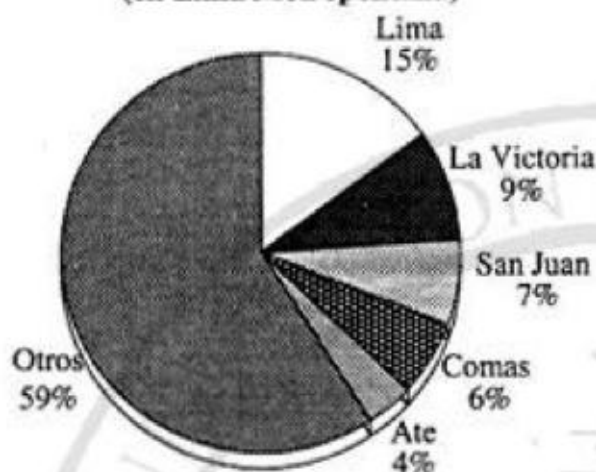


**Figura 2**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA**  
**DE LAS PYME**  
**(en Lima Metropolitana)**



utilizando políticas globales, sin diferenciar nichos o segmentos específicos. Por ello la segmentación se plantea como una estrategia que permita dirigir la unidad de negocios hacia esos sectores y, por lo tanto, como un mecanismo de suma importancia para obtener ventajas competitivas. Los bancos tienen reparos en incrementar la oferta de recursos financieros a las PYME debido al alto riesgo que esto representa.

### 3.2 Los proveedores

Los fondos administrados e intermediados por los bancos provienen básicamente de

**Cuadro 3**  
**SECTORES ATRACTIVOS PARA**  
**COLOCACIONES**

Comercio	66,6%
Servicio	11,5%
Industria	9,5%
Construcción	6,6%
Transportes	5,8%

Fuente: Entrevistas a siete funcionarios de negocios de los tres más importantes bancos comerciales.

tres fuentes: operaciones pasivas (cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo, etc.) realizadas por un gran número de personas sin vínculo alguno entre ellas, fondos propios de cada banco y líneas de organismos nacionales e internacionales –Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), etc.–.

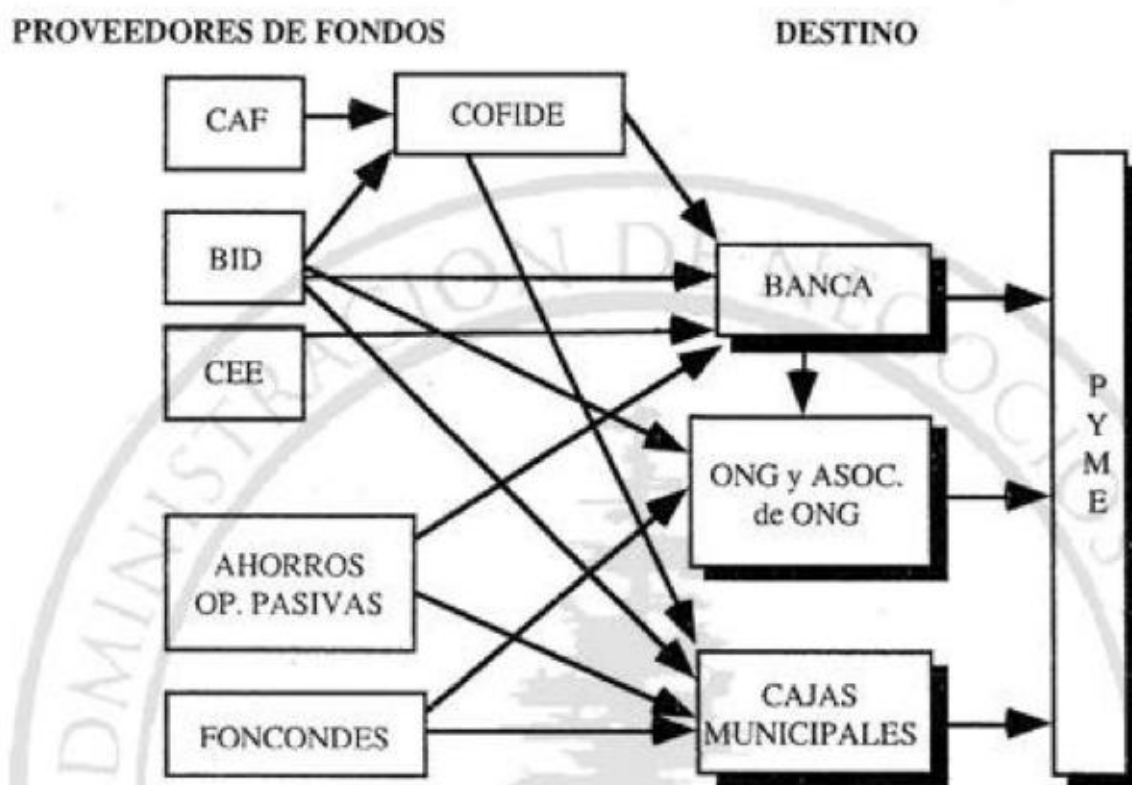
Al analizar el poder de negociación de los proveedores de fondos debemos considerar por separado cada uno de ellos debido a sus características particulares (ver *Figura 3*).

