

M-2724

CENTRO DE DOCUMENTACION  
CEDLA

**c e d l a**

Centro de estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario

CENTRO DE DOCUMENTACION  
CEDLA

**SONDEOS A PRODUCTORES  
CONFECCIONISTAS  
DE CHAMARRAS DE CUERO  
DE LAS CIUDADES DE LA PAZ  
Y EL ALTO**

**Carlos Arze Vargas**

**Bruno Rojas**

-----

## ÍNDICE

### SONDEO A PRODUCTORES CONFECCIONISTAS DE CHAMARRAS DE CUERO DE LA CIUDAD DE LA PAZ, por Bruno Rojas

#### ANÁLISIS GLOBAL

	Pág.
I. FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL RUBRO	1
1. Dinámica del rubro en el contexto	1
2. El mercado del rubro en los últimos cinco años	2
3. Comportamiento futuro del mercado	2
4. La competencia y los segmentos más dinámicos	3
5. Cambios y problemas principales en el rubro	5
6. Criterios de mejoramiento de la competitividad	6
7. Apreciación sobre políticas que restringen o promueven el desarrollo	6
8. Factores del éxito en el rubro	7
9. Factores de fracaso	8
II. RASGOS PRINCIPALES DE LOS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA	9
1. Tipo de proveedores	9
2. Problemas	10
III. CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN	10
1. Estructura de los distribuidores	10
2. Problemas	11

#### ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

INTRODUCCIÓN	12
I. CARACTERÍSTICAS GENERALES	12
1. Datos sociales	12
2. Historia ocupacional	13
II. RASGOS GENERALES DE LA UNIDAD ECONÓMICA	15
1. Local de trabajo	15
2. Origen y dotación de capital	16
3. Tecnología utilizada	18
4. Adquisición, mantenimiento y problemas en el uso de la maquinaria	19
5. Empleo e ingresos del personal	20
6. Constitución legal	23
7. Principales problemas que confronta la unidad económica	23
Capital, manode obra y situación legal	23
III. FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONÓMICA	24
1. Gestión	24
1.1. Las decisiones en la gestión económica	24
1.2. Cálculo y registro de costos, ingresos y egresos	25
1.3. Control de la producción y capacidad de innovación de productos	26
1.4. Valoraciones sobre la mano de obra	26
1.5. Destino de la ganancia	27

2.	Proceso de trabajo	27
3.	Tipo, cantidad y valor de los productos	29
3.1.	Cantidad producida y valor de las ventas	29
3.2.	La calidad del producto, percepciones y problemas	31
4.	Mercado de insumos y productos	31
4.1.	Características de la materia prima y los insumos	31
4.2.	Los proveedores de cuero	33
4.3.	Problemas en el aprovisionamiento de materia prima	34
5.	Mercado	34
5.1.	Acceso y prácticas de mercadeo	34
5.2.	Estacionalidad del mercado	36
5.3.	Planes y expectativas de nuevos mercados	37

SONDEO A PRODUCTORES CONFECCIONISTAS DE CHAMARRAS  
DE CUERO DE LA CIUDAD DE EL ALTO, por Carlos Arze Vargas

ANÁLISIS GLOBAL

I.	APRECIACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL RUBRO	38
1.	Dinámica del rubro en el contexto	38
2.	Comportamiento del mercado en los últimos años	38
3.	Comportamiento futuro del mercado	39
4.	Segmentos de productores más dinámicos. Competencia	40
5.	Principales cambios en el rubro. Principales problemas	41
6.	Criterios sobre cómo mejorar la competitividad	42
7.	Apreciación sobre políticas que restringen o promueven el desarrollo	43
8.	Factores del éxito en el rubro	43
9.	Factores que conducen al fracaso	45
II.	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA	46
1.	Estructura y tipo de proveedores	46
2.	Formas de abastecimiento más utilizadas	46
3.	Problemas más frecuentes	47
III.	CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN	48
1.	Estructura de los distribuidores. Mayoristas, detallistas. Mercado interno, mercado externo	48
2.	Formas de relación con los productores. Acuerdos de provisión de productos. Transmisión de mensajes del mercado: gustos, preferencias, hábitos del consumidor. Formas de compra de la producción	48

ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

I.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL INFORMANTE	50
1.	Edad, sexo, nivel de instrucción	50
2.	Historia ocupacional, experiencia, entrenamiento y experiencias fracasadas de constitución de un negocio	50



II.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA UNIDAD ECONÓMICA	52
1.	Características del local de trabajo, cambios	52
2.	Dotación de capital. Tecnología utilizada, cambios principales	53
3.	Empleo de mano de obra. Cambios, rotación por temporada	56
4.	Constitución legal	59
5.	Principales problemas que confronta la unidad económica: capital, mano de obra y situación legal	60
III.	FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONÓMICA	62
1.	Gestión	62
1.1.	Decisiones de producción, modelos, medidas, colores, etc.	62
1.2.	Decisiones sobre fijación de precio de los productos. Registro de ingresos y egresos	64
1.3.	Administración de personal	66
1.3.1.	Forma de reclutamiento de la mano de obra. Problemas en reclutamiento	66
1.3.2.	Incentivos a la productividad. Relación con la mano de obra	66
1.3.3.	Actitudes sobre calidad y formación de la mano de obra	67
1.4.	Utilización de las ganancias de la unidad económica	67
1.5.	Principales problemas en la gestión de la unidad económica	68
2.	Proceso de trabajo	69
2.1.	Descripción del proceso de trabajo. Tiempo que insume cada tarea en general y por trabajador	69
3.	Productos, cantidad y valor	70
3.1.	Tipo de productos por temporada	70
3.2.	Ventajas del producto en relación a la competencia. Qué define la calidad del producto	72
IV.	MERCADO DE INSUMOS Y PRODUCTOS	73
1.	Materia prima e insumos para la producción	73
1.1.	Principales proveedores. Características	74
1.2.	Modalidades de abastecimiento	75
2.	Mercado para la producción	76
2.1.	Acceso a mercados	76
2.2.	Estacionalidad del mercado. Estrategias para la actividad en temporadas de baja	80
2.3.	Problemas en la distribución y venta de los productos	81



# SONDEO A PRODUCTORES CONFECCIONISTAS DE CHAMARRAS DE CUERO DE LA CIUDAD DE LA PAZ

## ANÁLISIS GLOBAL

### I. FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL RUBRO

#### 1. Dinámica del rubro en el contexto

La confección de chamarras de cuero tiene en el sector de la manufactura microempresarial un lugar y dinámica importantes por su vinculación con el mercado externo, la producción creciente, el uso de tecnología mayoritariamente industrial, la adopción de criterios de calidad del producto, el consumo de materia prima nacional, la creación directa e indirecta de empleo, y las grandes posibilidades de éxito económico que posee. La dinámica del rubro en los cinco a siete últimos años experimentó un crecimiento en cuanto a unidades económicas, principalmente debido al proceso de "independización" de los operarios o familiares. Se generó un ámbito de competencia que amplió el mercado tanto nacional como externo, pero alterando el comportamiento de ventas en cuanto a la concentración de volúmenes en pocas manos.

Por la dinámica adquirida en el rubro, gran parte de las unidades económicas iniciaron un proceso de crecimiento, logrando la instalación de un taller estable. Incluso habiéndose dado inicialmente como estrategias familiares de sobrevivencia, la actividad logró consolidarse como actividad principal por los ingresos generados.

Un factor que influyó fuertemente en el crecimiento y dinámica del rubro fue la apertura del mercado peruano y argentino, resultado, según la información proporcionada por uno de los entrevistados, del cierre de empresas en estos dos países por los elevados costos de producción derivado de la inestabilidad económica y el alza del costo de vida, y por la invasión de confecciones de Turquía, Sudáfrica y otros países. En otras palabras, el bajo costo de producción de las chamarras bolivianas le permite actualmente a la confección nacional constituirse en una actividad en crecimiento y expansión.

## 2. El mercado del rubro en los últimos cinco años

Los actores de la actividad comparten la idea de que los últimos cinco años transcurridos fueron de bonanza para el rubro, ampliándose el mercado, aunque en el contexto de una oferta cada vez más creciente y competitiva. En cierto modo, el espacio individual de mercado, particularmente de aquellos productores con mayor capital invertido y de trabajo, se contrajo, creando una sensación de declive de la actividad cuando en realidad se trataba de un comportamiento del espacio mercantil. En los casos de las unidades constituidas en este período, el crecimiento de la actividad y la ampliación del mercado repercutieron positivamente en la ampliación de la maquinaria instalada y en el incremento del capital de trabajo, así como en la selección y adopción de diseños y modelos.

En el período considerado, Desaguadero, Villazón y Yacuiba se consolidaron como canales importantes y estratégicos para la producción de chamarras destinada al exterior, captando la atención de todos los confeccionistas y un flujo considerable de comerciantes mayoristas. De los mercados mencionados, el primero destaca por la magnitud de productos captados y por la creación de redes de comercialización traducidos en puestos de venta estables e, incluso, en una organización que afilia a todos los productores y comerciantes que concurren a esta localidad fronteriza.

