

COMPORTAMIENTO DE LOS EMPRENDEDORES POST-FORDISTAS: ESTUDIO RELATIVO A MICROEMPRESAS PERUANAS DE CALZADO

José Manuel Cárdenas Medina^()*

Resumen: Este artículo busca entender el comportamiento y la forma de organizarse de los empresarios de pequeño porte. De la masa de pequeños y microempresarios nos preocupamos en buscar algunos de los que tienen mucho tiempo de existencia y que por otra parte no pertenecen a ningún tipo de red de cooperación, por decisión propia. Entendemos a estos empresarios como “emprendedores post-fordistas”. Nuestro interés está en las formas en que ellos enfrentan los procesos de innovación y como se organizan para trabajar, como crean jerarquías internas y como se articulan con pequeñas y microempresas similares o complementarias para su rutina diaria, así como con proveedores. Revisamos también la formación de conocimiento dentro de estas firmas en la forma de formación de una memoria organizacional y una memoria colectiva. Finalmente notamos que el comportamiento innovador está ligado fuertemente con agentes del entorno mayormente.

Palabras-clave: Emprendedores Post-Fordistas, Microempresa, Auto Organización, Memoria Organizacional, Microempresas de Calzados en Peru.

Abstract: This article presents the behavior and the self-organization forms of small and micro firms of the footwear industry in Peru. From the mass of small and micro firms we worried in searching some of which have long time of existence and do not belong to any type of cooperation network, by own decision. We comprise those firms like “post-fordist entrepreneurs”. Our interest is to catch the ways they face the innovation processes, how they organized work and create internal hierarchies and how they articulate themselves with small and similar or complementary micro-enterprises for their daily routine, as well as with suppliers. We also review the knowledge formation within these companies as a form to maintaining an organizational and collective memory. Finally we noticed that the innovating behavior is bound strongly with agents of the surroundings.

Keywords: Post-Fordist Entrepreneurs, Micro-Firm, Self-Organization, Organizational Memory; Footwear Microenterprises in Peru.

(*) Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo e Doutorando pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo — Escola de Engenharia de Produção. *E-mail:* ppcardenas777@gmail.com. Recebido em 17.6.09 e aceito em 20.10.09.

“Necesitamos una disciplina popular. Diría incluso... que ‘aquellos que nada tienen sólo tienen su disciplina’. Los pobres, los que no cuentan con medios financieros ni militares, los que carecen de poder, lo único que tienen es su disciplina, la capacidad de actuar en conjunto. Esa disciplina ya es una forma de organización”.

Alain Badiou

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y microempresas (PYMES) en el Perú constituyen aproximadamente el 98% del empresariado. Algunos sectores conforman conglomerados específicos de producción, como en el caso de los sectores de calzado, muebles y vinos, entre los más representativos. Las conglomeraciones se dan a través de las características geográficas particulares y las condiciones económico-sociales existentes en una determinada ubicación. Estas conjunciones de empresas parten de una cultura popular de asociatividad y cooperativismo compartida por los pobladores una determinada región. Los conglomerados que se ubican cerca de distritos más industrializados tienden a conformarse a través de regionalismos específicos. Según la investigación realizada por Susana Pinilla (2004) para su tesina de maestría, se constata el hecho de que las personas de bajo nivel cultural, que ella llama de “emprendedores emergentes”, tienden a crear sus propios mecanismos organizacionales, así como su jerarquía interna para distribuir las funciones. Por ejemplo, inicialmente un emprendedor no conoce una técnica adecuada para consignar la contabilidad, debido a su nivel de instrucción, pero en una segunda o tercera generación y mejorando la instrucción de los hijos, el proceso de contabilidad pasa a ser estructurado adecuadamente. Esto acontece en un proceso de aprendizaje lento y gradual, que suele acontecer a través de la observación de otros empresarios o por formulación propia basada en las labores desarrolladas hacia adentro de las organizaciones. Nuestro interés está centralizado en la forma en que un tipo de empresarios, que en la actualidad no hacen parte de *clusters* u otras formas de redes de cooperación, organizan su trabajo y aprenden entre ellos a través de vínculos no formales ni formalizados. En este trabajo llamamos a estos empresarios de “emprendedores post-fordistas”.

Un aspecto importante, del comportamiento de estos empresarios, es que los regionalismos que llevan a una empresa a vincularse con otra también implican los aspectos culturales que facilitan la formación de redes sociales de apoyo a servicios similares entre sí. Esta formación de redes cooperativas lleva consigo la posibilidad de generar conocimiento entre los agentes participantes, de modo que el aprendizaje independiente podría ser transferido inter-empresarialmente entre micro-firmas, cuyo patrón tecnológico sea distinto.