Se puede inferir que los proveedores de fondos provenientes de las diversas operaciones pasivas tienen en general un poder de negociación reducido, pues se trata mayormente de personas naturales que depositan montos relativamente pequeños.

Otra de las fuentes de fondos prestables es el propio capital de los bancos. En este caso es evidente que las decisiones sobre la canalización de líneas de montos considerables son tomadas por la alta gerencia y el directorio.

En cuanto a los organismos internacionales, como el Banco Mundial, el BID, etc., éstos otorgan líneas de crédito para determinados fines, entre ellos la promoción de la industria y las PYME. En algunos casos estos fondos son otorgados directamente a los bancos, en otros se canalizan a través de Cofide. Obviamente, los organismos proveedores de fondos y los que actúan como banca de segundo piso establecen ciertos criterios para el uso de los fondos en coordinación con la institución receptora; en tal situación el poder de negociación de los proveedores es alto.

Figura 3



Fuente: MITINCL.  
Elaboración propia.

En lo que respecta a los proveedores de recursos financieros, en el *Cuadro 4* se puede apreciar que Cofide-CAF provee más del 43 por ciento de los fondos totales, seguidos por el ahorro de los bancos, con casi el 24 por ciento de los recursos.

De lo anterior se deduce que proveedores de fondos como Cofide y la CAF tienen cierto poder de negociación frente a los bancos –y las cajas municipales–, ya que los montos que proveen y que provienen de líneas internacionales son significativamente altos comparados con el monto proveniente de la masa de ahorristas de las instituciones bancarias o municipales.

Así también, los organismos internacionales tienen un fuerte poder de negocia-

ción frente a las ONG, sobre todo frente a aquellas que se especializan en otorgar financiamiento y carecen de fuentes alternativas de recursos.

### 3.3 Los competidores actuales

Muchas de las pequeñas empresas, a pesar de ser económicamente rentables, no cuentan con los tipos de garantías reales que tradicionalmente exigen los bancos. Las garantías tradicionales que requieren los competidores en el financiamiento a las PYME son principalmente hipotecas de inmuebles cuya depreciación real es mínima o nula, con lo cual se protegen contra la lentitud de los procesos judiciales por incumplimiento de las obligaciones.

**Cuadro 4**  
**RECURSOS FINANCIEROS PARA LA PEQUEÑA Y**  
**MEDIANA EMPRESA (1994)**

Fuente	Montos (en millones de US\$)	Tipo de Institución		
		Estatal	Privado	Cooperación Técnica
1. Cofide-CAF	54,8	X		
2. BID	9,8			X
3. CEE/Fondemi	7,5			X
4. Foncodes	13,0	X		
5. Ahorros-Bancos	30,0		X	
6. Ahorros-Caja Municipal	12,0	X		

Fuentes: Ministerio de Industrias, Turismo, Integración y Negocios Comerciales Internacionales (MITINCI), con datos de Cofide.