En el contexto nacional y siguiendo un orden de importancia, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz constituyen los espacios de mercado más importantes, estando articulados a la configuración de grupos económicos de comerciantes con influencia y poder.

## 3. Comportamiento futuro del mercado

Considerando el crecimiento de la competencia, la percepción que se tiene sobre el comportamiento futuro del mercado señala a que éste tenderá a reducirse, afectando la actividad en su conjunto. Según uno de los entrevistados, la crisis ecológica que confronta el mundo entero podría constituir un serio perjuicio para la actividad debido a las prohibiciones que podrían surgir en torno al comercio con



cuero de animales. Asimismo, la producción cada vez más creciente de chamarras en China y Turquía, de bajos costos de producción, podría repercutir negativamente en la confección nacional, reduciendo aun más los mercados hasta ahora logrados, incluyendo el interno. Competir con productos de precio bajo, en una proporción del 30% menor respecto a los precios de los productos nacionales, sería sencillamente imposible, de acuerdo a esta percepción.

A diferencia de los confeccionistas con problemas de mercado, cuya percepción se describió anteriormente, los microempresarios que cuentan con mercado seguro perciben positivamente la dinámica futura del mercado, oteando perspectivas de ampliación y fortalecimiento de los mercados conquistados, particularmente externos. Desaguadero, Villazón y Yacuiba aparecen como los mercados que mantendrían un comportamiento favorable a la producción boliviana.

#### **4. La competencia y los segmentos más dinámicos**

Con los casos analizados, fue posible plantear una tipología de microempresarios del rubro que inductivamente graficaría en gran medida una estructura diferenciada de productores, con fracciones fácilmente distinguibles. Esta estructura, dentro la globalidad microempresarial, estaría compuesta por confeccionistas del sector familiar, semiempresarial y preindustrial, aludiendo esta última categoría a aquellos productores próximos a la pequeña industria. Los criterios diferenciadores están relacionados al tamaño de la unidad económica, a su capacidad de acumulación y extracción de excedentes y, por ende, a sus posibilidades de crecimiento.

Complementariamente a la estructura señalada, la existencia de pequeños y hasta medianos industriales en el rubro, articulados a las empresas curtidoras, muestra al subsector de confección de chamarras de cuero como una gran estructura social de línea piramidal que presenta una movilidad social incesante de rasgos relativamente verticales. En su conjunto, esta estructura, teniendo a la microempresa como su principal actor, revela sin lugar a dudas la formación de una



fracción obrera compuesta por operarios, ayudantes y maestros, así como la existencia de un tipo de subsunción formal del trabajo al capital que se expresa en relaciones de subcontratación con confeccionistas propietarios de microtalleres y que generalmente corresponde a formas familiares.

Ahora bien, en este panorama, los segmentos más dinámicos de la actividad microempresarial corresponden a aquéllos de rasgos semiempresariales que pugnan por conquistar nuevos y más amplios mercados, incidiendo positivamente en su estructura interna al dotarse de mayor capital de trabajo y máquinas industriales. Curiosamente, los que transitan a la pequeña industria presentan ciertos problemas de dinamicidad por la reducción de mercados y la necesidad de renovación de maquinaria causada por el uso intenso que recibieron.

Frente a los confeccionistas semiempresarios, los pequeños y medianos industriales constituyen los otros segmentos dinámicos del rubro, delineando un sector productivo aparentemente de gran influencia en la manufactura nacional.

Tanto microempresarios como pequeños y medianos industriales están ligados al mercado externo, contando los segundos y terceros con mecanismos de exportación directos, según la información proporcionada por uno de los entrevistados. Sin embargo, a diferencia de los estratos mayores que miran enteramente hacia afuera, sólo la microempresa orienta parte de su producción al mercado local.

Se mencionó anteriormente el surgimiento de una fuerte competencia, promovida básicamente por ex-operarios que instalaron sus propios talleres y por familiares de los propietarios de curtiembres que no sólo constituyeron grandes unidades de confección de chamarras, sino que también monopolizaron en buena medida la producción de cuero. Precisamente estos dos tipos de unidades económicas se erigen actualmente como los segmentos más dinámicos, ambos vinculados al mercado tanto interno como externo, con ventajas en favor de las unidades de tamaño mayor por su relación directa con los curtidores.

En el caso de los ex-operarios, la experiencia adquirida sobre la actividad e, incluso, sobre el mercado, otorga a éstos condiciones propicias para incursionar con éxito en el mercado, desestructurado en cierta medida el espacio económico de aquellos productores de origen paterno-tradicional. En cuanto a los confeccionistas con unidades mayores, la ampliación del mercado externo e interno impulsó a las familias que controlaban las principales curtiembres de La Paz y El Alto a establecer empresas, de modo de incursionar en el mercado de confección de chamarras de cuero.

##### **5. Cambios y problemas principales en el rubro**

Además de la ampliación y consolidación del mercado, del incremento de las unidades económicas y, con ello, la complejización de la competencia, es posible identificar otros cambios emergentes del comportamiento del rubro en los últimos cinco años.

El primero tiene relación con la incorporación de mayor maquinaria industrial en las unidades económicas, lo que posibilitó a los confeccionistas enfrentar la demanda creciente. Este hecho incidió positivamente en el conocimiento técnico de la actividad por parte de los propietarios, a tal punto que se generaron estrategias de adecuación de máquinas domésticas o semiindustriales a la actividad, tomando como parámetro el modelo industrial. El fácil manejo del mantenimiento y reparación de las máquinas revela otro aspecto de adecuación del microempresario, así como la concreción de un conocimiento práctico.

Un segundo cambio está vinculado al anterior y comprende la transformación paulatina de las unidades de corte familiar a otras de corte semiempresarial, lo que se tradujo en una mayor incorporación de fuerza de trabajo extra-familiar proveniente esencialmente del área rural. En temporadas de venta alta, esta incorporación alcanza números apreciables de trabajadores que hacen pensar en una población flotante de fuerza de trabajo identificada con la confección de chamarras.



Otro cambio importante está referido al grado de calidad alcanzado en el producto nacional, particularmente en aquellas fracciones de productores que alcanzaron un nivel de crecimiento apreciable. La calidad, en algunos casos, trascendió incluso a la adopción de la marca a fin de consolidar el proceso de cualificación de la producción de chamarras.

Entre los principales problemas identificados en el rubro, a partir de los casos analizados, figuran la insuficiencia de capital de trabajo, la variación constante de los precios de la materia prima e insumos, la situación de ilegalidad y la competencia --reconociéndose este último problema como el más importante.

En el sector familiar de los productores, los problemas centrales están vinculados a la carencia de conocimiento de técnicas de diseño y de acabado del producto, y a las limitaciones de la maquinaria doméstica y semiindustrial. En el sector semiempresarial, los problemas son virtualmente inexistentes, a diferencia del sector preindustrial, cuyas dificultades se centran en la renovación de los medios de producción.

## **6. Criterios de mejoramiento de la competitividad**

Considerando que hubo en general un sustancial mejoramiento de la calidad del producto y, por tanto, de su competitividad, puede establecerse que los criterios que sustentaron este hecho fueron la elección del tipo de cuero, la búsqueda y adopción de nuevos diseños y modelos, el tipo de costurado, la forma y detalles del acabado, la marca, y la supervisión y capacitación de los operarios. En las unidades de menor crecimiento, estos criterios se relativizan en cierto modo, tomando más el costurado como el aspecto que garantizaría la calidad de la chamarra.

## **7. Apreciación sobre políticas que restringen o promueven el desarrollo**

Es posible detectar, entre los casos analizados, una percepción positiva de las acciones realizadas por las ONGs en términos del apoyo proporcionado a los microempresarios mediante programas de crédito orientados tanto a capital de



trabajo como a inversiones. Si bien los montos otorgados no corresponden a los requeridos por los propietarios, la existencia de instituciones que tienen como población objetivo al microempresariado brinda una especie de arco de seguridad para la actividad. Las organizaciones privadas identificadas fueron: IDEPRO, FIE, PROCREDITO, BANCOSOL, FADES y SEAPAS, orientándose esta última al apoyo de conformación de pequeños grupos mixtos de productores, particularmente mujeres.

El crédito configura el nexo principal entre los productores y las instituciones, incidiendo en menor medida la capacitación y otras áreas de actividad importantes para lograr un apoyo integral al subsector. La no implementación de otros servicios de apoyo diferentes al crédito provoca entre los productores una percepción de las ONGs como meros instrumentos de canalización de recursos financieros.

La inexistencia de políticas públicas de apoyo es perfectamente captada por los productores, quienes además conciben a los últimos gobiernos enmarcados en la implementación de las medidas de ajuste estructural como contrarios a los requerimientos y problemas del subsector. La cuestión impositiva, pese a su limitada extensión en el sector, constituye aún un aspecto que despierta temor e incertidumbre por las posibles implicaciones en la actividad del taller.

Sin embargo, contrariamente a la anterior percepción, los confeccionistas de mayor crecimiento consideran que el gobierno actual es ineficaz por la falta de control del incremento inusitado de talleres clandestinos, hecho que afecta el crecimiento económico del subsector.