Nuestra proposición indica que el conocimiento se difunde de dos maneras: inter-organizacionalmente e intra-organizacionalmente, utilizando como “canal” los nexos que existen en las peculiaridades que hacen similares a empresas de este porte. Más específicamente, enfocamos 3 particularidades en este artículo: producto, mercado y sociedad.

Y, para constatar esta proposición, acompañamos el desenvolvimiento de las actividades de un grupo de microempresarios del calzado y presentamos observaciones reali-

zadas mediante un estudio de caso sobre el comportamiento de este grupo de empresas. Todas pertenecientes al mismo sector, pero produciendo bienes con características diferentes entre sí. Utilizando parámetros de la metodología de caso de estudio y conviviendo con la empresaria más representativa durante el periodo de observación, descubrimos que existe una forma de difusión de conocimiento tecnológico que no se podría explicar; en el sentido de que cuando observamos estos productores como un bloque se puede apreciar una familia de productos distintos entre sí. Sin embargo, una vez que se introduce un producto nuevo en el mercado, solamente es introducido por alguno de ellos y todos los demás consiguen replicar el producto rápidamente. Esto debería ser un secreto productivo, pero la realidad demuestra que unos aprendieron de otros indirectamente.

El proceso de unos aprender de otros también involucra al mercado y los proveedores, cerrando un ciclo de gestión de innovación que se repite muchas veces y que oportunamente acontece con el aumento en la resiliencia con que ellos se enfrentan con diversos problemas.

Concluimos, finalmente, que los flujos de conocimiento observados demuestran una forma de organización que aparentemente no está formalizada pero que indica una forma nueva de transferencia de conocimiento indirecta y que parte de una perspectiva de beneficio mutuo donde la jerarquía solamente existe hacia adentro de las organizaciones y se pierde cuando todos los agentes pasan a jugar en un mercado común.

MACRO-VISIÓN DEL CALZADO EN EL PERÚ: “EL PORVENIR”

Desde la visión de dos optimistas: Piore y Sabel (1990), indicando una quiebra en el paradigma en la producción en masa y ocasionando una era de post-fordismo, las pequeñas y microempresas (PYMES) han tomado una especial importancia en la economía, dadas sus características de especialización flexible, que hace referencia a la capacidad de pequeñas empresas de unirse para producir conjuntamente bienes que antes solamente era una particularidad de la gran empresa. Esta flexibilidad no solamente se refiere a productos o servicios, sino también a flexibilidad en contratación de personal, horizontalidad de las organizaciones e integración vertical. En el Perú y en el caso de sector de calzado específicamente la pequeña y microempresa, rescata las características de esta nueva forma de trabajo a través del cluster de El Porvenir, en la ciudad de Trujillo, en la Región de La Libertad. Cuenta con alrededor de 700 PYMES especializadas en producción de zapatos de: a) de vestir para caballeros, b) de vestir y de sport para damas, c) para niños y d) zapatillas (caballeros, damas y niños), de los cuales, el bien más producido, es el calzado para damas. Ya que requiere un mayor contenido de mano de obra, utiliza menos materia prima y menos maquinaria; en general se puede decir que esta línea se adapta mejor a la pequeña escala, aunque es intensiva en moda y diseño (VILLARAN, 1998).

Los tejidos sociales creados por este conglomerado de pequeñas empresas también incluyen a curtiembres y productores afines de ciudades vecinas como Cajamarca, prominentemente productora de lácteos que se articula a este tejido a través del cuero. Todo esto configura la idea de Piore y Sabel (1990) de lo que sería un distrito industrial.

Sin embargo, este “distrito industrial” tendría ciertos diferenciadores, según la Comisión para Promoción de la Pequeña y Microempresa (PROEXPANSION, 2006) Entendiendo como deficiente la competencia dinámica, que no se produce por falta de articulación en la organización.

Tabla 1 — Características del cluster de calzado de El Porvenir

INDICADOR	CARACTERÍSTICAS
Relaciones Productivas	Fuerte relación entre pequeños empresarios que fomenta la solidez como cluster
Demanda	Existe una alta calificación técnica pero carece de métodos tecnológicos modernos
Productividad	Netamente local para mercados de recursos medios El valor del zapato prevalece sobre su diseño o calidad
Inserción de agentes	Fuerte institucionalidad informal entre los participantes del cluster Del marco legal se espera una mayor participación

Fuente: Adaptado de PROMPYME (2002).

