrados de su pequeña vivienda. La limitación más grande de la naciente empresa no era la producción —esta actividad es intensiva en mano de obra; el 80% del trabajo es manual: moldeado, tamizado del molde, armado, pulido y acabado—, sino la captación de la demanda del mercado. Consciente de la importancia de la publicidad, Arón improvisó rústicas tarjetas de presentación que empezó a distribuir entre sus conocidos, quienes, como él, laboraban en mercados y ferias comerciales. El estímulo de la publicidad hablada tuvo eco, pues al poco tiempo estaba recibiendo pedidos.

Aun cuando las ventas crecían en volumen, el precio bajo ocasionaba que las ganancias fueran marginales; además, la baja capacidad productiva impedía atender los pedidos de mayor volumen de los negocios establecidos (bazares y *boutiques*). Entonces, el joven empresario se propuso fabricar maniqués de mayor calidad y en nuevos modelos con los cuales poder ingresar a un mercado más exigente que pagaba mejores precios. Esta decisión marcó un punto de inflexión en la vida empresarial de Arón, pues dejó definitivamente el comercio para convertirse en fabricante. «No quería limitarme a la venta de ropa, quería hacer algo nuevo y la oportunidad se me presentó», reflexiona Arón. De esta manera, Acrimetal nació en 1990 en un taller rústico de una sola habitación, como el nuevo ingresante al restringido y pequeño mercado dominado por los tradicionales modelos de la empresa líder: La Casa del Maniquí.

Carente de capital, reducido a un taller incómodo y sin mayor poder de ne-

gociación, Arón ganó mayor presencia al afiliarse al Comité de Metalmecánica y Afines (Apimeaves) en 1993, cuyos miembros encabezaban una serie de transformaciones locales y contaban con el apoyo de la municipalidad del distrito, organismos públicos y cooperación internacional. En palabras de Arón: «Formar parte del comité daba muchas ventajas; se podía adquirir amplios terrenos sin necesidad de avales ni garantías y en condiciones de crédito increíblemente ventajosas. Por ejemplo, uno podía comprar un terreno a plazos de hasta 10 años. Yo, por ejemplo, opté por 36 meses y pagaba sólo 84 nuevos soles [el equivalente a 30 dólares de la época]. Además, el apoyo del Estado y de organismos de cooperación consistió en la provisión de infraestructura básica y en la formación de los CITE [Centros de Innovación Tecnológica] y los maquicentros [Centros de Servicios Comunes], que proveen de servicios industriales a los socios y a terceros».

En 1995 Arón trasladó su taller al terreno de 700 m² que adquirió dos años atrás como integrante del gremio. Estaba preparado para la transición.

2.4. Construyendo la diferenciación en un mercado cambiante

Hasta fines de los ochenta, la demanda de maniqués de buena calidad provenía de pocas pero selectas *boutiques* y tiendas por departamento de las principales ciudades. Este pequeño mercado no brindaba incentivos para el crecimiento de una oferta local diversificada; incluso el principal fabricante local, La Casa del Maniquí, debió tentar la exportación para poder crecer y aprovechar sus conocimientos. Los precios de los maniqués «exclusivos» eran elevados, pero ello se

compensaba con el alto poder adquisitivo del mercado exterior y del mercado interno de altos ingresos. En el segmento de ingresos medios y bajos, la demanda, poco exigente en calidad, era atendida por artesanos que fabricaban modelos estándar de cartón prensado a muy bajo costo, por comerciantes de maniqués de segunda mano o de excedentes de fábrica.

La apertura económica de 1990 significó la expansión del negocio de prendas de vestir y la disminución de los precios internos, debido a la masiva entrada de productos importados. Nuevos centros y galerías comerciales acogieron a un gran número de comerciantes de ropa, quienes deseosos de exhibir sus productos empezaron a comprar maniqués. La demanda creada y la facilidad para el ingreso a un mercado poco sofisticado incentivaron el incremento de la oferta de maniqués: artesanos independientes e informales. En los segmentos de mayores ingresos, el crecimiento fue moderado y la oferta se dirigió a las principales cadenas comerciales, las que demandaban maniqués de mayor calidad y en variados diseños.

No obstante, a mediados de la década se generó un periodo de incertidumbre para el negocio de maniqués. Algunos fabricantes medianos salieron del mercado al no poder soportar la saturación del mismo –pequeño en tamaño– ni el ingreso de una veintena de artesanos independientes que redujo el nivel de los precios hasta en 50% y también la calidad. El menor atractivo del mercado local motivó que La Casa del Maniquí se concentrara en el mercado exterior y descuidara el mercado local, donde tenía el liderazgo. Al principio ello no le causó problema alguno, pues a pesar del alto margen de las ventas retenido por el intermedia-

rio en el extranjero, las utilidades superaban, por mucho, a las obtenidas en el mercado local.

Distinta fue la actitud de Arón, quien se guió por su intuición respecto de la evolución del mercado local y por su empeño en conseguir el liderazgo. Consciente de que Acrimetal era una pequeña empresa de bajo poder de negociación, altamente sensible a la volatilidad del mercado y sin capital para financiar su crecimiento, se concentró en planificar el desarrollo de Acrimetal, aprovechar las sinergias que se derivaban de su pertenencia a un gremio en franco crecimiento, buscar oportunidades para mejorar la calidad y capitalizar los errores de sus competidores. Las principales estrategias que Arón implementó en la década de los noventa y que fueron paulatinamente mejoradas se presentan a continuación.

1. *Diversificación.* A fin de resistir las fluctuaciones del mercado, especialmente en cuanto a volumen de ventas, e impulsar el crecimiento de la empresa, Arón decidió incursionar en la fabricación de nuevos tipos de productos. Para ello aprovechó los vínculos de colaboración en su gremio, aprendió lo necesario para fabricar productos metálicos (mueblería de oficina y de tienda) e implementó una nueva línea de productos de este tipo en 1997. Estos productos gozan de gran demanda local debido a la buena calidad alcanzada, a los precios competitivos y a la agregación de oferta –en el parque industrial está emplazada una feria de exhibición permanente, a disposición de los siete comités de productores–. Gracias a la nueva fuente de ingresos, Acrimetal pudo afrontar los momentos difíciles, mantener ocupada su ca-

pacidad instalada y generar excedentes para financiar, en parte, el desarrollo innovador del negocio principal.