## **8. Factores del éxito en el rubro**

De acuerdo a los casos analizados, podrían mencionarse los siguientes factores como elementos de éxito en la actividad:

- a) La experiencia previa de trabajo en la actividad, factor que corresponde principalmente a ex-operarios e hijos de confeccionistas. Junto a este elemento,

el nivel medio o superior de instrucción ocupa un lugar importante para encaminar a un microempresario hacia el éxito.

- b) El conocimiento e identificación del mercado, más si éste está vinculado a redes de comerciantes extranjeros como clientes seguros. En este sentido, no cabe duda que la relación con comerciantes peruanos posibilitó en gran medida el impulso de la actividad local.
- c) El mayor conocimiento y práctica de técnicas productivas relacionadas al diseño, costurado y acabado de los productos. Más óptimo aun si los mismos son innovados constantemente.
- d) La dotación de un mayor capital de trabajo, lo que influye de manera determinante en la utilización plena de la maquinaria instalada. La maquinaria instalada no garantiza por sí sola el éxito en la actividad.
- e) En términos de gestión, una supervisión y control adecuados del proceso productivo aporta también a una experiencia positiva en el rubro.
- f) Y, finalmente, la filiación religiosa al protestantismo como un factor subjetivo importante que permitió en uno de los casos analizados estabilizar la actividad, con posibilidades de trascender a un mayor crecimiento.

#### 9. Factores de fracaso

Dadas las características de crecimiento y estabilidad observadas en los casos considerados, no se identificaron causas directas que explicaran el fracaso en la actividad. Sin embargo, a partir de algunos aspectos comentados por dos de los casos analizados, es posible inferir los siguientes factores que podrían constituir razones de fracaso:

- a) La existencia de un mercado variable y temporal para los productos.
- b) La no incorporación de maquinaria industrial, considerando las dificultades del trabajo en los medios domésticos y la calidad del producto que resulta.



- c) La combinación de la actividad de confección con otras actividades suplementarias, sea en forma temporal o permanente.

## II. RASGOS PRINCIPALES DE LOS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

### 1. Tipo de proveedores

Se identifican dos grandes tipos de proveedores de cuero: los comerciantes y las curtiembres, siendo posible observar al interior de ambas categorías una diferenciación entre pequeños y grandes. En el caso de los comerciantes, los grandes se encuentran fundamentalmente en la Galería El Cóndor. Se trata de un sector compuesto en su mayor parte por familias de ascendencia rural (de la provincia Camacho, según uno de los informantes) que realizan también incursiones importantes en la confección de chamarras. Los pequeños comerciantes están compuestos, a su vez, por intermediarios de segundo nivel, ubicados en la calle Graneros de la ciudad de La Paz y en la zona 16 de Julio de El Alto.

En lo concerniente a las curtiembres, las grandes corresponden a empresas legalmente establecidas y las pequeñas a modos informales de constitución; muchas de estas últimas son manejadas por ex-trabajadores y técnicos de estas curtiembres. El tratamiento del cuero de oveja, por ejemplo, corresponde casi íntegramente a curtiembres pequeñas ubicadas en las ciudades de El Alto y Oruro.

De acuerdo a lo dicho por los microempresarios consultados, se percibe una intensa competencia entre las curtiembres grandes, centradas en ofrecer un tipo de cuero de mejor tratamiento y calidad, y de menor precio y diversidad de especie. Se coincide en señalar, por ejemplo, que el mejor cuero de res corresponde a la curtiembre Guarabara, ubicada en la ciudad de Cochabamba. Su producción es virtualmente monopolizada por unos cuantos grandes comerciantes que compran de manera anticipada.



Ante la imposibilidad de competir con la calidad del cuero de la curtiembre mencionada, muchas empresas del rubro optaron por combinar la producción de este tipo de cuero con otras especies como de llama, chivo, oveja e incluso alpaca, sin lograr precisamente resultados óptimos.

## 2. Problemas

Por lo menos en los casos analizados, los problemas en relación a la provisión de cuero no son tan significativos, con excepción de aquéllos referidos a la variación de precios y, en términos relativos, a la calidad del cuero que en los últimos años fue calificándose.

Tomando el caso de uno de los entrevistados que participa como socio en una curtiembre dedicada al tratamiento de cuero de oveja, se pudo obtener información relacionada a la existencia de un contrabando creciente de cuero crudo al Perú, en el cual estarían comprometidos comerciantes orureños. Esto, obviamente, genera escasez de este recurso, con una consiguiente elevación de precios.

## III. CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN

### 1. Estructura de los distribuidores

No resulta difícil distinguir, de acuerdo a la información lograda, la existencia de comerciantes minoristas y mayoristas como responsables de la distribución de los productos microempresariales. Los primeros se hallan más asentados en el mercado local para cubrir justamente la demanda de este mercado, y los segundos están enteramente orientados hacia el Perú, Argentina y Chile, destacándose el primer país por captar la mayor parte de la producción de chamarras. Entre los comerciantes mayoristas se encuentran sobre todo ciudadanos peruanos muy vinculados a los circuitos de comercialización establecidos en el Perú, así como a circuitos establecidos con otros países, incluso europeos.

Las diferencias de capital y conocimiento de mercados establecen la línea divisoria entre estas dos grandes fracciones de comerciantes, generándose mayor acumulación de capital y riquezas en los distribuidores mayoristas que, en buena medida, tuvieron en la producción local su fuente principal de generación.

Complementariamente a estos comerciantes, existe la figura del productor que canaliza por su cuenta su producción, sea en tiendas locales o en zonas fronterizas como Desaguadero. Empero, en estos casos, son también los comerciantes, particularmente los mayoristas, quienes captan el grueso de las confecciones, revelando la existencia de una red comercial fuertemente interesada en la producción nacional.

En dos de los casos analizados, se pudo advertir la existencia de acuerdos de venta con ciertos clientes fijos, quienes, dependiendo del comportamiento del mercado, compran la totalidad o parte de la producción correspondiente a un período determinado. Estos acuerdos son enteramente informales y no se traducen en contratos, como ocurre en el caso de los productores de chamarras de tela.

La relación con los comerciantes también proporciona información necesaria a los productores en cuanto a modelos vigentes, variación de precios, necesidad de marcas, preferencias de los consumidores, nuevas técnicas productivas, y otros factores importantes. Toda esta información genera en los productores un proceso casi constante de renovación de diseños, pero sobre todo un mejoramiento paulatino de la calidad del producto.

## **2. Problemas**

En el sector familiar, se advierten los mayores problemas de distribución debido a la ausencia de puestos de venta y la búsqueda de comerciantes minoristas interesados en la producción. En el caso semiempresarial, las dificultades están ligadas al transporte por la venta de los productos en la población fronteriza de Desaguadero.



## ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

### INTRODUCCIÓN

Se analizarán tres casos en este informe, los cuales corresponden a tres tipos de productores. El primer tipo, de tamaño reducido, se expresa en pocas máquinas, casi todas domésticas (de una a dos), producción reducida, trabajo enteramente familiar, y una actividad económica orientada fundamentalmente a la subsistencia o instituida como parte central de estrategias de sobrevivencia; este tipo corresponde a una confeccionista mujer (caso 1). El segundo tipo, de tamaño medio, consiste en una significativa dotación de máquinas, la mayor parte industriales (de tres a cuatro), producción apreciable, presencia de operarios y una actividad económica con posibilidades de acumulación e inversión progresiva; este caso corresponde a un confeccionista varón (caso 2). El tercer tipo, de máquinas enteramente industriales, producción ampliada, contratación de más de diez operarios y una actividad con grandes posibilidades de acumulación e inversión, corresponde a otro confeccionista varón (caso 3).

### I. CARACTERÍSTICAS GENERALES

#### 1. Datos sociales

Los confeccionistas varones cuentan con edades inferiores a 35 años, uno de ellos con 26 años, mostrando cierta tendencia de existencia de microempresarios jóvenes. En el caso de la confeccionista mujer, ésta cuenta con 43 años y con una experiencia larga de trabajo en otras actividades principalmente comerciales.

Entre estos confeccionistas existe un apreciable grado de instrucción que va desde el Intermedio incompleto hasta el nivel universitario incompleto (carrera de



Arquitectura), como es el caso 3, revelando cierta relación exitosa entre crecimiento microempresarial y nivel superior de instrucción.

Cuadro 1

SEXO, EDAD Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS PRODUCTORES,  
SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	NOMBRE	SEXO	EDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN
1	F. Tola	F	43	Int. inc.
2	R. Catunta	M	26	Med. com.
3	R. Machaca	M	33	Sup. inc.

## 2. Historia ocupacional

La situación laboral de dos de los casos analizados, antes de la conformación de las unidades productivas, está vinculada a la misma actividad de confección de chamarras. En uno de los casos, bajo la figura de operario asalariado, aunque con una historia laboral que comienza a los ocho años como lustrabotas en La Paz y, en el otro, como familiar incorporado como observador y trabajador casual.