Las articulaciones que se dan hacia adentro de las organizaciones de pequeño porte también implican relaciones sociales con agentes económicos que no tienen injerencia en el proceso productivo, específicamente. Pero que sin embargo, son necesarios para articular la producción. Es decir, alrededor de un conglomerado como el Porvenir se forman grupos no aglutinados, de abastecimiento de alimentos y materia prima, por ejemplo. En el caso específico de El Porvenir, la región se caracteriza por la producción de lácteos y sus derivados; con la formación de un cluster incipiente de calzado, los intereses de los productores pecuarios también pasaron a estar enfocados en la producción de cuero y aparecieron curtiembres en la zona. También se incrementó el comercio y se desarrollaron vías inexistentes hasta ese momento. Todo esto indica que la forma de organización de empresarios trae como consecuencia todo un cambio en la estructura económico-social imperante. Es importante resaltar esto porque da una idea de como el aprendizaje, no solamente parte del entrenamiento hacia adentro de las empresas, como también se forma a través de las negociaciones y oportunidades que se crean a partir de agentes económicos externos. Entretanto, en este trabajo tratamos de entender no a una agrupación de productores de calzado sino a microempresarios independientes, a quienes llamamos de emprendedores post-fordistas.

EMPRENDEDORES POST-FORDISTAS

Tal vez la característica más relevante del modelo fordista consiste en considerar al hombre como un apéndice de la máquina y que según Zarifian (2001) la “productividad de trabajo” en esta visión no sería otra cosa sino una organización de la velocidad de trabajo y del flujo de producción que resulta de esta; disminuyendo el tiempo de trabajo

en cada unidad de trabajo. De modo que, según el propio Zarifian (2001), el trabajo que antes era artesanal y campesino sufriría algunos cambios en su estructura organizacional, especialmente en 3 aspectos:

Una separación de dos objetos: trabajo, definido como un conjunto de operaciones elementales que pueden ser racionalizadas y colocadas en el taller y, mano de obra, que sería el conjunto de capacidades compradas en el mercado de trabajo;

Se instaura el flujo como criterio central de la producción industrial. Entendido para el trabajo como aceleración de la velocidad de ejecución y para el trabajador significa trabajar más rápido, cada vez más rápido;

Se inmovilizan los trabajadores en el espacio de manera que ya no pueden moverse libremente como cuando eran artesanos o campesinos. Son inmovilizados en el tiempo porque deben respetar rigurosamente los horarios. Y se instaura su co-presencia pues todos los trabajadores deben estar presentes. Esto último no sólo configura una nueva organización de fábrica sino también de transporte colectivo y todo lo relacionado a la movilización de personal a horas específicas.

Sin embargo, a todas luces, el trabajador participaba con su cerebro y por tanto acompañaba una secuencia de curva de aprendizaje. De manera que no solamente estaría trabajando sino también obteniendo habilidades que irían incrementándose con el tiempo. Tal vez este fue el entendimiento que tuvieron los creadores de las formas postfordistas de organización (como la escuela sociotécnica y el toyotismo, por ejemplo). La idea de que una persona posee habilidades obtenidas durante mucho tiempo de realizar una misma tarea originó “emprendedores emergentes” (PINILLA, 2004), personas que podrían producir bienes que demanden poca capacidad tecnológica y que posteriormente podrían captar mano de obra proveniente de coterráneos, familiares y en general de personas con escaso conocimiento técnico buscando ayudar a estas personas vía generación de empleos de corto plazo.

Entendemos así como emprendedores post-fordistas a aquellas personas que heredaron habilidades vía transferencia familiar (en el caso de microempresas familiares) o que trabajaron un tiempo en fábricas (independiendo de la forma de organización de estas) y que posteriormente se dislocaron para crear sus propias firmas de bienes derivados del trabajo que antes realizaban o que pasaron a ser proveedores de pequeñas partes de maquinarias o productos más complejos. Estos emprendedores instauran formas jerárquicas y no jerárquicas dentro de su esquema de trabajo familiar o nuclear (que en este trabajo no son descritas). Y desenvuelven formas de auto-organización con firmas similares, proveedores y mercado, una vez que unos necesitan de otros. Este entendimiento nos lleva a comprender el conocimiento generado, compartido y contenido dentro de una memoria social.

UNA MEMORIA SOCIAL DE PYMES

En el texto de Walsh y Ungson (1991), la memoria organizacional es entendida como depósitos de conocimiento: a) las personas; b) la cultura; c) los procedimientos; d) la estructura organizacional y; e) el ambiente físico del lugar de trabajo. Argote e In-

gram (2000) identifican tres elementos: a) las personas; b) las herramientas de software y hardware; c) las tareas y, a su vez los autores consideran que en las interrelaciones generadas por estos tres elementos son una forma de repositorios de conocimiento. Por ejemplo: en las interrelaciones de persona-persona, todo lo que constituye una red social es pasible de almacenar conocimiento, así como las interrelaciones de tareas de proceso generan una rutina que también es un repositorio y; finalmente las interrelaciones entre personas-tareas que forman la división del trabajo, también es un repositorio de conocimiento. La construcción de memoria, por otro lado, se refiere al proceso de almacenar información con base en la historia de la empresa, las cuales pueden ser, de esa forma, recuperadas y auxiliar la toma de decisiones. Las informaciones son almacenadas, e tanto las experiencias exitosas como las situaciones de fracaso deben ser fácilmente recuperadas y quedar disponibles para las personas (HACKBARTH; GROOVER, 1999).