Los requisitos de información financiera y de garantías establecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros<sup>6/</sup> no diferencian entre créditos pequeños, medianos y grandes, lo cual permite a los bancos justificar la adopción de políticas crediticias basadas principalmente en garantías reales, antes que en la evaluación del riesgo crediticio de los pequeños empresarios.

Se debe anotar que la banca comercial sólo invertirá en este mercado si tiene expectativas de contar con excesiva liquidez a mediano y largo plazo. Por lo tanto, la formación de mercados bursátiles eficientes que permitan la financiación de las grandes empresas contribuirían a tal situación.

Todo parece indicar que la desdolarización de la economía se consolidará y que el grado de intermediación financiera en soles se incrementará justo cuando los requerimientos de fondos aumenten como

consecuencia de la recuperación de la actividad económica.

Es conocido por investigaciones recientes que cuatro tipos de entidades locales vienen atendiendo el sector de las PYME (ver *Cuadro 5*): se trata básicamente del Banco Continental, del Banco Wiese, de un grupo de ONG y de las cajas municipales de ahorro y crédito. Por lo tanto, a continuación se describirá las experiencias en el otorgamiento de créditos de estas entidades.

#### *Banco Continental<sup>7/</sup>*

Más del 80 por ciento de los clientes de las agencias y sucursales de este banco son pequeñas y microempresas. El Banco Continental inició su experiencia con este sector hace ocho años, intermediando recur-

6/ Circulares: B-01930-92, F-273-92, M-272-92, CM-125-92, CR-016-92, 29-12-92.

7/ Este acápite se basa en la información proporcionada por Rosario Berth, representante del Banco Continental, durante su exposición en el seminario internacional "Modernización de los servicios financieros alternativos para la pequeña y microempresa", realizado en Lima del 21 al 23 de noviembre de 1994.

**Cuadro 5**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES**

Competidor actual	Tasa interés mensual MN	Monto del préstamo U\$	Plazo promedio	Tiempo de aprobación crédito
Banco Continental	5%	1.000-5.000	10 meses	8 días (prom.)
Banco Wiese	5%	500-120.000	8 meses	5 días (prom.)
CMACL	5% a 7%	100-10.000	6 meses	4 a 7 días
ONG	1,2% a 7%	300-10.000	1-18 mes.	4 a 10 días

Fuentes: Banco Wiese, Banco Continental y entrevistas personales.

Los préstamos iniciales de este banco oscilaron entre 300 y 800 dólares y se hicieron bajo el sistema de grupos solidarios. Se obtuvo buenos resultados, pues el cumplimiento era altamente satisfactorio; el índice de morosidad promedio fue de 1,8 por ciento.

Los préstamos iniciales de este banco oscilaron entre 300 y 800 dólares y se hicieron bajo el sistema de grupos solidarios. Se obtuvo buenos resultados, pues el cumplimiento era altamente satisfactorio; el índice de morosidad promedio fue de 1,8 por ciento.

Entre diciembre de 1990 y octubre de 1994, este banco ha otorgado 3.709 créditos por un monto total de aproximadamente 11 millones de soles bajo su línea conocida como Contidesi. Las ONG con las que trabaja actualmente son Idesi Nacional, Cipdel, Promoviendo e Inpet.

A través de un plan piloto en el Cono Sur, el Banco Continental ha pensado desarrollar el mercado de esa zona. Además ha creado un área para atención de las PYME en su oficina central de Miraflores, desde donde se manejan las líneas y la promoción para la pequeña y microempresa.

#### *Banco Wiese<sup>8/</sup>*

La experiencia adquirida por esta institución es, en algunos aspectos, similar a la del Banco Continental.

La unidad estratégica de negocios orientada a dar financiamiento a las PYME divide su ciclo de vida en dos partes: ejecución y consolidación.

La etapa de ejecución tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Demanda existente y su canalización adecuada.
- Complementariedad del programa con la idiosincrasia del demandante y la lógica que le impone su actividad económica.
- Costo unitario de operación reducido para poder obtener una rentabilidad determinada por el banco para este programa.