En el caso 2, la experiencia adquirida tiene relación con el trabajo directo ligado al costurado de chamarras de cuero, y, en el segundo (caso 3), con la observación y la tradición heredada como don del padre propietario. Debe destacarse que en el primer caso la presencia del "don paterno" como virtud de trabajo resalta también como elemento motivador y generador de seguridad de trabajo.

La historia laboral de la confeccionista mujer puede dividirse en dos grandes fases, previas a su vinculación con la producción de chamarras: la primera está ligada a la actividad agrícola como parte de la fuerza de trabajo familiar paterna, y la segunda está relacionada al comercio de truchas, que según ella comenzó como una

distracción estando casada. Fueron diez años que estuvo vinculada a esta actividad, habiendo logrado adquirir un bote de pesca y un ahorro importante, el mismo que fue invertido para sustentar los años de crisis del comercio de trucha. Por esta situación, se vio obligada a buscar otras actividades como la producción de papitas fritas, la panadería, la confección de mantas y tejidos, las mismas que se mantienen aunque temporalmente y en forma paralela a la confección de chamarras de cuero, la que figura como su actividad principal.

Los talleres fueron recientemente conformados; hace seis años en el caso del confeccionista de origen paterno, hace cinco para la confeccionista mujer, y hace tres en el caso del confeccionista que comenzó como operario. En ninguno de los casos existen antecedentes de cursos de capacitación; cada uno tuvo su aprendizaje básico en taller del rubro. Inclusive la confeccionista, que fue influida por un pariente, aprendió copiando modelos de chamarras.

En los tres casos no se presentaron problemas de importancia al iniciar la actividad; sólo aquellos originados en las limitaciones propias de un taller pequeño y entre los que destaca la poca disposición de un capital de trabajo.

Cuadro 2

HISTORIA OCUPACIONAL E INICIO DE ACTIVIDADES,  
SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	RAMA	FORMA DE ORGANIZACIÓN	CATEGORÍA OCUPAC.	TIEMPO (años)	AÑO INICIO EN RUBRO
1	Comercio de truchas	Familiar	Propietario	10	1990
2	Confección de cham. de cuero	Semiempresarial	Operario	8	1992
3	Confección de cham. de cuero	Semiempresarial	FNR (hijo)	--	1989



## II. RASGOS GENERALES DE LA UNIDAD ECONÓMICA

### 1. Local de trabajo

En dos de los casos (caso 3 y caso 1), los talleres instalados fueron propios, registrándose dos tipos de comportamiento: en el primero, hubo una progresión de la forma negocio/vivienda a la forma negocio, producto del crecimiento de la actividad; y en el segundo, la forma negocio/vivienda se mantuvo en virtud del limitado crecimiento observado y por la relación familiar. En el otro caso, el taller de trabajo comenzó y continúa en alquiler, aunque no por mucho tiempo debido a la construcción que viene realizando en un terreno propio.

Comparativamente, en el caso de los confeccionistas con experiencias directas en la confección, es posible observar que el apoyo paterno traducido en maquinarias e incluso local --como fue el caso del confeccionista con mayor crecimiento-- constituye un factor importante de impulso efectivo de la actividad, a diferencia de aquel microempresario que se inicia con respaldo propio basado en su experiencia de asalariado.

Cuadro 3

### RASGOS DEL LOCAL DE TRABAJO, SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	TENENCIA DE LOCAL		USO DEL LOCAL		MESES DE PERMANENCIA
	INICIO	AHORA	INICIO	AHORA	
1	Propio	Propio	Neg./viv.	Neg./viv.	60
2	Alquiler	Alquiler	Neg./viv.	Sólo neg.	32
3	Propio	Propio	Neg./viv.	Sólo neg.	12

## 2. Origen y dotación de capital

Cuadro 4

DOTACIÓN DE CAPITAL INICIAL Y ACTUAL, SEGÚN TIPOLOGÍA  
(en \$us.)

TIPO	CAPITAL MAQUINARIA		CAPITAL TRABAJO		CAPITAL TOTAL	
	INICIO	AHORA	INICIO	AHORA	INICIO	AHORA
1	500	660	313,51	1.000	1.660	
2	200	3.000	300	4.000	500	7.000
3	900	4.200	500	7.000	1.400	11.200

A excepción de la microempresa que mantiene el monto total inicial invertido en la maquinaria, los otros dos casos mejoraron su inversión inicial alcanzando la suma de \$us. 3.000 y 4.000, como es notable en el caso 2, que, habiendo empezado con un capital bajo en máquinas (\$us. 200), logró un incremento importante en el capital invertido en la compra de máquinas nuevas, considerando además su origen de asalariado.

El origen del capital en los tres casos adquiere connotaciones diferentes. En el caso de la microempresaria, ella recurrió al préstamo de un pariente; en el caso 2, al ahorro; y en el caso 3, a la donación de máquinas del padre. El capital actual, exceptuando a la confeccionista, tiene su sustento en la reinversión, lo que resulta del crecimiento económico que experimentaron ambos microempresarios pese a sus diferencias de antigüedad y ritmos de venta.

En cuanto al capital de trabajo, los montos con los que se iniciaron las unidades constituidas presentan una magnitud casi común, oscilando entre \$us. 300



y 500 en correspondencia al tamaño del capital fijo y el número de máquinas. De acuerdo a esta relación, el capital de trabajo alcanzado actualmente llega a un máximo de \$us. 7.000, monto que corresponde al caso 3 en cuanto microempresario con mayores posibilidades de crecimiento. En sentido descendente, \$us. 4.000 y 1.000 son los capitales de trabajo logrados --correspondiendo el último monto a la confeccionista--, lo que muestra un tipo de microempresarios con capacidad limitada de crecimiento y se expresa en el ejercicio de otras actividades complementarias de forma relativamente permanente.

Sobre el origen de este capital, el ahorro constituye el principal sustento, sin descartar el apoyo paterno como fuente de financiamiento. La situación actual de este capital revela como fuente central la reinversión, pero también los créditos otorgados por FIE e IDEPRO en los últimos 4 años, revelando una mayor incidencia de estas instituciones en la compra de materia prima e insumos.

Globalmente, los tres casos configuran, con términos de capital total, una gradación compuesta por tres tipos de microempresarios con montos diferentes y progresivos. En cierto modo, esta gradación devela los ritmos de crecimiento diferenciados registrados por el subsector, en los que un mayor capital de trabajo y la capacidad de la maquinaria inciden de manera importante.

Cuadro 5

ORIGEN DEL CAPITAL INICIAL Y ACTUAL , SEGÚN TIPOLOGÍA  
(en \$us.)

TIPO	CAPITAL INICIAL		CAPITAL ACTUAL	
	Máq./herr.	Cap. trabajo	Máq./herr.	Cap. trabajo
1	Familiar	Ahorro	Familiar	Reinversión/ONG's
2	Ahorro	ahorro	Reinversión/ONG's	Reinversión/ONG's
3	Fam. Padre	Fam. Padre	Reinversión	Reinversión/ONG's

### 3. Tecnología utilizada

La diferenciación de tipos microempresariales señalada anteriormente se evidencia también en el tamaño, capacidad y uso actual de las máquinas. En orden descendente, y empezando por el caso 3, la totalidad de las máquinas (seis) tienen capacidad industrial, son eléctricas, de fabricación japonesa y se encuentran actualmente en uso. En cambio, en el caso 2, la mitad de las seis máquinas son manuales, domésticas, de distinta fabricación y presentan un uso actual parcial. Finalmente, en el caso 1, el número de máquinas se reduce a tres, son manuales, de industria americana, capacidad doméstica y muestran un uso actual parcial. Los meses de octubre y noviembre significan para todos los casos la época baja de ventas, influyendo en la paralización de algunas máquinas; aunque, en el primer caso, esta incidencia en el uso de estos medios es relativa e incluso nula.

Los valores totales de inversión en las máquinas, según el orden descendente anterior, van desde \$us. 4.200 hasta 666, monto este último que corresponde a la microempresaria.

En cuanto a los cambios tecnológicos incorporados, se nota mayor incidencia en el caso 2, que transitó desde el empleo de máquinas domésticas hasta el uso de medios industriales, improvisando procesos de aprendizaje y productividad que al final rindieron frutos esperados. Por su parte, la tradición familiar asumida en el caso 3 no provocó cambios tecnológicos, pero sí una consolidación de maquinaria industrial a través de la compra de mayor número de medios, como queriendo demostrar que el éxito de la confección de chamarras de cuero depende en gran medida de la dotación de máquinas industriales. Es así que, recogiendo las opiniones de ambos microempresarios sobre la necesidad de cambiar la dotación de máquinas, se obtiene dos respuestas algo diferentes: en el caso 3, se piensa en una renovación de las máquinas de la misma capacidad aunque de diferente fabricación; mientras que en el otro caso (2), se piensa en un cambio de los medios manuales y domésticos por máquinas industriales a fin de apuntar a un conjunto de maquinarias totalmente industriales.