En el caso de una memoria social. Los aspectos culturales que forman parte del acervo de una población en concreto sugieren una relación de características comunes aceptadas por la gran mayoría de los componentes. Esto suele ser llamado, en términos generales, de cultura. Los rasgos más significativos de la cultura son: idioma, religión, distancia al poder, machismo. (HOFSTEDE, 1991). De manera que estas características permanecen posteriormente y son universalmente aceptadas. Incluso cuando son formadas organizaciones de pequeño porte, la cultura hace parte, *per se*, de una fracción importante de la memoria que conforma la cultura organizacional de esta nueva agrupación. Podemos, entonces llamar a esta fracción de “memoria social”. Esta memoria habla de los eventos que poblaciones o agentes específicos atravesaron y fueron acumulando en su vivir de manera que después de un tiempo, estas vivencias forman parte del cotidiano y permiten que el comportamiento de grupos de personas atraviese problemas y acepten una determinada “lideranza”, cuando fuera el caso (HALLBACHS, 1990). Esta memoria social no se parece a la memoria organizacional, una vez que la primera refiere a aspectos organizacionales aceptados dentro de una célula en una población. Y la segunda hace referencia a patrones de proceso aceptados en una relación de gobernante y gobernado, como en el concepto de gobernanza de Weber (2003).

En el ámbito de las pequeñas y microempresas, la construcción de una memoria organizacional no es distinta con relación a otro tipo de organizaciones. Sin embargo, las redes sociales que son conformadas dentro de las organizaciones, formadas por microempresarios, crean otro tipo de relaciones de interés y colaboración efectiva para crear memoria sobre los procesos de desenvolvimiento de productos nuevos; sobre la conformación de nuevas redes sociales de empresarios afines a la producción de nuevos ítems y valores compartidos. Estos suelen enfrentar dificultades durante su día a día, consiguiendo con ello generar conocimiento a partir de estos problemas (VILLARAN, 1998). La gestión del conocimiento en tal caso se hace visible cuando estas empresas forman parte de alguna especie de conglomerado (SCHMITZ, 1995; RABELLOTI, 1993). Sin embargo, cuando se trata de empresas aisladas, el modelo de gestión de conocimiento puede ser un tanto distinto; una vez que estas empresas se organizan entre sí de una manera distinta y por tanto generan una memoria organizacional de sus actividades de una manera distinta. Podría decirse entonces que la memoria social en conglomerados está más vinculada con la gobernanza ejercida dentro del conglomerado y la memoria social

de PYMES aisladas (o emprendedores post-fordistas) está más vinculada con las redes sociales, producto y mercado que las congrega, una vez que *no existe gobernanza* dentro del esquema de trabajo y comportamiento de estos microempresarios.

MEMORIA SOCIAL Y GESTIÓN DE INNOVACIÓN

En nuestra perspectiva, la memoria que crean las organizaciones de pequeño porte está conformada por todas las fracciones de conocimiento que fluctúan cuando se trata de negociar con proveedores y clientes, así como con competidores. De manera que innovaciones aparecen espontáneamente todo el tiempo dentro del esquema de trabajo de los emprendedores post-fordistas. Mismo porque, conforme el Manual de Oslo (2005), “una innovación no necesariamente debe ser nueva para el mundo, desde que sea novedad para quien la está usando.”

En el concepto de Birkinshaw, Hamel y Mol (2008), gestión de innovación implica introducir novedades dentro de un proceso organizacional que ya está establecido. De manera que aquellas novedades no deberían de suceder como efecto de la casualidad sino tener una secuencia de cambios en la organización, del trabajo y de los procesos, de manera que se pueda incluir continuamente nuevos aprendizajes. Según estos autores, esta secuencia puede ser establecida en cualquier organización y proponen un *framework* (Anexo 1), compuesto de 10 actividades que deben de interactuar con agentes de cambio internos (trabajadores y funcionarios) y agentes externos (consultoría, benchmarking, etc) para completar pequeños ciclos innovativos.