8/ Este acápite se basa en la información proporcionada por el representante del Banco Wiese durante su exposición en el seminario internacional "Modernización de los servicios financieros alternativos para la pequeña y microempresa", realizado en Lima del 21 al 23 de noviembre de 1994.

- Flexibilidad en las posibilidades de cobertura del crédito.

Para ello ha considerado la necesidad de desarrollar una nueva tecnología de servicios, es decir, brindar el crédito a las pequeñas y microempresas a través de ONG y de organizaciones de pequeños empresarios, en calidad de participantes de un sistema de gestión de servicios económico-financieros.

La etapa de consolidación requiere de la asociación del banco con otras instituciones para ampliar la capacidad de atención a este universo de clientes y contar con líneas de crédito para atender su demanda.

Según su destino, la demanda puede clasificarse en:

a) Capital de trabajo.- Se ha establecido un sistema de trabajo con ONG que operan en los conos norte, sur, este y oeste de Lima Metropolitana. Una de estas ONG actúa como coordinadora de las demás en cada cono. Este sistema operativo empezó en marzo de 1993 en el cono norte.

El sistema está diseñado para otorgar montos graduales promedio de 1.500 dólares, llegando hasta 5.000 dólares, con plazo de pago promedio de ocho meses. La perspectiva es que tanto las ONG de Lima como las de provincias (Arequipa, Piura, Trujillo y Chimbote, principalmente) se articulen entre sí por zonas geográficas o giros de producción, de modo que el banco cuente con un sistema de interlocutores que tengan una cobertura amplia en el sector productivo de pequeñas empresas.

El sistema de garantías contempla dos aspectos importantes: Fondos líquidos,

llamados fondos de garantía de los usuarios o de las ONG (que son garantías reales para el banco), y aval o fianza institucional de la ONG, entendida como la capacidad de traducir la necesidad financiera del empresario ante el Banco, por la cercanía y la experiencia acumulada en el trabajo con el sector.

b) Activos fijos y desarrollo tecnológico.- Con relación a esto, se han atendido proyectos en la rama de construcción de techos y viviendas llevados a cabo por pequeños empresarios y asociaciones de pobladores apoyados por la cooperación técnica suiza y algunas ONG (como Desco y Ciudad). En lo que a financiamiento a mediano y largo plazo se refiere, consideran que la línea PROPEM-CAF no cubre las necesidades en este campo.

c) Infraestructura.- Este tipo de demanda comprende construcción, energía, agua y desagüe (proyectos de saneamiento ambiental en general), en la que participan municipios, ONG, organizaciones de pequeños empresarios y organizaciones populares; todas éstas cumplen funciones específicas y establecen convenios con el banco. En su etapa experimental, el banco estableció un programa en la zona de Villa El Salvador.

En la etapa de consolidación, uno de los objetivos más importantes es lograr información necesaria para determinar puntos de equilibrio entre costos e ingresos del nuevo sistema, a nivel de instituciones participantes y en forma global. Asimismo, el banco y las ONG que trabajan en los conos norte y sur de Lima Metropolitana están trabajando en el desarrollo de una central de riesgos. Una vez terminado este proyecto, que se ejecutará en Lima durante un año a nivel experimental, podrá

ser implementado con los ajustes necesarios a nivel nacional.

La división de pequeña y microempresa atiende a las unidades empresariales cuyas ventas anuales son inferiores a 100 mil dólares anuales y cuyos activos están valorizados en menos de 150 mil dólares. Los clientes de esta división pueden ser personas jurídicas o personas naturales con negocio propio.

Actualmente el Banco Wiese se encuentra abocado a incrementar su participación del mercado de pequeña y microempresa y tiene una política de trabajar estrechamente con ONG para reducir el riesgo en la colocación del crédito. A corto plazo, el banco no tiene pensado invertir en publicidad del servicio de financiamiento que ofrece a las PYME, porque la demanda superaría la capacidad de atención del banco hacia este sector.