2. *División del trabajo.* Concentrado totalmente en obtener mejoras importantes de productividad, Arón dividió tareas parciales de modo que Acrimetal pudiera hacer el mejor uso de sus recursos y de las habilidades de los trabajadores. Por consiguiente, algunos maestros se especializaron más en el moldeado, mientras que otros lo hicieron en las actividades de lijado o acabado. Incluso Arón mismo dedicó mayor atención a su rol gerencial: supervisar la calidad, impulsar las ventas, establecer relaciones de negocio, administrar la marcha de la empresa y tomar contacto con las nuevas tendencias de la moda –para tal efecto viajó a Brasil, donde la industria del maniqué está más evolucionada–.
3. *Capacitación del recurso humano.* Arón capacitó a todos sus asistentes en el arte de trabajar la fibra de vidrio. Éstos fueron luego los maestros de las nuevas hornadas de operarios y el nexo para la transferencia del conocimiento. Además, implementó una política de incentivos al personal en función de la buena calidad, la productividad en el uso de recursos y la dedicación al trabajo.
4. *Compras consolidadas.* Arón buscó consolidar sus compras (fibra de vidrio, resinas e insumos importados de alta calidad) dirigiéndose a un solo proveedor. Gracias a pedidos frecuentes y a excelentes antecedentes de pago, Filasur S.A. (proveedor de fibra de vidrio e insumos) otorgó a Acrimetal precios equivalentes a las compras

mayoristas de sus principales clientes y condiciones de crédito, con pagos a 45 días (lo que se ajustaba a los plazos de pago, entre 45 y 60 días, de los clientes de Acrimetal). Este logro fue trascendental si se considera que la pequeña empresa en el Perú no puede acceder al sistema financiero, y cuando lo hace se le aplican tasas de interés sumamente altas.

5. *Innovación.* Desde el inicio Acrimetal había mostrado su naturaleza innovadora. Cada vez que se introducía un nuevo modelo, Arón notaba que podía negociar un precio más alto y aprovechar el pico de demanda para imponer sus diseños. Se introdujeron maniqués de diversos colores, en distintas posiciones, modelos cortados y seccionados y, finalmente, maniqués articulables –gracias a la inversión en una matriz de acero valorada en 2 500 dólares–.
6. *Sociedad estratégica.* A diferencia de sus competidores, Arón buscó convertirse en un aliado estratégico de sus clientes. Se anticipaba a sus necesidades y les brindaba servicios complementarios y garantías posventa hasta por un año. Por ejemplo, colaboraba en la apertura de nuevas tiendas prestando sus mejores maniqués. Como consecuencia de ello, gozaba de la confianza y preferencia de importantes firmas en el negocio de prendas de vestir.

Por su parte, la esposa de Arón, quien enseña cursos de metalmecánica en un instituto técnico, tomó las riendas del negocio de productos metálicos y adoptó las prácticas de negocio propuestas por su esposo.

2.5. El actual escenario competitivo

Entre 1995 y 1997 ingresaron al Perú dos grandes cadenas detallistas de Chile: Fababella y Ripley, lo que originó un periodo de crecimiento en el mercado de prendas de vestir y, por ende, en el de maniqués. El impacto inicial fue moderado, pues las primeras tiendas se instalaban completamente equipadas de mercadería procedente de Chile, incluyendo los maniqués –aun cuando el precio de éstos es más del doble que en el Perú–. En esta etapa, las mayores tiendas locales buscaron consolidarse mediante fusiones, mientras que surgieron nuevos centros comerciales y *boutiques* de menor tamaño.

Este periodo de moderada expansión no se ha detenido, pero ésta se ha concentrado en pocos actores, los que en el corto plazo planean incursionar en zonas densamente pobladas de la capital (conos) y en las principales ciudades del interior. En cuanto a la industria de maniqués, el crecimiento del mercado ha incentivado el ingreso de nuevos entrantes y el dinamismo de los participantes establecidos. *La Casa del Maniquí*, por concentrarse en el mercado estadounidense, no mantuvo su presencia en el mercado local, circunstancia que Acrimetal supo aprovechar. Desafortunadamente, en un intento por establecer vínculos directos con clientes finales en Estados Unidos, *La Casa del Maniquí* entró en conflicto con su intermediario, el que a su vez canceló su relación comercial con ella y le obstaculizó su búsqueda de nuevos clientes. Agobiada por el problema, y posiblemente por conflictos generacionales al interior de la familia propietaria, *La Casa del Maniquí* salió del mercado de Estados Unidos y no pudo recuperar posiciones en el mercado local: a fines de los 90 Acrimetal

ya era el nuevo líder, había alcanzado el 60% de participación en las ventas del mercado nacional.

La actual configuración del mercado es, en cierta forma, consecuencia de la rotunda dinámica competitiva de Acrimetal: buena calidad y durabilidad del producto, innovación permanente, precios competitivos, servicio posventa, confiabilidad en la entrega y sentido de comunidad con el cliente. Sus cuatro competidores directos –microempresas legalmente constituidas– y otros artesanos informales han debido recurrir a la estrategia de menores precios y a cierta mejora en la calidad para captar el restante 40% del mercado. De esta manera, se ha establecido una marcada división entre, por un lado, el mercado moderno, de buena calidad, precios asequibles y demanda creciente y, en el otro lado, el mercado informal, dirigido a segmentos de menores ingresos y en el cual la adulteración de insumos y los salarios ínfimos permiten resistir precios muy bajos. El impacto final ha sido la reducción de los precios de mercado, hasta en 50%, y algunas mejoras notorias en la calidad del producto –incluidos nuevos diseños–, pero a costa de menores rendimientos para los productores. Esta composición de la oferta se muestra en el cuadro 2.

También ha sucedido que hábiles maestros de Acrimetal, que se alejaron para establecer su propia empresa, han regresado finalmente a la planta donde se formaron o se han convertido en aliados subcontratistas. Por otro lado, aun cuando los competidores continúan evolucionando en sus capacidades, Acrimetal sigue liderando la innovación en modelos y diseños vanguardistas de alta calidad en el acabado. Como ya se mencionó, la

Cuadro 2
Configuración actual del mercado peruano de maniqués

Participante	Participación en el mercado	Precios %	Calidad del producto*	Descripción
Acrimetal	60%	100%	A1	Líder
Tiffany's	10%	70%	Alta	Microempresa en crecimiento
Formas y Estilos	20%	80%	Buena	Seguidor posicionado
Modelador Segura	2%	50%	Baja	Atiende mercado poco rentable
Maniqués Exclusivos**	1%	140%	Alta	Atiende mercado de nicho (clientes tradicionales)
Independientes	7%	50%	Baja	Artesanos informales

* La calidad se evaluó de acuerdo con: fragilidad, durabilidad, opacidad, grumosidad en la superficie del maniquí, acabado, calidad de la materia prima.

** Empresa formada con los remanentes de la desaparecida La Casa del Maniquí.

Fuente: Acrimetal.

adquisición de una nueva matriz de acero, en 1999, permitió a Acrimetal introducir maniqués con extremidades articulables.

En el año 2000, a raíz de una experiencia anecdótica, surgiría un nuevo desafío: exportar. En una de sus cotidianas visitas a clientes, Arón tomó conocimiento de unos maniqués exclusivos llegados desde España; al verlos, comprobó asombrado que aquellos maniqués llevaban inscritos los códigos del personal de su empresa: sus maniqués habían sido objeto de una exportación indirecta. Luego de ello, Arón buscó el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (Fomin-BID) para la realización de un estudio que revelara potenciales mercados de exportación, así como aspectos necesarios para adquirir

mayor competitividad: control de calidad, ampliación de capacidad de planta, planeamiento de la producción, presupuestación, plan para lograr presencia en Internet, capacitación gerencial, entrenamiento de nuevos maestros e inversión en nuevos diseños.