CUADRO 6

CARACTERÍSTICAS DE LA MAQUINARIA, SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	TOTAL MAQ.	TENENC	TIPO			PAÍS ORIGEN			EST. ADQ.		CAPACIDAD		
			Eléc	Man	Mix	USA	Jap	OPAs	Nue.	Usad.	Dom.	Semi	Ind
1	2	Propia	--	2	--	2	--	--	1	1	1	1	--
2	6	Propia	3	3	--	1	3	2	4	2	3	--	3
3	6	Propia	6	--	--	--	6	--	--	6	--	--	6

4. Adquisición, mantenimiento y problemas en el uso de la maquinaria

En los tres casos, la modalidad y fuente de adquisición de máquinas fue diferente. En un caso (caso 1), fueron compradas a un pariente; en otro (caso 3), a microempresarios del subsector, ya usadas; y en otro, del mercado informal de El Alto, de un comerciante "amigo". En todos los casos, la elección de las fuentes de adquisición obedeció al interés de obtener la maquinaria a precios bajos y convenientes.

Es muy probable que por la razón anterior se comprenda el desconocimiento, en todos los casos, de la capacidad efectiva de las máquinas, y se considere como principal parámetro de medición la máxima productividad alcanzada en un día o en una semana, estando el mismo sujeto a las variaciones de alza del mercado. De esta manera, la lógica que se desprende de esta consideración está fuertemente influida por el mercado y se constituye en un elemento central de juicio de la actividad e, incluso, de las prácticas personales, sin negar la vinculación de éstas con la cosmovisión andino-mestiza.

Los tres microempresarios analizados tienen conocimiento de la existencia de una aceptable oferta de máquinas en el mercado centralizado, tanto en tiendas informales y legales, como en importadoras. Coinciden también en señalar que una dificultad para la adquisición de máquinas en las tiendas e importadoras legales son los precios elevados, aunque reconocen que las máquinas ofertadas son garantizadas.

En ninguno de los casos hubo un asesoramiento formal para la adquisición de las máquinas, excepto el que se dio en la consulta (caso 1), en la experiencia de trabajo (caso 2) y en la recomendación paterna (caso 3). Estos medios de información resultaron efectivos, ya que garantizaron la virtual inexistencia de problemas en el manejo y mantenimiento de las máquinas, interrelacionándose a ello las actitudes de celo en el cuidado de las máquinas, mucho más patentizado en el caso 2 y en el caso 3, en los que incluso se consideran motivo de despido o fuerte llamada de atención el maltrato de los medios productivos.

Como hecho particular, uno de los problemas identificados en el caso de la microempresa consultada fue la falta de técnicos que pudieran reparar máquinas semindustriales, así como la inexistencia de repuestos debido, probablemente, a la especificidad de la marca e industria.

## 5. Empleo e ingresos del personal

El tamaño del personal en las tres unidades económicas analizadas oscila entre cuatro y siete personas, presentando algunas diferencias importantes. En el caso 1, en el que llega a cuatro el personal total, la integridad del mismo pertenece al núcleo familiar, sujetos dos de sus miembros (hijos) a relaciones de remuneración bajo la forma a destajo e incorporados a tareas específicas como el costurado y el forrado de botones.

En el caso 2, parte del personal de trabajo de la unidad trasciende el núcleo familiar sin romper los lazos de parentesco y procedencia rural común. Excepto el propietario y la esposa, el resto de los cinco trabajadores está sujeto a relaciones de asalariamiento, ejerciendo principalmente tareas de costurado.



Comparativamente, el caso 3 revela una mayor incorporación de trabajadores sin lazos de parentesco y, por tanto, formas diferentes de consecución y contratación, mostrando indicios de la existencia de una fracción social compuesta por operarios y ayudantes en el subsector.

La totalidad de los operarios familiares o extra-familiares perciben ingresos bajo la modalidad de salario a destajo o por obra, el que es cancelado semanalmente de acuerdo al funcionamiento semanal o interdiario de la unidad económica en términos de producción y ventas. Las remuneraciones mensuales percibidas por los operarios oscilan entre 260 y 600 Bs., correspondiendo los montos menores al taller de la microempresaria y los mayores a la unidad del caso 3. La revelación de los montos retirados por parte de los propietarios varones --de 600 y 1050 Bs. mensuales-- para gastos familiares, brinda una idea sobre las diferencias de magnitud de los valores de venta generados y los márgenes de ganancia logrados.

El taller del caso 3 presenta los menores tiempos de permanencia de los operarios contratados debido al tipo de contratación temporal, y también la mayor movilidad ocupacional, habiendo registrado un número importante de despidos y abandonos por razones de incompatibilidad de caracteres o migración hacia el Brasil --en calidad de trabajadores de empresas de confección de chamarras de cuero. En los otros casos, considerando el origen familiar del personal, el tiempo de permanencia no sólo es mayor, sino estable.

El promedio de horas diarias de trabajo utilizadas normalmente es más bajo en el caso de la microempresa (5,8 horas) en relación al caso 2, que registra algo más del doble de estas horas (12,4). En el caso del microempresario de mayor crecimiento, el promedio de horas alcanza a 9,3, comportando una especie de racionalización del tiempo en épocas normales de trabajo. Aquí cabe preguntarse si el crecimiento tiene como costo el incremento de horas de trabajo, situación que es posible observar en el caso 2, que se encuentra en un proceso de consolidación, y, relativamente, en el caso 3, que más bien parece evidenciar cierta racionalización.

Las consideraciones precedentes encuentran más respaldo al evidenciar que el promedio semanal de días laborables en los dos casos comprenden cinco y seis días respectivamente, denotándose criterios diferentes en el uso de la fuerza de trabajo en términos de tiempo. Es muy probable que la condición familiar del operario permita un mayor uso de las horas y el tiempo.

En ninguno de los casos se identificaron modalidades de subcontratación de trabajadores o de otras unidades económicas.

Debe destacarse en este acápite el rol de las esposas en el funcionamiento de las unidades económicas. En los dos casos de regular y mayor crecimiento, la esposa desempeña funciones decisivas como el cortado, la compra de material, el teñido y la venta, que inciden directamente en el éxito de la actividad. La figura que adopta la esposa es la de copropietaria y corresponsable de la marcha de la unidad, participando virtualmente en todas las fases de la producción y reservándose el dominio de la compra de materia prima e insumos, y la búsqueda y conquista de mercados.

Situación diferente ocurre con el rol del esposo, por lo menos en el caso de la microempresaria entrevistada, que se traduce en la comercialización y se concreta tan sólo en la compra de materia prima y el cobro de deudas. Todo esto debido, en gran parte, a la incompatibilidad de actividades, pues el esposo ejerce funciones de maestro.



Cuadro 7

## EMPLEO E INGRESOS DEL PERSONAL SEGÚN CATEGORÍA

TIPO	TOTAL TRAB.	SEXO		FORMA CONTRATO		ANTIG MESES PROM	TIPO REMUN	PERIODO REMUN PROM	MONTO PROM (Bs.)	HORAS PROM	DÍAS PROM
		M	F	PER	EVE						
1	3	3	-	3	-	60	p/obra	Semanal	355	5	6
2	4	3	1	4	-	24	p/obra	Semanal	450	12.2	6
3	8	8	-	3	5	12,6	p/obra	Semanal	540	9	5,4

6. Constitución legal

De los tres casos, sólo uno, el que corresponde a la microempresa de mayor crecimiento, posee reconocimiento legal. Esta unidad cuenta con RUC, está inscrito en el Régimen General y tiene licencia de funcionamiento municipal, pagando 150 y 105 Bs. en forma bimensual y anual respectivamente. El tiempo de inscripción en el régimen general coincide con el tiempo de existencia de la unidad económica.

En los otros dos casos se pueden advertir actitudes similares en cuanto al reconocimiento legal, aunque con énfasis diferentes. En ambos se reconoce la necesidad de contar con la inscripción correspondiente, aunque con más temor e inseguridad en el caso de la microempresaria de menor crecimiento, justamente porque la actividad se ejerce en forma limitada y complementaria a otras estrategias de sobrevivencia.

7. Principales problemas que confronta la unidad económica capital, mano de obra y situación legal

En todos los casos, la falta de un mayor capital de trabajo o para inversiones en maquinarias o infraestructura destaca como el problema más importante con

relación a la mano de obra, la situación legal y la maquinaria. En el caso 3, el requerimiento se orienta a la renovación total de la maquinaria; en el caso 2, a la construcción de una vivienda-taller; y, finalmente, en el caso 1, a la adquisición de materia prima y máquinas industriales.

Con relación a la mano de obra, la unidad económica de mayor crecimiento confronta algunos problemas derivados de la migración, haciéndose difícil conseguir otros trabajadores de similar nivel dado el costo que representa la formación de un ayudante como operario competente.

La carencia de reconocimiento legal no constituye precisamente un problema, sino un aspecto que se reconoce como necesario, aunque complicado e incierto a la vez. En el caso 2, la necesidad se explica además por la posibilidad de patentar la marca de las chamarras.