En este contexto cada actividad está ligada al hecho de generar una memoria de contexto o un conocimiento efímero que luego podrá ser aplicado para implementar nuevas prácticas o definir nuevos mercados. La aplicación de ese *framework*, para el caso de los emprendedores post-fordistas, cada una de las 10 actividades genera un aspecto cognoscitivo en las prácticas de estos microempresarios. Sin embargo, consideramos que el modelo necesita ser ajustado conforme el comportamiento de los microempresarios, considerando dos aspectos, el primero de ellos relacionado a los agentes internos y el segundo relativo a los agentes externos.

a) Una idea no precisa completar un ciclo, sino que se transforma en una nueva práctica dependiendo de la cercanía al mercado (time-to-market) y de disponibilidad del cliente (time-to-customer) y;

b) Los procesos son creados *in-house* por los trabajadores y experiencia acumulada de los propietarios de las firmas de pequeño porte, esto significa que las acciones de los agentes de cambio externos, no están sujetas a intervención de consultoría o intermediación de instituciones de enseñanza para su tecnificación.

METODOLOGÍA

Partiendo de la inquietud de observar comportamientos y vincular estos con las características propias de cada firma, consideramos la metodología de estudio de caso.

Conforme se observa propio de esta metodología, toda observación de aspectos relevantes, para explicar el fenómeno bajo estudio, es importante para revelar o explicitar eventos alineados con la teoría utilizada (LEONARD-BARTON, 1990).

OBJETO DE ESTUDIO

Para el caso de observación fueron consideradas directamente seis micro firmas confeccionistas y/o productoras de calzado de diferentes tipos. E indirectamente fue recogida la opinión de PYMES anexas a estas firmas, como también se tuvo la oportunidad de conversar con empresarios de mayor porte y el centro de innovación de calzado (CITECAL⁽¹⁾). Todo ello aconteció en un periodo de aproximadamente dos meses.

Los actores principales para la recopilación de información fueron los propios propietarios de las firmas intervenidas. Fueron realizadas entrevistas estructuradas y de preguntas abiertas en diferentes oportunidades. Como resultaba imposible acompañar siempre el desenvolvimiento de las seis PYMES en estudio, se determinó acompañar de cerca el día a día de la firma con la cual se tenía mayor afinidad, de manera que seguimos de cerca el desempeño de las actividades durante un tiempo. Y permanecemos junto a las demás por lo menos durante un día entero y hasta cuatro días enteros, cuando fue posible.

Tabla 2 — Características principales de las PYMES observadas

PYME	PRESENCIA EN EL MERCADO (AÑOS)	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROPIETARIOS*	PRODUCTO PRINCIPAL	OPERARIOS	JORNALEROS	VENTAS**	PROFESIONALES***
A	21	EF: madre y 3 hijos	Zapatillas	3	De 6 a 12	M/V	--
B	17	EF: 3 hermanos	Zapatillas	4	De 4 a 12	M/V	1
C	18	EF: pareja de esposos	Zapatos sport elegante	6	De 12 a 15	V	2
D	30	EF: dueño y un sobrino	Zapato (escolar/ varón) & Reparación	3	--	M	--
E	25	EP: dueña	Zapato mujer	1	8	M	1
F	30	EF: 2 hermanos	Zapatilla/ Zapatilla escolar	4	De 5 a 12	M/V	1

(*) EF: empresa familiar. EP: empresa personal.

(**) Mayorista (M) e/ou Minorista (V).

(***) Estudiando o ya formados.

(1) Para información detallada de los CITES, por favor ir a la referencia de Mercedes Carazo en la bibliografía.

De manera que se trató de observar lo más de cerca posible el comportamiento de los actores involucrados. Fueron anotados varios aspectos principalmente relacionados con las actitudes frente a posibles problemas, creando un ambiente que les permitiese recordar aspectos políticos, competencia, debilidades del mercado y situaciones afines en un esquema un tanto condicionado para poder entender su posición frente a dichas adversidades.

Fueron observados aspectos referidos principalmente a 3 factores que consideramos importantes en el proceso de aprendizaje y formación de memoria social e individual (o flujo de conocimiento): producto, proceso de ventas y relaciones con clientes y competidores. Durante el periodo de observación fueron realizados diferentes cuestionarios abiertos y semi-estructurados retornando sobre preguntas ya realizadas y cuestiones que aparecieron espontáneamente en el transcurrir de las actividades.

RESULTADOS

Según la observación de las prácticas diarias de los empresarios, destacamos Se observa la generación de ciclos de innovación (Fig. 1), a partir de la especialización flexible y de la cadena de vínculos que se crean entre productores, comerciantes, no productores (universidades, gobierno y ONG's), consumidores y usuarios. Conforme el *framework* de Birkinshaw, Hamel y Mol (2008) (Anexo 1), existen actores internos y externos también en este caso, pero nosotros apreciamos los ciclos de gestión de innovación menos complejos. Estos ciclos, entendemos compuestos por los siguientes elementos: a) aprendizaje; b) necesidad y c) oportunidad.