Arón es consciente de que el nuevo reto de exportar es distinto a los ya enfrentados, por ello no pierde oportunidad de participar, ya sea como pequeño empresario o como representante de su gremio, en misiones comerciales a países vecinos (Ecuador, Chile y Venezuela recientemente) para familiarizarse con mercados externos.

Finalmente, al momento de escribir este artículo, Acrimetal se encuentra participando en la inauguración de la prime-

ra gran tienda detallista en el sur del Perú (Saga-Falabella, ciudad de Arequipa) y estudia la posibilidad de iniciar sus operaciones de comercio internacional en Venezuela. Sin duda, la posibilidad de penetrar mercados foráneos, y afrontar los riesgos y esfuerzos que ello demande, marca un nuevo punto de inflexión en la evolución de esta empresa.

3. Una ruta creativa hacia la mediana empresa: la mano visible en acción

Una búsqueda constante de la *competencia imperfecta* ha permitido a Acrimetal dejar atrás el arquetipo de la pequeña empresa peruana: aislada, poco tecnificada, centrada en actividades de escaso valor, viabilidad marginal y existencia temporal.

Aunque los parámetros convencionales clasifican a Acrimetal como una pequeña empresa, básicamente por tener menos de 20 empleados, en realidad puede ser considerada una empresa mediana si se le compara con alguna de sus competidoras más cercanas. Mientras Acrimetal opera en su planta de 700 metros cuadrados de superficie, con ambientes para almacenamiento, área administrativa, taller de producción y ambiente de acabado, la microempresa Tiffany's, por ejemplo, consiste en un taller artesanal implementado en un solo ambiente de aproximadamente 40 metros cuadrados en el segundo piso del domicilio de su propietario, administrador y único operario permanente –tal como fue Acrimetal en sus inicios–.

Continuando con una apreciación holística, en esta parte se identifican los elementos que explican la transición de Acrimetal hacia un estadio en el cual le

es posible apropiarse de mayor valor. A continuación, se distinguen los trazos evolutivos de un emprendedor y su habilidad para generar competencia imperfecta como elementos clave para la transición de su empresa hacia una posición en la que pueda ejercer mayor influencia en el mercado: *podernomía*. Estos elementos son esenciales para alcanzar un tamaño mínimo eficiente y apropiarse de un mayor margen del excedente de mercado.

3.1. Liderazgo, espíritu emprendedor e innovador y creación de vínculos de cooperación

Antes de incursionar en el rubro de maniqués, Arón ya había acumulado valiosa experiencia como emprendedor en actividades temporales, como la producción de autopartes, y en la venta de ropa. A lo largo de los años Arón ha demostrado que su caso no es solamente el de un emprendedor, sino más bien el de un emprendedor innovador altamente comprometido con la satisfacción de sus clientes. Prueba de ello es que Acrimetal lidera el mercado de maniqués no sólo por buena calidad y precios competitivos, aunque éstos son más altos que los de sus competidores, sino por la permanente innovación de sus modelos; innovaciones que en lo posible se mantienen en reserva.

A diferencia de sus rivales, Acrimetal sí cuenta con personal especializado, infraestructura y recursos económicos para acometer nuevos proyectos de innovación, pero, sobre todo, con un gerente visionario que asume riesgos y ha aceptado todos los desafíos empresariales; su política de nunca negarse a realizar un trabajo novedoso le ha valido importantes contratos. El caso más reciente ha sido el de dos maniqués articulados de nueve me-

tros de altura manufacturados para la principal compañía de helados en el Perú.

Al comienzo el desafío parecía abrumador; Arón comprendió que las técnicas de manufactura convencionales no darían resultados –por ejemplo, el molde tradicional debía ser reemplazado por un nuevo tipo de estructura– y contrató a un artista escultor de singulares habilidades para inventar la nueva técnica productiva. Así se diseñaron y construyeron estructuras metálicas complejas y se diseñaron nuevos moldes y procedimientos de acabado. Como resultado de ello, se desarrolló una nueva base de conocimiento con la cual se sobrepasó las expectativas del cliente. Evocando aquella experiencia Arón refiere: «Siempre me vi como un empresario y, en parte, ello significa asumir riesgos. Cuando veo a antiguos colegas e incluso a mis competidores, noto que se conforman con ganar lo suficiente para vivir y no piensan en mejorar ni en crecer; se consideran artesanos, no empresarios».

Complementariamente, Arón ha sabido lograr la máxima exposición posible en el mercado, no solamente de su empresa sino de sí mismo. Ha recurrido a diversas técnicas y medios para promocionar su oferta: desde un principio utilizaba tarjetas de presentación, cuando nadie en su entorno lo hacía, cede gratuitamente sus maniqués para importantes eventos de sus clientes, realiza acciones de *merchandising*, coloca anuncios en las guías telefónicas y ha decidido ingresar a la era de Internet (desarrollo de sitio web, catálogo y correo electrónico).

Su actitud conciliadora y continuos logros influyeron en la elección de Arón como presidente del Comité de Metalme-

cánica y Afines de Villa El Salvador en 1999. Como tal, ha efectuado reformas de gran impacto: saneamiento financiero, regularización de los aportes de los asociados, reorganización de los servicios empresariales que se brindan en el «maquicentro», a la vez que ha instaurado una nueva perspectiva de manejo empresarial en el gremio. En representación del mencionado comité, Arón participa en misiones comerciales a países vecinos, en encuentros empresariales y en espacios de concertación, como el Comité Nacional para el Trabajo, donde representa a la pequeña empresa. Sus innatas habilidades para construir valiosos vínculos productivos y alianzas interempresas le han permitido obtener distintos tipos de apoyo externo para beneficio del comité de productores al que representa y de su propia empresa.

3.2. Creación de barreras de entrada a través de la diferenciación

En Acrimetal se presta la máxima atención a las tendencias de la moda y a la voz del mercado y se pone énfasis en impulsar las fronteras de la industria para beneficiarse de los mayores márgenes que ello implica. En contraste, sus competidores fabrican modelos tradicionales y no son capaces de ofrecer servicios de valor añadido (sin que sus costos aumenten drásticamente), razón por la cual solamente los menores precios de sus productos explican sus ventas. Ciertamente, el escenario es aun más dificultoso para los nuevos entrantes.

En decir, Acrimetal encabeza cada etapa de innovación en el mercado e, inclusive, se anticipa a las tendencias de la moda que determinarán las necesidades de sus clientes. Esta anticipación y rápida

acción la ponen un paso delante de sus competidores. Cuando éstos finalmente asimilan los cambios, Acrimetal ya se encuentra, nuevamente, ofreciendo un producto diferente y servicios añadidos que la competencia no puede equiparar de inmediato.