### III. FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONÓMICA

#### 1. Gestión

##### 1.1. Las decisiones en la gestión económica

En las decisiones adoptadas por los propietarios en relación a la producción, modelos, diseños, medidas y colores, dos elementos principales inciden fundamentalmente: la experiencia y conocimiento de la actividad por parte de los microempresarios, y el mercado expresado en los requerimientos de clientes individuales y grandes comerciantes, particularmente peruanos. Sobre los diseños y modelos en los tres casos, se nota que en las decisiones participan casi exclusivamente los elementos del pedido de la demanda o la competencia con otros modelos lanzados al mercado. En las unidades de mayor crecimiento, a diferencia de la de menor proyección, las decisiones sobre diseño y modelos han culminado en una producción en serie de las chamarras, descartando virtualmente la confección de pedidos individuales.



Las decisiones sobre las medidas, si bien son tomadas por los propietarios, tienen poca significación debido a la especialización de las unidades en la producción de chamarras de cuero negro, ampliamente aceptadas en el mercado, tanto interno como externo.

En general, existe poca participación del personal contratado en las decisiones en torno a los temas señalados.

La fijación de precios de los productos es determinada por los propietarios en función de sus costos de producción, pero al influjo diferenciado de los precios de la competencia y el mercado del rubro. A diferencia de los casos 1 y 2, que modifican los precios de acuerdo al comportamiento de las bajas y altas del mercado, cuidando no reducir mucho el margen de ganancia, en el caso 3, los precios fijados son inamovibles, así se registren ventas bajas. Según manifiesta el entrevistado de este caso, la mantención del precio en las temporadas bajas se debe esencialmente a salvaguardar la calidad de las chamarras producidas.

## 1.2. Cálculo y registro de costos, ingresos y egresos

Los años de trabajo en la actividad y la experiencia adquirida en ese tiempo han permitido que los propietarios efectúen con cierta facilidad el cálculo unitario de costos de los productos, tomando en consideración ciertos elementos básicos como el consumo de materia prima e insumos y el pago de mano de obra. En ninguna de las instancias se pudo advertir la incorporación de otros elementos como criterios importantes en la decisión de un costo unitario; tal el caso de la depreciación de máquinas, la remuneración del propietario, los gastos de luz y otros servicios, y el transporte. Esto explica los bajos precios de los productos ofertados en relación al producto extranjero y los buenos réditos que de ellos obtienen los intermediarios --casi 50% más que el precio fijado por el propietario.

Paradójicamente, en comparación al conocimiento y práctica básicos del cálculo de costos, ninguno de los casos analizados lleva un control o registro de los ingresos y egresos efectuados en el funcionamiento de la unidad económica. Sin

embargo, esto no evita que tengan noción sobre el movimiento de capital y dinero que tiene a la dinámica semanal como parámetro temporal principal.

### 1.3. Control de la producción y capacidad de innovación de productos

A partir de la distinción de las fases principales del proceso de producción de chamarras, vale decir, diseño y trazado, cortado, costurado y acabado, puede evidenciarse en los tres casos criterios básicos para la organización de las tareas diarias, permitiendo un control efectivo de la producción por parte de los propietarios. Este control adquiere mayor efectividad cuando se identifica alguna fase central o "clave" del proceso de producción como criterio de supervisión de la calidad del producto. En todos los casos analizados, el costurado y el acabado concentran la mayor atención de los propietarios, sobre todo si se considera que en esta fase está incorporada la mayor parte del personal contratado. En los dos casos de mayor crecimiento, la marca constituye otro elemento importante de control vinculado al acabado del producto. En ambos, la marca les permitió conquistar el mercado, generando importante expectativa en los clientes efectivos y potenciales.

Enmarcado en el comportamiento variado del mercado, un aspecto a destacar en las unidades analizadas es la innovación de los productos en forma relativamente constante. Pese a las diferencias de magnitud existentes en los tres casos, la innovación se traduce en nuevos modelos, diseños, uso de otro tipo de cuero, formas de acabados (puños, cierres, etc.), formas de costurado y la incorporación del despunte. El planteamiento y búsqueda de nuevos modelos en el caso de las microempresas con mayor crecimiento constituye una forma de vigencia en el mercado, particularmente en el orientado hacia el exterior.

### 1.4. Valoraciones sobre la mano de obra

Gran parte del personal de las dos unidades con mayor crecimiento, según los entrevistados, llegaron al taller con poca o ninguna experiencia, lo que significa que la formación y pericia de estos trabajadores se produjo esencialmente en el proceso de crecimiento de ambas microempresas. En el caso 2, el pueblo de origen como



fuente de obtención de mano de obra otorga trabajadores sin experiencia alguna, a los que se incorpora bajo ciertas condiciones formativas en la unidad, coincidiendo algunos de ellos con el inicio de actividades del taller. De este modo, los problemas de reclutamiento de trabajadores se minimizan completamente. Situación diferente presenta el caso 3, cuyos requerimientos exigen un tipo de operarios con experiencia, los que resultan escasos en el conjunto de trabajadores asalariados artesanales. De ello se desprende la existencia de problemas, al no satisfacerse las expectativas de formación laboral requeridas. La fuente de obtención de trabajadores ya no es la familia o el pueblo de origen, sino, principalmente, el mercado de trabajo.

Las relaciones de trabajo entre los propietarios y los operarios o los familiares que fungen de operarios, son en general fraternales y casi exentos de conflictos, según lo manifestado por los microempresarios consultados. En este marco de relaciones, las formas de incentivo de los trabajadores, adoptadas particularmente por los microempresarios de mayor crecimiento, consisten en dotación de alimentación extra, reuniones de ocio y la realización de actividades deportivas.

### 1.5. Destino de la ganancia

En orden de importancia, la reinversión en el negocio y el consumo familiar figuran como los destinos más importantes que asumen los propietarios en términos de la ganancia. Los gastos de reinversión están orientados básicamente a la compra de materia prima e insumos, y constituyen una forma de ahorro, así sea de magnitud temporal.

Los gastos familiares en todos los casos tienen un comportamiento particular, estando sujetos a la lógica de la unidad económica en función del mercado, lo que provoca retiros diarios o semanales para fines domésticos.

## 2. Proceso de trabajo

Si bien las fases principales del proceso productivo son las mismas en todos los casos, la práctica y percepción de otras subfases de trabajo por parte de los

propietarios varía de caso a caso. En el caso 1, se mantiene una especie de proceso tradicional e inicial de la producción de chamarras, situación que contrasta con los otros dos casos, en los cuales los microempresarios ligados a una producción en crecimiento identifican otras tareas orientadas a buscar y consolidar un producto exportable. Así, la selección de cuero, la exclusividad de la compra, la modalidad de corte, el tipo de acabado, la colocación de la marca, destacan como tareas complementarias e importantes en ambos propietarios.

Sin embargo, la identificación de las subfases mencionadas no corresponde a una mayor división y especialización del trabajo, sino, más bien, a nuevas funciones que se concentran prioritariamente en el propietario.

La división del trabajo en el subsector, de acuerdo a los tres casos observados, se erige aún en las fases principales del proceso productivo, vale decir: corte, costurado y acabado. Estas dos últimas fases consumen el mayor tiempo utilizado en la confección de una chamarra y emplean un solo trabajador; comprenden un lapso de dos horas en el caso 2, de cuatro horas en el caso 1, y de seis horas en el caso 3.

En todos los casos, el proceso de trabajo incorpora una particular concepción y práctica del control de calidad, aprendida en la experiencia productiva y en la conquista de mercados. Formalmente, se desconoce o se sospecha levemente la noción de control de calidad; empero, sí se concibe este concepto como el conjunto de tareas de control del trabajo orientadas a lograr un buen producto, es decir, como el acto de supervigilar las fases y subfases del proceso productivo. En el caso 3, en el que se constata un crecimiento importante, puede percibirse una mayor aproximación a la noción de control de calidad, sobre todo cuando el microempresario señala que ésta contempla el "tratar de que la prenda no tenga errores y de que sea lo más presentable posible".

En todo este marco del proceso de trabajo, los problemas confrontados adquieren cierta relatividad y especificidad a la vez. En los casos 2 y 3, los problemas originados se circunscriben a la calidad de la tela y a los perjuicios que ésta causa en



el cortado y el costurado; mientras que en el caso 1, los problemas pasan por el diseño y, en parte, por el acabado.

### 3. Tipo, cantidad y valor de los productos

#### 3.1. Cantidad producida y valor de las ventas

Es casi inexistente la diversidad de productos en las tres unidades analizadas, siendo la chamarra el producto principal y, de manera esporádica, la *parka*. En este sentido, puede advertirse que la variación de las temporadas de venta no incide en la elección y diversificación del producto, mostrando más bien un comportamiento uniforme.

Las características de la chamarra de tamaño standard por tallas --orientado al consumo de personas mayores de ambos sexos--, de color predominantemente negro y diseño variado, han hecho de esta prenda el producto preferido de estas microempresas debido a razones de mercado, calidad del cuero y facilidad de la confección. Por ejemplo, en lo que respecta al color, todos coinciden en señalar que la preferencia del mercado, tanto nacional como externo, apunta al negro, probablemente por el mejor tratamiento que recibe este color en la curtiembre en relación a otros.