Durante 1994, el área de microempresa de la división PYME del Banco Wiese ha otorgado créditos por un total de 13.993.238 de dólares a través de 4.183 operaciones y 1.215.656 de soles a través de 362 operaciones. Este resultado fue cuatro veces mayor que el logrado desde el inicio del proyecto (mayo 1991) hasta diciembre de 1993, y ha sido la respuesta a la decisión de extender las relaciones hacia instituciones especializadas en el campo agrícola, con las que se iniciaron proyectos piloto el segundo semestre de 1993. Adicionalmente, esto se debió también a la mayor fuerza que cobró la atención de las necesidades de asociaciones de comerciantes para la compra de terrenos.

El otro factor decisivo fue la labor de capacitación y acompañamiento directo al personal de sucursales, de quienes se han

obtenido respuestas que deberán ser consolidadas durante el presente año.

#### *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima (CMACL)*

Hasta setiembre de 1994 la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima (CMACL) atendió a 45.121 clientes y otorgó préstamos por un monto total aproximado de 23 millones de dólares.

La participación en las colocaciones de las diversas fuentes de financiamiento de esta entidad fue la siguiente: los fondos captados por ahorristas aportaron 18 millones de dólares, las líneas de financiamiento del BID sumaron 2,5 millones de dólares, Cofide contribuyó con 1,8 millones de dólares y un fondo en fideicomiso de Foncodes aportó 750 mil dólares.

La gerencia de la CMACL fija la política y elabora el reglamento de créditos. Éstos son aprobados por el comité directivo, teniendo en cuenta que los límites máximos están regulados por la Superintendencia de Banca y Seguros: 5 por ciento del patrimonio efectivo ajustado.

El crédito de mayor monto fue de 50 mil dólares; el promedio fue de 800 dólares y el mínimo de 50 dólares. El plazo promedio es de 6 meses en la línea comercial, sin periodo de gracia. A fines de marzo de 1995, el interés mensual variaba entre 5 y 7 por ciento en moneda nacional y era de 1,8 por ciento en moneda extranjera.

Entre las garantías que solicita la Caja Municipal de Lima predomina la garantía personal, le sigue la hipotecaria; lo que concuerda con su política de penetración del mercado financiero informal.

La CMACL evalúa individualmente al prestatario, y de la misma manera realiza el seguimiento y control de los créditos. Otorga montos escalonados pequeños para ir conociendo al cliente en forma gradual.

La participación en el mercado de la CMACL tiene un potencial de crecimiento limitado por el monto de recursos que coloca; por esta razón no representa una amenaza para cualquier unidad estratégica de negocios que tenga la mayor participación del mercado.

Siendo una entidad financiera pequeña, la calidad de servicio a las PYME y la rapidez en el otorgamiento del crédito le permiten una rentabilidad adecuada. Son justamente estos atributos los que constituyen las fortalezas de esta institución.

#### *Las organizaciones no gubernamentales*

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son organismos privados e internacionales, sin fines políticos, religiosos ni lucrativos, constituidos para ayudar a los sectores menos favorecidos de los países en vías de desarrollo.

En nuestro medio operan unas 50 ONG, y precisamente muchas de éstas tienen, entre otros objetivos, brindar financiamiento y ayuda técnica al sector de pequeña y microempresa.

### **3.4 Grupos estratégicos**

Sobre la base del análisis de los actuales competidores que tendría una hipotética unidad estratégica de negocios de financiamiento a las PYME de cualquier banco comercial privado, se han podido

determinar las siguientes dimensiones estratégicas:

- Calidad de Servicios. Entendiéndose por esto la rapidez en colocar un crédito luego del trámite correspondiente, así como la atención que recibe el solicitante del crédito.

- Prestigio de la entidad financiera. Cómo ve el pequeño y microempresario a los bancos, ONG u otras fuentes de financiamiento.

- Selección del canal. Diferenciando los que son intermediarios de líneas de créditos de los que financian directamente a las PYME, como ciertas entidades (cajas municipales) o personas (prestamistas informales).

- Infraestructura. Las entidades de financiamiento tienen diferentes infraestructuras: el Banco Continental frente a la CMACL, por ejemplo.