Evidencia reciente ayudará a ilustrar cómo una estrategia de diferenciación puede tornarse en una efectiva barrera de entrada. A pesar de que la naturaleza del producto, intensivo en mano de obra, impide la tecnificación del proceso y, por ende, las mejoras espectaculares de productividad y la reducción de costos, Arón piensa que es posible dejar de fabricar las «manos», parte más compleja en el proceso actual, e importar «manos» fabricadas de un compuesto plástico, o evaluar la posibilidad de adquirir una matriz para fabricar dichas partes. El impacto de esta acción se manifestaría de tres maneras: a) reducción de las horas hombre asignadas a producir «manos», las que podrían aprovecharse en la manufactura y acabado de un mayor número de maniqués, b) menor costo directo, c) mejora de los ingresos, ya que se ofertaría al cliente un producto más durable –las «manos» son las partes más frágiles de un maniquí– a cambio de un precio más alto y d) desequilibrio en el mercado, al introducir un elemento diferenciador del cual carece la competencia.

3.3. Búsqueda de imperfecciones en el mercado y creciente poder de negociación

A excepción del reducido número de competidores, el negocio de maniqués presenta condiciones de competencia perfecta: bajas barreras de entrada, total conocimiento de las ofertas realizadas por

los vendedores, productos homogéneos y precios determinados en función de lo que los compradores están dispuestos a pagar. No obstante, Acrimetal se encuentra en constante movimiento hacia posiciones competitivas en las que es posible discriminar precios y contrarrestar la competencia en igualdad de condiciones.

Como se refiere en el párrafo anterior, Acrimetal ha sido capaz de crear barreras a la entrada mediante importantes esfuerzos para disminuir la homogeneidad de sus productos –lo que dificulta que sus maniqués sean «replicados» en el corto plazo–. De este modo, ha desarrollado una propuesta innovadora para responder a las necesidades del mercado. Inicialmente la propuesta consistió en desarrollar, permanentemente, una oferta diversificada, es decir, nuevos modelos a precios competitivos y de mayor calidad. Posteriormente, el lanzamiento de maniqués articulables, inexistentes en el mercado local, puso a Acrimetal a la cabeza de la innovación y le mereció las cuentas de los principales clientes del negocio de prendas de vestir (especialmente desde que capitalizó el descuido del mercado local por parte de La Casa del Maniquí).

En cuanto a la determinación de precios, por el lado de la oferta Acrimetal ha llegado a un acuerdo con tres de sus competidores con la finalidad de evitar una guerra de precios, lo que ha tenido un impacto positivo sobre la calidad y las utilidades. Por el lado de la demanda, Acrimetal ha logrado, a través de la iniciativa temprana y la intuición para el desarrollo de innovaciones y modas, negociar mejores precios y expandir de manera sustancial las fronteras de la industria local de maniqués.

Adicionalmente, el desarrollo de alianzas estratégicas y la propuesta diferente y de alto valor agregado de Acrimetal se han traducido en un mayor costo de cambio para sus clientes. Algunos de los elementos que los clientes valoran son: diseño y calidad del producto, servicio al cliente, registro de cumplimiento impecable, y servicios de valor añadido, tales como un año de garantía, mantenimiento y renovación del producto sin costo. Todos estos elementos hablan, sin duda, de una compañía que no solamente compite por reconocimiento de marca y buenas referencias de sus clientes –en cuanto a calidad, garantía, flexibilidad y confiabilidad–, sino que también consigue crear condiciones de competencia imperfecta (altos costos de cambio para sus clientes, negociación de condiciones de mercado y liderazgo en cuanto a marcar las pautas de desarrollo del mercado local de maniqués). Estos dos aspectos otorgan a Acrimetal un alto poder de negociación.

3.4. División del trabajo, especialización competitiva y curva de aprendizaje

Desde muy joven Arón tuvo una gran inquietud por adquirir conocimientos técnicos y especializados que le permitieran traducir su innata visión de las oportunidades en una empresa propia. En un inicio, el curso-taller de fibra de vidrio y, posteriormente, estudios de mecánica de la producción y un programa de capacitación gerencial, así lo demuestran. Adicionalmente, Arón asimiló distintas prácticas de negocio para poder conducir mejor su empresa y presidir, eficientemente, el gremio de metalmecánica.

Ciertamente, la capacitación permanente respalda la gran confianza que Arón

muestra en sus posibilidades de impulsar el crecimiento de su empresa y poder hacerse cargo de las actividades que, en el momento, resultan críticas para la supervivencia y el crecimiento. Al comienzo Arón se concentraba en la producción, era él quien elaboraba los maniqués. Posteriormente, formó maestros para dicha tarea y se concentró en el control, la gestión del negocio y las ventas. Así, en el año 2001, Arón decidió contratar a un administrador y delegarle la supervisión de la producción, las actividades de mejora de la productividad y las tareas administrativas, de modo que él pudiera concentrarse en impulsar las ventas, establecer vínculos y planear el futuro. Si bien el administrador no dio los resultados esperados y sus funciones son hoy desempeñadas por la esposa de Arón, el intento descrito demuestra una progresiva formalización de la gestión.

Ya en los dos últimos años, Arón se ha dedicado a la creación de nuevos modelos, al desarrollo de vínculos ganar-ganar con clientes y *partners* y al impulso de las ventas (y, por ende, al crecimiento de las utilidades) en el mercado local y, próximamente, en el exterior. Como consecuencia de ello, Acrimetal viene experimentando una compleja transformación organizacional, la que ha sido facilitada por una cultura participativa que promueve iniciativas que están, por lo general, ausentes en la pequeña y microempresa del Perú, tales como: preparación de catálogos electrónicos, ampliación de la capacidad de planta, implementación de un sistema de costos y presupuestos, diversificación de productos, creación de una marca propia; así como la uniformización de estándares de calidad, de manera que en el futuro Acrimetal pueda agregar la oferta local para

atender los pedidos del mercado exterior y los picos de demanda.

Precisamente, ante los elevados niveles de complejidad que implica la transformación organizacional, Acrimetal ha debido dividir las tareas de modo que se incremente la productividad —en virtud del mejor uso de las habilidades de las personas y de los recursos de la empresa—. Como ya se mencionó, las actividades productivas fueron asignadas a diferentes artesanos en función de su experiencia y especialización. Las operaciones más críticas (como el moldeado o el acabado) fueron delegadas a los maestros más experimentados, mientras que las operaciones relativamente simples pero que demandan gran cantidad de tiempo (como el pulido o lijado) fueron asignadas a los operarios principiantes. A modo de regla, a mayor complejidad, mayor es la necesidad de organizar nuevas actividades y funciones y de implementar actividades de control y coordinación para optimizar la interrelación al interior de la firma.

Adicionalmente, debido a la vasta experiencia en la producción de maniqués de alta calidad y en diferentes diseños, Acrimetal ha adquirido una valiosa curva de aprendizaje que se ha traducido, por ejemplo, en mayores niveles de producción en periodos de tiempo relativamente cortos y en un más eficiente uso de la mano de obra a costos relativamente menores. Más aún, dado que el proceso productivo es intensivo en mano de obra —recurso que explica la mayor parte del valor agregado—, en Acrimetal se ha adoptado la política de capacitación permanente, lo cual ha impactado drásticamente en cuanto a: a) ganancias en productividad derivadas del aprendizaje y b) uso racional y eficiente de la mano de obra.