Aprendizaje: parte esencialmente de un proceso de socialización de conocimientos intrínsecos, como una espiral de conocimiento parecida con la propuesta por Nonaka y Takeuchi (1998), pero ampliada para incluir todos los agentes que pueden contribuir para la innovación. Piore y Ruiz (1998) describen mejor esta percepción cuando presentan el caso de una maquila mexicana de muebles: un día uno de los carpinteros comenzó a vender muebles tipos Luis XVI, por un precio mucho más atrayente que el precio practicado en el catálogo europeo de donde eran originarios. Poco después casi toda la maquila producía el mismo mueble con características muy similares y pertenecientes al mismo catálogo. La percepción de ellos fue de que “el conocimiento está en el aire” para poder ser captado por los empresarios en beneficio de la agilización de procedimientos cotidianos que impliquen innovación constantemente. Identificamos como fuentes de este aprendizaje las que aparecen a través de los siguientes actores externos e internos: contratación, sub-contratación, conversaciones y flexibilidad en la producción y en la modificación de los productos.

Necesidad: aspecto que para este trabajo se considera como “distancia al comprador” (time-to-customer). O sea, la capacidad de, el empresario poder entender las necesidades del usuario y/o consumidor, por estar psicológicamente y geográficamente mas cerca de esta posición. Siendo esta distancia pequeña el empresario emprendedor puede reaccionar más rápidamente con respecto a los cambios del ambiente de negocios y tener mayor flexibilidad en la oferta de bienes y servicios. Conforme fue observado, los me-

dios utilizados para comprender y reaccionar, con respecto a las demandas inesperadas que surgen en el ambiente, el empresario, a través de su propia experiencia, mejora y/o observa los siguientes aspectos: a) la cadena de abastecimiento; b) la “distancia al comprador”; c) las demandas inesperadas y d) la posibilidad de transferencia de tecnología.

Oportunismo: oportunismo es una característica natural de las personas. En la búsqueda de intereses particulares se procura satisfacer expectativas basadas en la espontaneidad de recursos disponibles en el ambiente. Tratándose de empresarios de pequeño tamaño, las oportunidades implican reducir costos, atender nuevos mercados, aprovechar demandas temporales y transferencia tecnológica, entre las observadas. En el estudio de caso, según lo manifestado por los empresarios, es posible destacar los siguientes actores como “creadores” de oportunidades u ocasiones de negocio (sin ningún orden en particular): a) gobierno; b) gran empresa; c) universidad; d) ONG’s; e) otros empresarios tipo PYME caracterizados por ser emprendedores. Aunque, ni siempre sean transparentes las oportunidades creadas, una vez que las oportunidades para las PYMES siguen una especie de embudo, de manera que las grandes necesidades u oportunidades de los agentes son pasadas para estos empresarios.

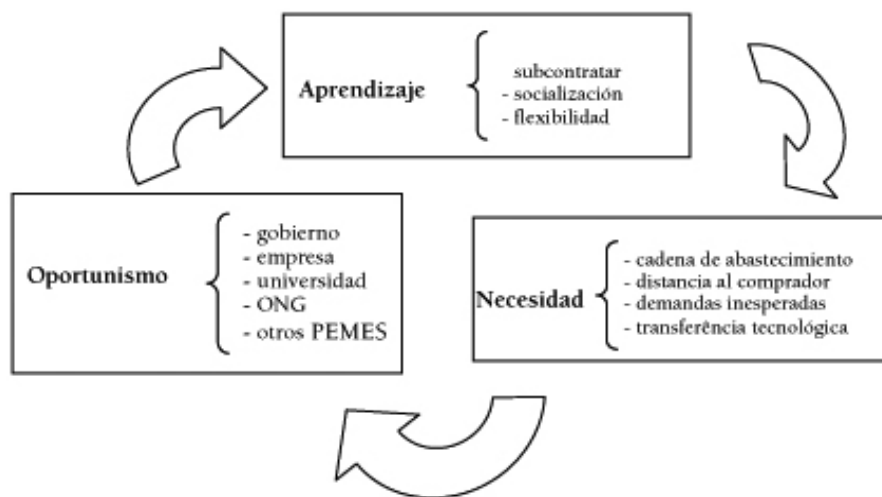


Figura 1 – Ciclo de innovación en las PYMES

MEMORIA SOCIAL

En este sentido, nuestras observaciones fueron de corte más positivista. Se observó que el proceso de aprendizaje de los empresarios no puede ser establecido como teniendo un comienzo. En el sentido de que, los miembros de la estructura familiar, rotan constantemente a través de las diferentes partes del proceso productivo y de ventas. De manera que todos los miembros familiares conocen cada etapa del producto y se ven obligados a involucrarse con cada una de ellas. Sin embargo, la experiencia es la forma de memoria organizacional más clara dentro de este tipo de organizaciones.