Ahora bien, la producción de chamarras alcanzada en las temporadas identificadas en el año presenta variaciones importantes. En el caso 1, la producción lograda en una época alta comprende un total de ochenta chamarras, mientras que en temporada baja, sólo veinticuatro. En el caso 2, quinientas en época alta y ciento sesenta chamarras en meses bajos de venta. Finalmente, la unidad económica del caso 3 logra en meses altos un total de doscientas chamarras y *parkas*, y noventa en temporadas de baja. Llama la atención la baja producción obtenida por el caso 3 en relación al caso 2, la que se explica por el hecho de que el primero centraliza sus ventas en una tienda ubicada en la zona comercial y utiliza como materia prima el cuero de res, mientras que el segundo logra una gran comercialización en

Desaguadero con productos confeccionados en cuero de oveja, teniendo este uso de diferente materia prima una incidencia en el tiempo de confección del producto.

En dos de los casos, la percepción es que en los meses normales hubo dificultades debido a que el comportamiento del mercado nacional registra fundamentalmente, según los informantes, dos temporadas claras: una alta y otra baja. En esta distinción se nota el cambio brusco que experimenta el mercado en el país, condicionando los ritmos de producción de la actividad microempresarial.

Revisando los valores de venta mensuales declarados por los entrevistados en función de las temporadas alta y baja, se observa con claridad la no correspondencia entre la cantidad de productos y estos valores totales. Tomando el ejemplo de la microempresaria de menor crecimiento, un cálculo de sus valores tomando la cantidad de chamarras confeccionadas resulta en la suma de 12.000 Bs., monto superior a los declarados por los otros propietarios, de 10.000 y 7.200 Bs. Esta inconsistencia se obtiene también de cálculos similares en estos dos casos, comprendiendo montos de 48.000 y 65.000 Bs., valor --este último-- que corresponde al segundo de la tipología elaborada, el de mediano crecimiento económico.

La no correspondencia entre cantidad y valor de ventas mensuales, la que implica también una inconsistencia entre lo declarado y la verificación de cálculo, puede posiblemente explicarse a través de dos hipótesis. La primera establece que las cantidades declaradas son ciertas y que los valores de venta identificados corresponden a ventas reales logradas, generándose un excedente de productos que son vendidos en los meses siguientes al declarado. La segunda hipótesis plantea que, pese a las aclaraciones en la entrevista acerca de que la mensualidad iba a ser el parámetro de medición, la cantidad señalada de productos corresponde a una temporada global calificada de alta o baja y no a un mes determinado. Cualquiera sea la hipótesis validada, puede advertirse un tipo de lógica distinto al habitual, es decir, al que percibe y evalúa el comportamiento productivo y de ventas en el subsector.



### 3.2. La calidad del producto, percepciones y problemas

En el caso de menor crecimiento, la calidad del producto residiría principalmente en el costurado, a diferencia de los otros casos con mayor dinámica que, aparte del costurado, establecen otros aspectos de importancia para generar ventajas en relación a la competencia --el diseño, la variedad de modelos, el acabado, el tipo de calidad del cuero, la marca y el prestigio del taller--, la que, en la percepción de estos microempresarios, se comporta bajando precios.

La competencia en general es calificada de desleal y creciente por la proliferación cada vez mayor de nuevos talleres, siendo la mayor parte de ellos clandestinos, según el caso 3. En los microempresarios de mayor crecimiento pudo advertirse la consigna referida a que la mejor forma de competir es manteniendo y mejorando la calidad del producto.

De acuerdo a la información recogida, la calidad del producto y todo aquello que participa de su proceso no presentan problemas significativos, más que los vinculados a la calidad del cuero.

## 4. Mercado de insumos y productos

### 4.1. Características de la materia prima y los insumos

En los tres casos analizados, el tipo de cuero utilizado es diferente, notándose tendencias de especialización y diversificación. En el caso 1, el tipo de cuero trabajado corresponde íntegramente al de res, evidenciando cierta preferencia por esta materia prima. Al contrario, en el caso 2, se confecciona con cuero de oveja, percibiéndose claramente una especialización en el uso de un determinado tipo de cuero, lo que por cierto le ha permitido establecer un mercado definido en el Perú. El caso 3 se caracteriza por el uso variado de cueros, aunque con énfasis en el de res. Otros cueros, como el de oveja, chivo, chanco, alpaca, llama --estos últimos en cantidades mínimas--, conforman el abanico de la materia prima que trabaja este microempresario.

El cuero utilizado es enteramente nacional. Proviene fundamentalmente de las curtiembres de La Paz, Oruro y Cochabamba y es comercializado en tiendas de la Galería El Cóndor, ubicada en la calle Graneros del centro urbano paceño. La adquisición del cuero de primera calidad en todos los casos comporta, en general, dinámicas diferentes. En el caso 1, se realiza la adquisición en tiendas de la Galería mencionada, bajo la modalidad de compra al por menor. El caso 2 resulta particular debido a que se adquiere la materia prima de una curtiembre informal de Oruro, con la que existe una sociedad y de la que se es comprador mayorista principal. En relación al caso 3, obtiene la provisión de cuero en las curtiembres UNICUERO y MACUBOL en compras al por mayor.

Las cantidades adquiridas mensualmente varían según la unidad de medida y la capacidad de producción de la microempresa. En los casos de mayor crecimiento, las cantidades alcanzan a 1700 pies<sup>2</sup> de cuero (en el caso 3) y 5000 pies<sup>2</sup> (en el caso 2), presentando este último un mayor movimiento de ventas que el anterior. La microempresa del caso 1 adquiere pequeñas cantidades de cuero, consistentes en dos lonjas de cuero de res a un costo total de 4.000 Bs.

Los valores totales de compra mensuales ascienden a 22.620 y 33.276 Bs., correspondiendo este último al caso 2. Estos montos son resultado de un cálculo metódico y no coinciden del todo con el comportamiento temporal de compra de los entrevistados, el que toma la semana como unidad de tiempo principal.

La compra de los materiales complementarios (forro, cierre, hilo, botones, esponja, liga y peluche), en todos los casos, se hace de comerciantes mayoristas ubicados preferentemente en la Galería El Cóndor. La calidad de estos materiales es básicamente de primera en el caso de las unidades de mayor crecimiento y de segunda en el caso 1. A excepción de la esponja, el grueso de los materiales son de origen externo y son adquiridos al por mayor por el caso 2 y el caso 3 y al por menor en el caso 1.

Los otros insumos (gasolina, clefa y caucho), que son mayormente de origen nacional, son adquiridos también en tiendas del comercio mayorista y de



El cuero utilizado es enteramente nacional. Proviene fundamentalmente de las curtiembres de La Paz, Oruro y Cochabamba y es comercializado en tiendas de la Galería El Cóndor, ubicada en la calle Graneros del centro urbano paceño. La adquisición del cuero de primera calidad en todos los casos comporta, en general, dinámicas diferentes. En el caso 1, se realiza la adquisición en tiendas de la Galería mencionada, bajo la modalidad de compra al por menor. El caso 2 resulta particular debido a que se adquiere la materia prima de una curtiembre informal de Oruro, con la que existe una sociedad y de la que se es comprador mayorista principal. En relación al caso 3, obtiene la provisión de cuero en las curtiembres UNICUERO y MACUBOL en compras al por mayor.

Las cantidades adquiridas mensualmente varían según la unidad de medida y la capacidad de producción de la microempresa. En los casos de mayor crecimiento, las cantidades alcanzan a 1700 pies<sup>2</sup> de cuero (en el caso 3) y 5000 pies<sup>2</sup> (en el caso 2), presentando este último un mayor movimiento de ventas que el anterior. La microempresa del caso 1 adquiere pequeñas cantidades de cuero, consistentes en dos lonjas de cuero de res a un costo total de 4.000 Bs.

Los valores totales de compra mensuales ascienden a 22.620 y 33.276 Bs., correspondiendo este último al caso 2. Estos montos son resultado de un cálculo metódico y no coinciden del todo con el comportamiento temporal de compra de los entrevistados, el que toma la semana como unidad de tiempo principal.

La compra de los materiales complementarios (forro, cierre, hilo, botones, esponja, liga y peluche), en todos los casos, se hace de comerciantes mayoristas ubicados preferentemente en la Galería El Cóndor. La calidad de estos materiales es básicamente de primera en el caso de las unidades de mayor crecimiento y de segunda en el caso 1. A excepción de la esponja, el grueso de los materiales son de origen externo y son adquiridos al por mayor por el caso 2 y el caso 3 y al por menor en el caso 1.

Los otros insumos (gasolina, clefa y caucho), que son mayormente de origen nacional, son adquiridos también en tiendas del comercio mayorista y de

distribuidores de gasolina, en comportamientos de compra similares a la adquisición de los materiales.

Globalmente, los valores totales de compra de materia prima e insumos comprenden los 4.809 Bs. en la unidad menor, los 33.276 Bs. en la de tamaño mediano, y, curiosamente, los 23.000 Bs. en el caso de la microempresa de tamaño mayor, en meses de venta normal. El dato curioso es explicable, tal como se manifestó en otro acápite, por la incidencia del tipo de mercado logrado por ambos confeccionistas.