3.5. Flexibilidad y conexiones hacia atrás

La producción de Acrimetal, un promedio de 200 unidades mensuales, se ha mantenido debido al crecimiento de sus principales clientes (mercado de mayor poder de compra), el que probablemente se mantenga en los próximos años. No obstante, la demanda es fluctuante e impide planificar la producción y elaborar presupuestos, al no poderse anticipar el volumen de los pedidos ni los modelos requeridos.

Acrimetal contrarresta esta variabilidad a través de: a) una base permanente de tres maestros, b) un grupo más amplio de maestros selectos que trabajan a destajo, c) un sistema bajo el cual los maestros contratan a sus propios asistentes, tres o cuatro operarios por cada maestro, d) capacidad para atraer a maestros que trabajan independientemente y e) subcontratación de otras empresas.

En periodos de baja demanda, los operarios permanentes son asignados a tareas de mantenimiento, acumulación de *stocks* —para el mercado de menor poder de compra pero más numeroso—, capacitación de nuevos operarios y mejora de la calidad. En periodos de alta demanda o para atender pedidos urgentes, Acrimetal subcontrata parte de la producción a su competidor Tiffany's —un pequeño contenedor de alta calidad con el cual mantiene vínculos de cooperación y subcontrata—.

Esta capacidad de crecer y achicarse rápidamente otorga a Acrimetal gran flexibilidad y alto grado de respuesta, lo que sin duda consolida su confiabilidad.

3.6. Lealtad del cliente y mayor participación en el mercado

Las pequeñas empresas en el Perú nacen mayormente por la necesidad de supervivencia de sus gestores. Son pocos los incentivos para asumir los costos de la formalización, que les posibilitaría atender clientes más redituables y, en consecuencia, crecer. No obstante, el origen de algunas empresas sí responde a un *sentido económico*: aprovechar una oportunidad de mercado para obtener rentabilidad y, progresivamente, ampliar operaciones. En este sentido, Acrimetal fue desde su creación una empresa formal, establecida con el propósito de explotar un nicho de mercado poco atendido y de servir de medio para que Arón desplegara su visión emprendedora.

Un elemento que complementó la trayectoria emprendedora en Acrimetal fue el hecho de centrar la máxima atención en la satisfacción del cliente. Arón supo desde el primer momento que lograr clientes satisfechos propiciaba más compras de los clientes actuales, motivaba las buenas referencias ante terceros y afianzaba tanto la confianza como la lealtad del cliente. De este modo Acrimetal ha conseguido retener a sus clientes y, por ende, ha visto crecer las ventas y utilidades de manera sustancial (en el cuadro 1 se puede apreciar la evolución de los ingresos). Adicionalmente, la retención de clientes ha probado tener efectos positivos en cuanto a la formación de un mercado menos sensible a los precios bajos y a la disminución de costos de promoción y propaganda.

Una vez que logró aceptación en el mercado, Acrimetal encontró un campo de oportunidades para desplegar su pro-

puesta diferenciadora y empezó a crecer aceleradamente. En pocos años alcanzó la mayor participación en el mercado, tanto por el crecimiento del mercado en sí como por la conquista del mercado de sus competidores. Con relación a esto último, especial atención merece prestarse a la estrategia de monitorear a la competencia: Arón permanentemente realiza ciertas acciones de inteligencia comercial con la finalidad de evaluar la operación de sus competidores y la posibilidad de capturar su cartera de clientes (las llamadas telefónicas a los competidores son práctica periódica en Acrimetal).

3.7. A modo de síntesis

Finalmente, su crecimiento ha determinado que Acrimetal pueda ejercer un mayor poder en el mercado –podernomía–, lo que significa que impone la dinámica de los ofertantes, influye en los precios, construye vinculaciones interempresas, acompaña el crecimiento del mercado y, por lo tanto, se apropia del mayor valor a la vez que consolida su liderazgo indiscutible.

Sin lugar a dudas, las cualidades de emprendedor de Arón jugaron un rol fundamental en cada etapa de la evolución de Acrimetal. A medida que las expectativas iniciales se iban cumpliendo, Arón ya estaba planeando la siguiente fase de crecimiento. Esta evolución ha resultado de la confluencia de dos elementos: a) la energía y el carácter emprendedor de Arón y b) su reacción y respuesta rápida ante las oportunidades y riesgos del mercado. Por tanto, Acrimetal ha demostrado una trayectoria muy distinta de aquellas que caracterizan a la pequeña empresa en el Perú.

4. Los riesgos y desafíos de acometer el mercado externo

En la sección anterior se expusieron los hechos que permitieron a Acrimetal dejar atrás la condición de supervivencia, vencer de manera creativa las limitaciones de ser pequeña y desarrollar una industria local viable y con potencial exportador. La evidencia analizada muestra a una empresa de características muy distintas a las del resto de pequeños participantes en su industria que ha logrado establecer complejos y duraderos vínculos de cooperación y ha alcanzado competitividad por diferenciación en un mercado de precios. La iniciativa emprendedora del gestor y el destacado desempeño de Acrimetal, además de elementos del entorno, han confluído en un caso atípico de evolución empresarial exitosa.

Al mismo tiempo, el análisis efectuado ha mostrado las estrategias de crecimiento que implementó Acrimetal para posicionarse como líder del mercado local. Sin embargo, si se constriñe a este mercado, pequeño en tamaño y de bajos precios relativos, su ruta creativa tendrá un límite. Por tanto, el siguiente paso deberá ser la participación en mercados externos, de mayor volumen y mejores precios. Tanto en el Perú como en la mayoría de países donde existe una industria local de maniqués, limitarse al ámbito nacional equivaldría a perpetuar una actividad productiva de rendimientos decrecientes y mercado fragmentado.

Efectivamente, en economías pequeñas como la peruana, el segmento más rentable de la demanda de maniqués está constituido por pocos clientes, los que por su alto poder de negociación seleccionan proveedores permanentes sobre la

base de tres criterios: precios, confiabilidad y servicios de valor añadido. Bajo estas condiciones, la oferta provendrá de pocas empresas posicionadas, de nuevos entrantes innovadores o de una red articulada y diversificada compuesta por un gran número de pequeños productores altamente eficientes. En el caso de los maniqués, tal como se ha visto, al fallar la primera y la última alternativa se creó una posición redituable en el mercado que Acrimetal consiguió ocupar.

No obstante, esta organización del mercado tiende a producir beneficios considerables para la demanda, pero causa un alto y peligroso grado de dependencia en los ofertantes. Además, Acrimetal confía en un crecimiento sostenido del mercado, pero éste se produce más por volumen que por una mayor exigencia en cuanto a diseño y calidad del producto, lo que se convierte en una limitación para el grado de sofisticación al que puede llegar Acrimetal. En el corto plazo esta situación no constituye un peligro, pues los competidores de Acrimetal, aun con menores precios, no pueden garantizar confiabilidad ni servicio, pero en el mediano plazo la competencia replicará las buenas prácticas de Acrimetal. En consecuencia, el mercado se fragmentará y los rendimientos caerán.