- Liderazgo tecnológico. Algunas entidades cuentan con tecnología de punta y un mayor monto de recursos para ofrecer el servicio de financiamiento.

- Cobertura. Se puede servir una zona geográfica o se puede servir a todo Lima; el servicio de financiamiento incluso podría abarcar todo el ámbito nacional.

El análisis permite considerar que calidad del servicio e infraestructura son dos dimensiones que permiten el "mapeo" de grupos estratégicos.

Dentro de infraestructura se están incluyendo las dimensiones de liderazgo tecnológico y cobertura, variables que guardan con aquélla una relación directa.

Como puede observarse en la *Figura 4*, el tamaño de las figuras guarda relación con la infraestructura y cobertura proyectada, pero no con la participación actual en el mercado de financiamiento a las PYME.

Por otro lado, las ONG y la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, CMACL, tratan de aplicar una estrategia de diferenciación por la calidad del servicio, pero orientado a segmentos o nichos del mercado de PYME.

La rivalidad de este sector no es muy grande debido a que el financiamiento que reciben actualmente las PYME es insuficiente con relación a la demanda actual por recursos financieros.

Son muy pocos los bancos que actualmente sirven a este sector y su participación de mercado es pequeña, además de que no prestan directamente al pequeño empresario sino que recurren a los servicios de ONG.

Según gente del Banco Wiese<sup>9/</sup>, la competencia actual no representa riesgo ni problema, debido a que las necesidades de financiamiento de las PYME superan los montos disponibles en las líneas de financiamiento de las distintas entidades competidoras.

### 3.5 Los competidores potenciales

Podemos clasificar los competidores potenciales en cuatro grupos:

a) Las empresas que no están en el sector de financiamiento bancario a las PYME, pero que podrían salvar las barreras de ingreso y convertirse en entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa, o EDPYME, instituciones que a diferencia de los bancos no podrán captar ahorros y se limitarán a intermediar recursos financieros.

b) Los bancos extranjeros que entrarían a competir en el financiamiento a las PYME, tales como el Banco del Trabajo, Banco del Libertador, Banco Solventa, y otros más, como el Banco Santander de España.

c) Los bancos nacionales actuales, como el Sudamericano, Banco del Progreso, Banco Banex u otros bancos que como estrategia de diversificación podrían otorgar financiamiento a las PYME.

d) Alianzas entre los bancos actuales y ONG para financiar conjuntamente a este sector del empresariado.

Ante la amenaza de los competidores potenciales, se puede afirmar que la competitividad del sector podría incrementarse en el corto o mediano plazo. Las entidades bancarias que decidan financiar a las PYME tendrán que desarrollar sus actividades a un costo competitivo, acorde con los estándares internacionales y en forma eficiente (reducción del tiempo promedio de otorgamiento de créditos).

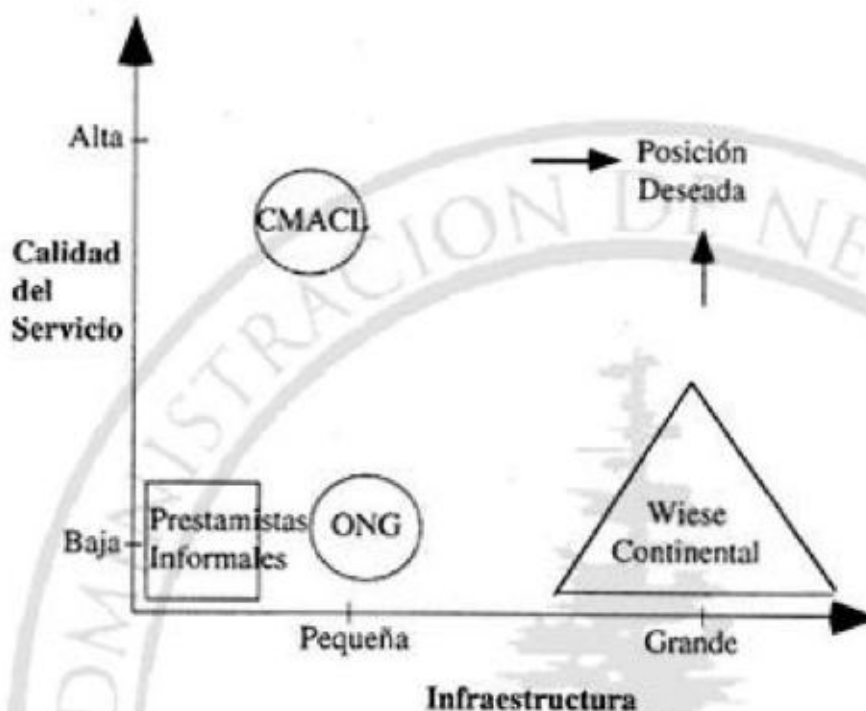
En términos generales, se espera que en el futuro el sector de financiamiento a las PYME se caracterice por:

- Mayor competencia por la aparición de bancos extranjeros que sirvan al sector de las PYME.

9/ Konrad Valladares. Entrevista concedida el 9 de febrero de 1995 en la agencia principal del Banco Wiese.



**Figura 4**  
**MAPA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL**  
**SECTOR FINANCIAMIENTO A LAS PYME**



Elaboración propia.

- Mayor competencia entre los bancos nacionales. En este sentido, por ejemplo, la privatización del Banco Continental podría implicar una reorientación del papel que viene cumpliendo este banco, lo que podría implicar incrementar su presencia en el financiamiento a las PYME.

- Crecimiento de las unidades estratégicas de negocios que actualmente sirven a las PYME y que pertenecen a bancos, como el Wiese y el Continental.

- La aparición de EDPYMES especializadas que sirvan a porciones estratégicas del mercado de las PYME.

### 3.6 Sustitutos

Se puede considerar como sustitutos del

financiamiento bancario dirigido hacia las PYME a todas aquellas posibilidades de financiamiento informal, es decir, no autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros o por algún otro dispositivo legal, como pueden ser las procedentes de: instituciones informales tipo CLAE, prestamistas (que cobran tasas de entre 10 y 20 por ciento mensual en soles y que se caracterizan por proveer el dinero en menos de 24 horas) y proveedores (a través del pago al crédito). En el extremo, se podría considerar

como sustituto del financiamiento al autofinanciamiento.

Esto sustitutos podrían representar una amenaza a mediano plazo si comienzan a expandir sus volúmenes de operación. En todo caso, si los bancos entran a competir en forma eficiente, colocando los créditos en lapsos cortos, no se esperaría una amenaza importante de los sustitutos, *ceteris paribus*. Sin embargo, todo dependerá de diseñar una estrategia que permita estar al tanto de las "movidas" (acciones) del sector y de reducir el riesgo en las colocaciones.

Más aún, los bancos podrían cobrar tasas de interés relativamente altas con respecto a las que cobran sus unidades estratégicas de negocios de banca personal o empresarial (empresas medianas y gran-

des), pero bajas con respecto a las cobradas por los prestamistas.

#### 4. Conclusiones finales

Del análisis de la experiencia chilena, el entorno indirecto y el entorno directo, se puede afirmar que el sector de financiamiento a las PYME muestra grandes atractivos para la banca comercial privada, pues representa un negocio de creciente desarrollo. En efecto:

- Existe una oferta crediticia insuficiente frente a las necesidades de financiamiento de las PYME, lo cual facilita la segmentación de clientes según los objetivos de las instituciones que ingresen a financiar a las pequeñas y microempresas.

- En el Perú, la mayor participación en el mercado financiero corresponde a tres bancos: Crédito, Wiese y Continental. Mientras la competencia no penetre con más fuerza, estos bancos podrían aprovechar esta situación para tratar de mejorar o crear nuevos productos o servicios.

- Las entidades bancarias autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros a dar financiamiento a la pequeña y microempresa son muy pocas. Actualmente los bancos Wiese y Continental sirven a este sector pero trabajan con ONG, por lo que su servicio no puede alcanzar niveles altos de cobertura para las necesidades de financiamiento de este sector.