Siguiendo esta línea de razonamiento, entendemos una memoria social como aquella memoria organizacional importante y necesaria para la para la sobrevivencia

y permanencia⁽²⁾ de de estas organizaciones puede ser caracterizada de 3 formas: a) Memoria de producto, b) memoria de mercado y c) memoria social.

Memoria de producto: dentro de las PYMES observadas, los trabajadores no tienen un contrato específico de tiempo de trabajo, de manera que pueden trabajar incluso apenas por un día dentro de una determinada firma y al día siguiente trabajar en otra distinta. De manera que todo lo que pueden aprender dentro de una firma es llevado consigo para otra y otra sucesivamente. Los empresarios saben que esta persona esta aprendiendo “secretos la empresa” pero hace parte de la memoria que gira entre empresarios, pues ellos también aprenden otros secretos contratando personas que hayan trabajado junto con un competidor cercano y claro, sin pensar en que esto podría ser espionaje industrial.

Memoria de mercado: el empresario PYME tiene casi siempre un mercado cautivo o por lo menos un tipo de cliente cuya fidelidad le permite seguir trabajando y obtener un lucro. Este conocimiento esta determinado por las características culturales de dicho cliente. Que a su vez determinan aspectos y precios que esta dispuesto a aceptar y pagar. De manera que esto hace parte inherente de la cultura organizacional de la organización e innovaciones relativas a atender clientes distintos también pasaran por este filtro. Sin embargo la memoria de mercado implica también la búsqueda de nuevos clientes. Esto implica una dislocación hacia mercados geográficamente distintos, pero objetivando personas con un *mind-set* similar al del arquetipo de cliente fiel. Estas informaciones quedan guardadas en la memoria individual de la persona que procura el nuevo mercado, pero que posteriormente capacita a otro miembro, de manera que haya rotación.

Memoria social: a partir de nuestras observaciones, entendemos que la mayor parte del conocimiento que el “emprendedor post-fordista” aplica en sus procesos e innovaciones proviene del intercambio de ideas con el cliente y de la percepción que logra obtener de la observación de la cultura y hábitos.

CONCLUSIONES

Este artículo enfoca un tipo de empresas que utiliza otras empresas para aprender sobre procesos que desconocen y que son complementarios o que necesitan aprender para innovar su propia producción. De manera que la articulación de conocimiento entre agentes pertenecientes a empresas de muy pequeño porte acontece de 3 formas: a) aprendiendo internamente a través de las actividades diarias, b) en el mercado, a través de los clientes y las necesidades de estos, y c) en la necesidad de estos de interactuar con productores que poseen tecnología distinta.

Los emprendedores post-fordistas suelen ser personas que imitan las empresas en las que trabajaron, acumulando conocimiento para formar su propia empresa. Y este conocimiento acumulado (implícito y explícito) es transferido a siguientes generaciones por interacción entre padres e hijos, esta *familiarización* produce un efecto de fidelidad

(2) Por presencia, entiéndase participación de la empresa dentro de un esquema económico por un período tal que esta consiga ser representativa para dicho esquema.

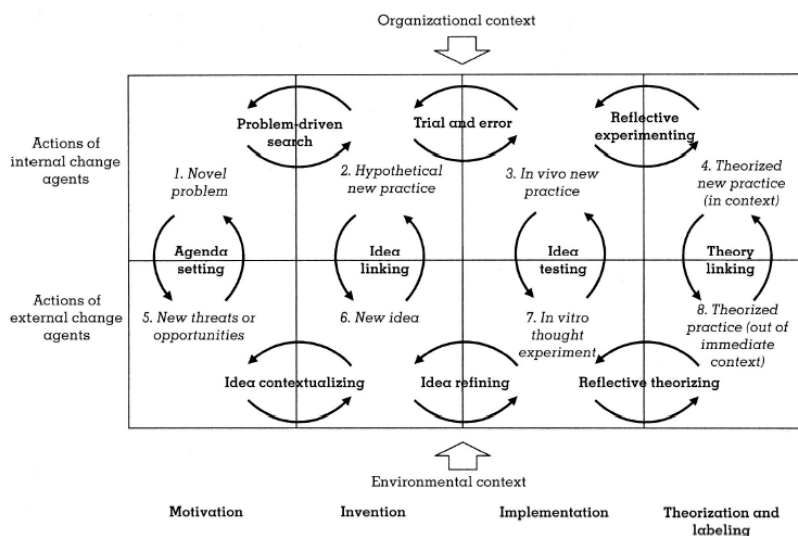
hacia la empresa y crea una acumulación como si fuera una espiral de acumulo de experiencias, donde cada vuelta correspondería a una nueva generación familiar con mayor capacidad de innovación, tanto para absorber tecnología como para generarla.