De este modo, la única salida para consolidar el crecimiento y continuar evolucionando es la creación de una plataforma comercial, propia o en sociedad estratégica, para la exportación a mercados de mayor tamaño, más exigentes y de precios internos más altos. Con relación a este tema, Acrimetal ya ha iniciado el proceso de incrementar su competitividad, siguiendo las pautas del primer informe de la consultoría realizada con

apoyo del Fomin-BID, en el cual se sugieren reformas generales para tentar el ingreso a los mercados de Chile y Estados Unidos.

En el caso de economías más desarrolladas, como las mencionadas, la forma de producir maniqués debería ser muy similar a la de Acrimetal, pues el proceso es eminentemente artesanal; sin embargo, la estructura de costos, independientemente de aspectos tributarios, difiere sustancialmente de la del Perú. Mientras que en Estados Unidos y Chile el costo

de la materia prima y los consumibles es similar, la mano de obra es mucho más costosa, debido a los estándares más altos de valorización del trabajo. Y dado que al menos el 80% del proceso productivo es manual, para obtener la misma rentabilidad el precio de un maniqué en esos países debe ser más alto que en el Perú. Por esta razón, es justificado el razonamiento de Arón: «No creo que los fabricantes chilenos de maniqués ingresen a competir en el mercado peruano, como sí ha sucedido en otras industrias».

Cuadro 3: Precios de maniqués en Estados Unidos

Producto	Precio US\$	Características
Maniqués		
Mujer Elante	418,00	Color piel, maquillaje, cabello esculpido
Mujer Debra	389,95	Color piel, maquillaje, cabello esculpido
Hombre Mark	424,00	Color blanco abstracto
Caballero Jordan	389,95	Cabello moldeado, piel con marcas
Niños: Jack (5 años)	264,00	Piel natural
Torsos		
Mujer	279,00	Color base: granito claro
Hombre	261,00	Color base: granito claro

Fuente: Acrimetal.

Cuadro 4: Precios de maniqués en el Perú

Producto	Precio US\$	Características
Maniqués		
Mujer	122,81	Sentada de cuerpo entero
Mujer	102,34	Parada de cuerpo entero
Hombre	87,72	Parado de cuerpo entero
Niños	90,64	Distintas posiciones
Torsos		
Mujer	43,86	Medio cuerpo
Hombre	43,86	Medio cuerpo

Fuente: Acrimetal.

Como la tecnología aún no ha podido sustituir al proceso manual, la industria del maniquí no puede desarrollarse a gran escala y, en plena era de difusión tecnológica, permanece como una industria artesanal y eminentemente local que evoluciona según lo hacen los patrones de la moda. Si la tecnología pudiera «replicar» el proceso de producción industrial masivo, seguramente la fabricación de maniqués sería impulsada en los países desarrollados. Por el momento esto parece no ser así. Más bien, emerge una explicación acerca de por qué las economías menos desarrolladas pueden beneficiarse, aunque de manera limitada, de la exportación de productos como éste y por qué las economías más desarrolladas deben preferir concentrarse en la creación de una eficiente y compleja red de distribución.

En estos casos, los intermediarios tienen un poder de negociación tan alto que pueden capturar gran parte del diferencial de precios entre el productor en el país en desarrollo y el comprador final en el país desarrollado³. Los intermediarios pueden, incluso, controlar la importancia relativa de los ofertantes a través de cuotas de mercado: un mecanismo de prevención al ingreso masivo de productos intensivos en mano de obra y de protección a la industria local. Esto podría estar sucediendo en la industria de maniqués de vestir⁴ y explicaría por qué La Casa

del Maniquí, con el objetivo de obtener mejores precios, fracasó al pretender contactarse directamente con clientes finales y fue marginado de la cartera de proveedores que administran los grandes intermediarios.

La industria de maniqués no es la única que responde a este esquema. El profesor noruego Erik Reinert⁵ encontró en sus investigaciones tres ejemplos claros de lo que ha denominado subdesarrollo schumpeteriano. Uno de esos casos está referido a la producción de pelotas de béisbol en Haití, donde la manufactura es eminentemente manual.

Los productores de pelotas de golf más famosos del mundo están localizados en países industrializados y perciben un salario normal de 9 dólares la hora. Los productores de pelotas de béisbol más eficientes del mundo están en Haití y trabajan 10 horas al día por un salario de 30 centavos de dólar por hora. El ratio salarial entre estos dos grupos de trabajadores, ambos en la misma industria y ambos los más eficientes del mundo, es de prácticamente 30 a 1.

¿Por qué no hay un factor de igualdad de precios en la industria productora de pelotas para los diversos deportes? La explicación tecnológica es la siguiente: la era de las máquinas no ha alcanzado aún

ha evolucionado notablemente en países desarrollados.

3. A través del mecanismo de concertación, en el país desarrollado el intermediario comparte el diferencial de precios con el productor local y ambos obtienen mayor calidad de vida.
4. A lo largo de este trabajo nos hemos referido a la industria de maniqués para prendas de vestir, sin embargo la industria de maniqués para fines de entrenamiento en campos como la medicina, salud, aeronáutica e industria automotriz

5. Erik S. Reinert. The role of technology in the creation of rich and poor nations: underdevelopment in a Schumpeterian system. In H. D. Aldcroft & R. Catterall (Eds.). *Rich nations, poor nations: the long run perspective*. Cheltenham (UK): Edward Elgar, 1996. págs. 161-188. Publicado en español en *Cuadernos de Difusión*. Lima, jun., 2002, vol. 7, n.º 12, págs. 7-36. El texto citado corresponde a esta edición (pág. 25).

a la producción de pelotas de béisbol; tienen que ser cosidas a mano incluso si se fabricaran en los Estados Unidos [...]. Los haitianos no emplean ni capital ni máquinas, pues ni siquiera todo el capital de los Estados Unidos ha conseguido mecanizar la producción de pelotas de béisbol.

Algo parecido ocurre en el caso de los maniqués –aunque, al parecer, en este caso no hay especialización absoluta entre países–. Si bien la exportación a mercados tan atractivos como Estados Unidos permitiría a Acrimetal disminuir su dependencia de un mercado local incierto y a la vez mejorar sus precios, la forma de apropiación de los excedentes asociados al comercio internacional podría erosionar los beneficios incrementales. Como consecuencia de ello, los operarios de Acrimetal no ganarían mucho más –seguirían siendo pobres–, y la empresa, a pesar de la valiosa experiencia, no podría acumular capital incremental, pues no estaría beneficiándose de la exportación. Justamente lo que le sucedió a La Casa del Maniqué y lo que les podría estar sucediendo a muchas empresas de países en desarrollo.