- El exceso de garantías, la demora en el otorgamiento del crédito y la mala atención son las características que priman cuando un pequeño o microempresario solicita un crédito.

- El desprestigio de la banca paralela informal a raíz del cierre de CLAE y la quiebra de la mayoría de cooperativas de ahorro y crédito y de mutuales ha obligado a los ahorristas a recurrir a la banca formal para depositar su dinero. Los bancos más sólidos han encontrado una oportunidad de incrementar sus captaciones de dinero, que podría utilizarse para financiar a las PYME.

- La llegada de grandes bancos extranjeros constituye un riesgo importante para las instituciones financieras nacionales. El Banco Bilbao-Vizcaya, por ejemplo, ha tenido una experiencia exitosa financiando a la pequeña y microempresa en España. Si bien los otros bancos, como El Solventa, el Banco del Trabajo, y el Santander, no han entrado a financiar a las PYME, no se descarta la posibilidad de su ingreso futuro a este sector de financiamiento.

- Otro riesgo es la creación de las llamadas EDPYMES, que aunque no tendrían el nivel de cobertura de la banca, podrían restarle una futura participación en nichos o segmentos de mercado importantes, como son los confeccionistas de Gamarra.

- La integración entre los bancos y las ONG, estrategia usada por el Banco Wiese y el Continental, puede ser aplicada por otros bancos, como el Interbanc. Además, los bancos que ya utilizan este sistema pueden buscar incrementar su integración con grupos de ONG que les permitan aumentar su participación en el mercado.

- Existe un alto riesgo de devolución de los préstamos. Ante esta amenaza, una estrategia que puede aplicarse para reducirlo es una adecuada segmentación de los pequeños y microempresarios y estrategias diferenciadas para cada segmento.

## Referencias Bibliográficas

- ARELLANO, José Pablo. "De la liberalización a la intervención: el mercado de capitales en Chile 1974-1983". *El Trimestre Económico*, México, (207): 721-772; jul.sep., 1985.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ Y AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DE ESTADOS UNIDOS. *Encuesta a PYME en Lima Metropolitana*. 1a. ed. Lima, 1992, p. 8-254.
- DAVID, Fred. *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis, 1989.
- PERÚ, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *III Censo Nacional Económico: la actividad económica en Lima Metropolitana*. Lima, 1993, p. 23-75.
- JARA, Gonzalo. "El Banco del Estado de Chile y las PYME". *Boletín MITINCI*. Lima, oct., 1993.
- LAZARTE FARFÁN, José. "SBS recibe proyecto de factibilidad de primera EDPYME de Gamarra". *El Comercio* (Lima), 16 de mar., 1995, p. E-1.
- "Informe especial". *Medio de Cambio*. Lima, 2a. quincena de febrero, 1994.
- MITINCI, "Líneas de Política". *Programa de pequeña y microempresa*. Lima, oct., 1993.
- PEARCY POZO, Patricia. "Experiencia del Banco de Concepción con las PYME". *Boletín MITINCI*. Lima, oct., 1993.
- PONCE MONTEZA, Carlos. *Gamarra, formación, estructura y perspectivas*. Lima, Fundación Friedrich Ebert, 1994, p. 140.
- PORTER, Michael. *Estrategia competitiva*. 1a. ed. México: CECSA, 1982, 407 p.
- PORTER, Michael. *Ventaja competitiva*. 1a. ed. México: CECSA, 1987, 550 p.
- RAMOS, Olga. *Síntesis del diagnóstico de los flujos de información en el sector de Gamarra*. 1a. ed. Lima: PEMTEC, 1994.
- ROMÁN GONZÁLEZ, Enrique y ROJAS BUSTOS, José Antonio. *El acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento y el Programa Nacional de Apoyo a la PYME del gobierno chileno: balance preliminar de una experiencia*. Santiago de Chile: CEPAL, 1994. Serie Financiamiento del Desarrollo de CEPAL N° 16.
- VILLARÁN, Fernando. *Empleo y pequeña empresa en el Perú*. Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1993.