Dada la poca estructuración organizacional, proceso industrial relativamente simple (basado principalmente en mano de obra), producción a pequeña escala y ambiente familiar la flexibilidad puede hacer parte de su día a día. Esta flexibilidad está vinculada a la creatividad en la formulación de productos, familias de productos y versatilidad en modificaciones dependiendo del comportamiento del consumidor; esto suele confundirse con innovaciones incrementales. Implica también que la distancia al consumidor es tan corta que el empresario PYME puede ser entendido también como un consumidor.

Uno de los objetivos de este artículo fue describir los procesos de formación de memoria organizacional en este tipo de empresas, esto desde el punto de vista de que las configuraciones de relaciones sociales creadas por los actores o PYMES configuran una forma de conexión inter-empresarial e intra-empresarial que revela un interés holístico que representa una enorme dificultad para ser representado en un modelo y mucho mas para poder ser replicado. Una forma de entender este comportamiento tal vez podría ser comparando este con un fenómeno biológico.

Finalmente, podemos decir que las capacidades esenciales (*core business*) que una microempresa posee suelen estar contenidas en una especie de desbalance. Es decir, el personal involucrado en el proceso productivo conoce de cerca las características del bien producido, no obstante su *core business* suele estar en el proceso de ventas o en el mercado objetivo, que generalmente es parte del acervo de la memoria del fundador o dueño de la empresa, según fuera el caso y esto de por sí, configura un material de trabajo arduo para futuras investigaciones referentes a organización del trabajo.

ANEXO 1 — Framework del proceso de gestión de la innovación



REFERENCIAS

- ARGOTE Linda; INGRAM Paul. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL Gary; MOL, Michael J. Management innovation. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- CARAZO, Mercedes. *Centros de innovación tecnológica, un desafío para la microempresa*. Disponible en: <<http://www.iadb.org/sds/foromic/IVforo/English/MercedesCarazo.doc>>. Acceso en: 14 ago. 2008.
- ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. 2005. Disponible en: <<http://www.perupymes.com/modules/wfdownloads/singlefile.php?cid=6&lid=2>>. Acceso en: 19 mar. 2009.
- HACKBARTH, Gary; GROVER, Varun. The knowledge repository: organizational memory information systems. *Information Systems Management*, v. 16, n. 3, p. 21-32. 1999.
- HALBWACHS, Maurice. *A memória colectiva*. (L. L. Shaffter). São Paulo: Vértice, 1990. (Original publicado en 1950).
- HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, v. 1, n. 1, p. 248-66, 1990.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OSLO MANUAL. *Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD, jul. 2005.
- PINILLA-CISNEROS, Susana Isabel. *Condiciones de éxito de los emprendedores emergentes de Lima en el contexto de globalización*. Tesina de Maestría, Universidad de San Marcos, Perú, 2004.
- PIORE, Michael; SABEL, Charles. *The second industrial divide*. Possibilities for prosperity. New York: Basic Books (traducción española – *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial, 1990), 1984.
- PIORE, Michael; RUIZ, Clemente. Innovation cases into the mexican maquila. In: HUMPHREY, John; PIORE, Michael. *Learning, liberalization and economic adjustment*. Tokyo: Mitsuhiro Kagami, Institute of Developing Economies, 1998.
- PROEXPANSION. *Documento de trabajo: estudio sobre cluster y asociatividad*. Preparado para PROMPyme. Congreso de la República. Lima: 2006. Disponible en: <<http://www.programa-area.org/img/documentos/309-estudio-sobre-clusters-y-asociatividad-peru-pdf.pdf>>. Acceso en: 4 nov. 2009.
- _____. *Estudio sobre cluster y asociatividad*. Documento preparado para PROMPyme. Lima, 2006. Disponible en: <http://www.prompyme.gob.pe/upload/publicacion_21-9-2006-85.pdf>. Acceso en: 14 jun. 2008.
- RABELLOTTI, Roberta. Industrial districts in Mexico: the case of the footwear industry. *Small Enterprise Development*, v. 4, n. 3, 1993.
- SASE. *El sector de la pequeña y mediana empresa (PYME) en el Perú en Desarrollo Empresarial en América Latina*. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, Clemente Ruiz Durand Coordinador. México: Nacional Financiera, UNAM, 2002.
- SCHMITZ, Hubert. Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster. *World Development*, v. 23, n. 1, p. 9-28, 1995.
- VILLARAN, Fernando. *Riqueza popular, pasión y gloria de la pequeña empresa*. Congreso del Perú. 1998.
- WALSH, James; UNGSON, Gerardo. Organizational memory. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.
- WEBER, Max. *Ciência e política: duas vocações*. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência por uma nova lógica*. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.