De esta manera, cabe esperar la existencia de un patrón de perpetuación de la pobreza similar en diferentes países: un número limitado de pequeños productores ubicados en países en desarrollo, de mano de obra barata, que atienden mercados locales con productos estandarizados y que, eventualmente, exportan productos diferenciados, para lo cual dependen de grandes intermediarios que operan en países desarrollados. Éstos se apoderan de los excedentes extraordinarios derivados de la comercialización entre mercados que presentan asimetrías

precio-producto. Gracias a mejor información y vínculos, los intermediarios construyen una estructura comercial que impide el comercio directo entre el productor del país en desarrollo y el consumidor del país desarrollado⁶.

Si bien la industria del maniqué constituye una oportunidad para el crecimiento empresarial en países en desarrollo, encuentra limitaciones prácticas para apropiarse de un mayor valor, el que provocaría el alza de salarios en la economía local. Luego de innovar en diseños y colores, de introducir maniqués con extremidades articulables y, potencialmente, de sustituir con manos plásticas la producción manual en fibra de vidrio –innovaciones que permiten negociar precios mayores–, Acrimetal corre el riesgo de permanecer en un esquema de mercado estático si no da el salto cualitativo hacia la exportación. Pero al mismo tiempo corre el riesgo de quedar expuesta en un mercado que valora la innovación y los precios competitivos, pero que puede dejarla inerte frente a un sistema de comercialización contundente que eclipse su poder de negociación y anule su ventaja comparativa, la que reside en el bajo costo de la mano de obra.

En el entorno internacional, Acrimetal no sería más que una microempresa y basaría su posibilidad de venta en los precios y en el cumplimiento de condiciones de entrega más complejas; la elevada ca-

6. Alternativamente, las empresas de maniqués pueden crecer y mejorar su poder de negociación si consiguen desarrollar sinergias con una industria exportadora más grande, principalmente a través de la diversificación de productos para la industria textil. No obstante, esta opción puede inhibir el grado de independencia e innovación.

lidad y la variedad se darían por descontadas. Los elementos que en el mercado local le otorgan un mayor poder de negociación en la determinación de precios (garantías, servicio posventa, vínculos ganar-ganar e introducción de modelos propios) estarían ausentes, inicialmente, en la exportación; además tendría que enfrentar nuevos costos y responsabilidades propios del comercio internacional. Haciendo un balance, de ser el líder en un mercado pequeño, Acrimetal pasaría a ser un actor marginal de la gran oferta en mercados de gran envergadura.

En suma, el aspecto crítico de cómo lograr capturar un mayor margen de la diferencia entre el precio local de los maniqués y su costo de producción en el mercado de destino dependerá, finalmente, del aprendizaje de nuevas habilidades para exportar productos diferenciados, adquirir un tamaño mínimo eficiente para lidiar con la mayor complejidad que el comercio internacional involucra y, con base en estos factores, mejorar su capacidad de negociación. La búsqueda de la consolidación local debe ser seguida por la expansión a mercados vecinos donde poder «replicar» las condiciones iniciales del éxito, y luego tentar el ingreso gradual a mercados más ricos. En esta ruta creativa de crecimiento pausado, la empresa irá adquiriendo las habilidades y el tamaño adecuado para detectar imperfecciones en mercados internacionales e incrementar sus oportunidades de penetrar gradualmente mercados de alto poder adquisitivo.

Si bien el mercado peruano de maniqués es demasiado pequeño para sustentar esta consolidación (menos de un millón de dólares anuales en ventas), no

lo es tanto el mercado ampliado de los países andinos: Venezuela, Ecuador, Colombia y Bolivia. Los mercados de estos países son muy similares al peruano –tamaño, crecimiento del negocio de vestir, rasgos culturales, etc.– y presentan un desarrollo incipiente de la industria de maniqués. Una inmejorable oportunidad para que Acrimetal «replique» el éxito local e incremente su capacidad de negociación, ya que podría: a) agregar la oferta de una red de pequeños productores locales en cortos periodos de tiempo, b) transferir sus buenas prácticas de gestión para lograr mejoras en productividad, calidad y costos, c) incrementar el volumen y monto de sus ventas como consecuencia de la expansión y la diversificación, respectivamente, lo que posibilitaría la mayor acumulación de capital, y d) ganar experiencia exportadora y posicionar su marca. Estos elementos, sin lugar a dudas, caracterizan a una empresa que dejó de ser pequeña, viene consolidándose como mediana y está desarrollando condiciones para evolucionar aun más.

Pero todavía queda la interrogante de fondo: ¿cómo puede Acrimetal tentar mercados de mayor envergadura, como el de Estados Unidos, y apropiarse de una mayor proporción de la diferencia entre los precios locales y los precios en los mercados de exportación? Para responder a esta pregunta se ha desarrollado un esquema comparativo aplicado a los modelos «Mujer parada» (Acrimetal) y «Mujer Debra» (precio en Estados Unidos). En el siguiente cuadro se estima el máximo margen exportador que podría capturar Acrimetal, que es igual a *la diferencia entre el precio del productor en Estados Unidos y el precio local, menos los costos de transacción internacionales.*

Cuadro 5
Maniqués: simulación de precios y costos entre el Perú y los Estados Unidos

Ítem	Acrimetal US\$	Productor en EE.UU. US\$
Costo directo:		
Materia prima	20,47	20,47
Mano de obra ^{a, b}	23,39	244,63
Costos/gastos indirectos y amortización costo fijo ^c	34,86	34,86
Costo de producción	78,72	299,96
Utilidad objetivo %	30%	30%
Utilidad absoluta	23,62	89,99
Precio unitario de venta	102,34	389,95

^a Se considera el jornal pagado por finalizar un maniquí = 20 horas de trabajo.

^b Para el caso de Estados Unidos, se considera un jornal de US\$ 12,23 por hora = US\$ 244,63 por maniquí.

^c El molde cuesta en promedio US\$ 146,20 y se amortiza en un periodo largo de tiempo. Por motivos prácticos se consideró en el rubro Costos/gastos indirectos y se asumió un valor igual para ambos casos.

El punto de partida es destacar la naturaleza manual de la actividad y su alto grado de especialización, que la ha convertido en una especie de «arte». La imposibilidad de automatizar el proceso impide que la fabricación de maniqués pueda absorber conocimiento en la forma de cambio tecnológico, por lo que no puede elevarse a una escala industrial; tampoco hay diferenciación en cuanto a materia prima. Por lo tanto, solamente el desarrollo de un *mecanismo de concertación* para mantener alto el valor del producto, influir en la distribución del ingreso y limitar la competencia foránea permite generar una imperfección de mercado que se traduce en fuente de *ganancias extraordinarias*.

Según se puede apreciar en el modelo simplificado líneas arriba (cuadro 5), el elemento determinante en el costo de pro-

ducir maniqués es la mano de obra. No obstante, a pesar de que los artesanos estadounidenses no son más eficientes que los peruanos, ganan 11 veces más. Si, como la teoría neoliberal lo sugiere, los agentes adoptaran una actitud competitiva y existiera un patrón de igualdad de precios, los productores en Estados Unidos podrían contratar artesanos peruanos y pagarles US\$ 1,17 en lugar de US\$ 12,23. Asumiendo similitud respecto de la materia prima, aspectos tributarios y la composición de costos indirectos, ante los menores costos el productor estadounidense experimentaría *ganancias extraordinarias*, las que casi inmediatamente desencadenarían un cambio en el comportamiento de los demás ofertantes y ocasionarían: a) el ingreso de nuevos competidores con menores precios, b) la reducción general de los beneficios: fragmentación y caída de precios (empresas

menos rentables), c) el desplazamiento del trabajador local (por un operario peruano) y d) el empobrecimiento de los artesanos peruanos que, en el extremo, ganarían lo mismo que en el Perú. Esto causaría la pérdida de eficiencia asignativa en la economía desarrollada y, como consecuencia de ello, la reducción de precios en los Estados Unidos hasta el nivel del costo de los productores y hasta que los precios en el Perú se equiparen.

Pero esto no sucede, pues los precios de los maniqués en Estados Unidos son casi cuatro veces más altos. La economía estadounidense se ha organizado históricamente para participar de un *mecanismo de concertación* en la distribución interna del ingreso, lo que incrementa los beneficios conjuntos de todos los participantes en una actividad. Este mecanismo comprende: a) un esquema salarial institucionalizado que impide pagar salarios tan bajos como los que se pagan en países en desarrollo, b) un sistema de comercialización que monopoliza el conocimiento de mercado (dónde está la demanda y dónde la oferta) y limita la oferta de productos importados y c) medidas proteccionistas del Estado y restricciones a la movilidad del trabajo. En conjunto, este mecanismo incrementa la complejidad del mercado y crea imperfecciones competitivas bajo las cuales las industrias basadas en el mercado interno pueden prosperar y beneficiarse.

La diferencia de precios del maniquí entre el Perú (US\$ 102,34) y Estados Unidos (US\$ 389,95) evidencia un margen unitario de US\$ 287,61, que podría distribuirse de la siguiente manera: US\$ 25 en costos de transporte (flete, seguro), US\$ 80 como costo de comercialización y US\$ 182,61 como *ganancia extraordi-*

naria, de la cual se apropia, en parte, el mismo agente comercializador y que se transfiere a la economía estadounidense. Indirectamente, este margen extraordinario también beneficia al productor del país del norte, el que, a través del *mecanismo de concertación* mencionado, participa en un mercado de precios altos que le permite pagar salarios elevados a sus empleados. Además, también puede mantener utilidades en términos absolutos por encima de los productores de países en vías de desarrollo (US\$ 89,99 frente a US\$ 23,62)

El potencial máximo de valor al que podría aspirar Acrimetal es de justamente US\$ 182,61. Si lograra extraerlo, podría aumentar el nivel de vida de sus trabajadores y la capacidad de acumulación de capital de su propietario. El reto de Acrimetal consiste, entonces, en ingeniarse nuevos *mecanismos de concertación*, en este caso «*interpaíses*», que le permitan participar de parte de estos US\$ 182,61 por cada maniquí. Sólo así podrá capturar parte de las ganancias extraordinarias en el mercado estadounidense y traducirlas en mejores rendimientos, acumulación de capital y aumento de los salarios internos. En suma, habrá encontrado la salida al *subdesarrollo schumpeteriano*. Como ya se señaló, Acrimetal puede, de manera progresiva, mejorar su ejercicio de poder de mercado –*podernomía*– y crecer primero a mercados de países vecinos, para luego ajustar sucesivamente su tamaño mínimo eficiente hasta poder lidiar con la mayor complejidad de los mercados más desarrollados.

5. Conclusiones

Este artículo muestra, inicialmente, la configuración actual de la economía perua-

na, desbalanceada, polarizada en dos sectores –pocas grandes empresas en un lado, y pequeñas y microempresas aisladas en otro– y con una notoria ausencia de la mediana empresa, la que debería servir de enlace entre los otros dos sectores e impulsar el crecimiento productivo y la competitividad. Esta configuración perpetúa la pobreza, el subdesarrollo, la desarticulación productiva y la involución industrial. No obstante, se destaca también la existencia de iniciativas emprendedoras en el Perú, las que residen mayormente en el enorme estrato de pequeñas y microempresas, en su mayoría de supervivencia y aisladas pero que contienen implícitos los elementos esenciales del desarrollo endógeno. Por tanto, puede esperarse un genuino desarrollo en países como el Perú siempre que las fuerzas productivas se integren en una estructura empresarial cohesiva. Esto puede lograrse a través del fomento a la transición de pequeñas empresas viables e innovadoras hacia el estrato medio. Pero no en todos los casos confluirán elementos suficientes para garantizar el éxito en esta transición. Las pequeñas empresas deberán sustentarse en la innovación, diferenciación y competencia imperfecta para merecer el reconocimiento del mercado e influir más en la dinámica del mismo –podernomía–.

La apreciación del caso Acrimetal permitió reflexionar sobre formas creativas de superar las enormes dificultades que confrontan las pequeñas empresas con la finalidad de sobrevivir, crear condiciones para posicionarse estratégicamente en mercados nicho y acometer el crecimiento en un entorno carente de incentivos para crecer y de vinculaciones productivas que promuevan la articulación empresarial. Este trabajo aporta evidencia

que, sin ser generalizable, destaca elementos útiles que permitirían diseñar programas coherentes de fomento a la iniciativa emprendedora y a la transición empresarial a lo largo de una ruta creativa. En este sentido, Acrimetal constituye un caso exitoso atípico cuyos factores críticos se han podido, hasta cierto punto, sistematizar para su aplicación en el apoyo al surgimiento de emprendedores que estén en mejores condiciones de competir sobre la base de diferenciación, innovación, podernomía, vínculos sinérgicos, calidad y enfoque en el cliente –en un contexto tanto local como internacional–.

Se analizó, además, la pérdida de capacidad de negociación que experimentan empresas en industrias no tecnificadas cuando intentan participar del comercio internacional como alternativa para vencer las limitaciones del mercado interno y consolidar su crecimiento. Este tipo de casos, más frecuentes en países en desarrollo, puede ser explicado mediante la noción del subdesarrollo schumpeteriano: las empresas de industrias sin alto contenido tecnológico no logran captar una mayor porción de la diferencia entre el costo de sus factores de producción y el alto precio relativo de sus productos en mercados foráneos de alto poder adquisitivo. Esta paradoja puede constituirse en herramienta para la discusión nacional acerca de la evolución de pequeñas y medianas empresas en países en desarrollo.

Acrimetal es un caso real que evidencia que una empresa de un país en desarrollo puede romper el círculo de pobreza local siguiendo gradualmente una ruta creativa cuyos hitos son: buscar imperfecciones, crear barreras de entrada, incrementar su aprendizaje y poder de negociación y reorganizarse internamente

para crecer hasta alcanzar un tamaño mínimo eficiente que le permita lidiar con las complejidades de los mercados externos. De esta manera, estará en condicio-

nes de formar parte de mecanismos de coordinación interpaíses y apropiarse también de los excedentes del mercado internacional.