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, sólo en un caso se produce una clara acumulación de materia prima e insumos; en los otros dos, el aprovisionamiento está sujeto al comportamiento semanal de la unidad, garantizándose la confección de una cantidad determinada de productos. El comportamiento acumulativo corresponde a la unidad de tamaño mayor (caso 3), que en un pasado inmediato concentró grandes cantidades de cuero, buena parte del cual comercializaba con otros productores, configurando un tipo de productor-comerciante. Una de las razones destacadas en la acumulación reside en tener la exclusividad de un tipo de cuero para garantizar la calidad de las chamarras y el prestigio de la marca.

#### **4.2. Los proveedores de cuero**

Los principales proveedores identificados por los entrevistados pueden clasificarse en dos grandes grupos: curtiembres, que incluyen agencias de venta, y comerciantes mayoristas, que en el caso de La Paz están ubicados en casetas de la Galería El Cóndor, estando inscritos la mayor parte de ellos en el Régimen simplificado. Estos comerciantes habrían organizado incluso un sindicato, cuyos afiliados serían íntegramente proveedores de cuero ubicados en la Galería y adyacentes. Varios de estos comerciantes contarían también con talleres de confección de chamarras y tiendas en las principales zonas de comercialización informal de la ciudad, acaparando cantidades significativas de cuero en épocas de venta alta de chamarras, en función de acuerdos con las empresas curtidoras.



Las curtiembres mencionadas como importantes proveedores son Illimani, Andino, APRETEX en La Paz; Valenzuela, Marín, Guarabara, Velasco en Cochabamba; y varios pequeños talleres clandestinos en El Alto, La Paz y Oruro. La provisión de cuero de oveja presenta dificultades por la existencia de pocas empresas que lo tratan, siendo su calidad productiva variable y experimental. En el caso 2, la posición de socio en una curtiembre dedicada al tratamiento de cuero ovino le posibilita exigencias de mejoramiento de calidad, y le permite contar con ciertas ventajas en relación a otros productores de chamarras de cuero de oveja.

#### 4.3. Problemas en el aprovisionamiento de materia prima

Tres son los principales problemas que confrontan los productores consultados. El primero se refiere al acaparamiento de cuero de res por parte de comerciantes y por las empresas confeccionistas; el segundo, derivado del primero, está vinculado a la elevación casi frecuente de los precios; y, finalmente, el tercer problema está relacionado a la distancia del taller y los costos de transporte que ello implica. Comparten este último problema el caso 1 y el caso 2, que tienen sus talleres en zonas alejadas de los centros de aprovisionamiento.

### 5. Mercado

#### 5.1. Acceso y prácticas de mercadeo

En los tres casos, el mercado al cual acceden presenta rasgos y canales diferentes. En el caso de menor crecimiento, el mercado se reduce a la entrega del producto a comerciantes ubicados en la calle Graneros (zona principal de venta de chamarras) de la ciudad de La Paz, luego de una experiencia frustrada en el mercado de Desaguadero. Entre la microempresaria y las comerciantes se estableció una relación mercantil expresada en acuerdos informales, la que garantiza de manera parcial la producción de chamarras. Según la evaluación de la confeccionista, sus productos carecen de mercado seguro debido a la competencia y la dependencia respecto a los comerciantes, quienes deciden precios y muchas veces los modelos que deben producirse. En temporadas de venta alta, envía pequeñas cantidades de

productos a la ciudad de Cochabamba, estrategia que le rindió pocos frutos por su escasa vinculación con los comerciantes de esa ciudad.

La modalidad de venta consiste en "dejar" el producto en la mañana, particularmente los días de feria, y cobrar en la tarde, sean montos parciales o totales. Su vinculación con un grupo religioso protestante la condicionó a creer que la venta de chamarras depende en gran medida de los designios de Dios, ya que "él es el papá que sabrá dónde vender" los productos. Según la entrevistada, sin la ayuda de Dios le hubiera resultado difícil sobrellevar su actividad y mucho más tener algún éxito, revelando la notable influencia del factor religioso en la actividad económica.

En el caso 2, la venta total de los productos se realiza en el Desaguadero, mercado que fue posible conquistar gracias a una experiencia inicial como operario de un taller microempresarial y los contactos que se pudieron establecer con comerciantes peruanos, los que se interesaron por los productos hechos en cuero de oveja y por la costura que éstos llevaban. Cuenta el entrevistado con un puesto de venta estable en la población mencionada, donde alterna con su esposa para las transacciones correspondientes, que se realizan íntegramente al contado. Por estas razones, Desaguadero constituye en mercado seguro para este microempresario.

El precio de venta fijado por este microempresario oscila entre \$us. 27 y 28, pequeña variación que depende del comportamiento de los meses de alza y baja de la venta. En esta transacción, el margen de ganancia esperado es de 30 Bs., siendo el costo de ganancia de 105 Bs., donde no se incluyen por cierto otros gastos que no sean el de la materia prima y los insumos, la mano de obra y parcialmente los gastos de viaje a Desaguadero.

En comparación al caso anterior, la producción del caso 3, según su evaluación, no tiene un mercado seguro debido a la competencia en la confección de chamarras de cuero y a los bajos precios. En verdad, las limitaciones de mercado en este caso se deben a la modalidad de venta asumida, que consiste en la instalación de una tienda en una zona típica del comercio informal, donde alterna la venta directa a clientes locales individuales --que cada vez son más escasos-- y clientes



comerciantes peruanos que, en calidad de caseros, se constituyen en compradores relativamente seguros dados los precios altos fijados por el productor. Las ventajas atribuidas a la calidad, marca, tipo de cuero y acabado son las razones que al parecer posibilitan la relativa continuidad en el trato con comerciantes externos, quienes compran en cantidades mayores, cercanos al 95% de la producción total.

Las ventas se realizan sin excepción al contado, en precios que oscilan entre los 220 Bs. (chamarras de cuero de oveja) y los 350 Bs. (chamarras de cuero de res), con un margen de ganancia esperado de 35 Bs.

Tanto en el caso 2 como en el caso 3, no existen estrategias de una mayor conquista de mercados, excepto aquéllas utilizadas desde el inicio de la actividad. En temporadas de venta baja, las estrategias adoptadas difieren en cierto modo; en un caso, se opta por la reducción relativa del precio, y, en otro, por la confección de nuevos modelos que pueden coincidir con precios más bajos que lo habituales.

En general, el caso 3 presenta mayores problemas en la distribución y venta de los productos por su carácter estático y pasivo; en cambio, el caso 2 muestra una actitud caracterizada por una búsqueda directa del mercado.

## 5.2. Estacionalidad del mercado

El comportamiento del mercado en el curso del año presenta, en general, cambios y matices diferentes. Por un lado, en el caso 1, se consideran siete de los doce meses del año como períodos de venta alta, clasificándolos en dos grandes temporadas: la primera está vinculada a las fiestas de Navidad, Alasitas y Carnaval, y comprende tres meses; la segunda está ligada a la época de otoño e invierno. Los meses calificados como de venta baja son octubre y noviembre debido a los cambios climáticos y a su influencia en los potenciales compradores locales.

En el caso 2, sólo la segunda temporada de venta alta del caso anterior coincide con la calificación que hace este microempresario respecto al comportamiento de la estacionalidad del mercado. La mitad del año es considerada

como época de venta regular debido a lo requerimientos estables del mercado peruano y chileno, a donde tienen acceso los comerciantes compradores. De modo diferente, los meses de venta baja son los meses de marzo y noviembre.

La evaluación del caso 3 es marcadamente diferente a la de los anteriores dado que una tercera parte del año es calificada como negativa por descensos ligados a los inicios de una nueva gestión (enero y febrero) y por el período de menor gasto familiar (octubre y noviembre). Las otras dos terceras partes del año corresponden a períodos de venta alta (invierno y diciembre) y de venta regular, que corresponde en este caso a meses vecinos a las temporadas de comportamiento positivo.

### 5.3. Planes y expectativas de nuevos mercados

A excepción del caso 1, los otros casos revelan el interés de buscar nuevos mercados orientados esencialmente hacia el exterior, identificando Desaguadero, Yacuiba y Villazón como los canales adecuados para pensar con optimismo en la mejora de las ventas. En el caso 2, los planes del entrevistado incluyen el convertirse en un directo distribuidor de sus productos en el mercado peruano, para lo cual realizó algunos viajes de inspección que le permitieron sustentar estas ideas. En el caso 3, se plantea la posibilidad de acceder al mercado peruano, llevando directamente los productos a Desaguadero, en la perspectiva de encarar más agresivamente la venta. Definitivamente, el contar con una tienda en La Paz no garantiza una venta en escala ampliada, por lo menos en cuanto a chamarras de cuero se refiere.



incremento del número de productores-oferentes; reducción del poder adquisitivo de los consumidores, que deriva en sustitución del consumo de este artículo por productos similares confeccionados con otros materiales (chamarras de tela y cuerina); y aumento de la competencia por importación de ropa usada.

### 3. Comportamiento futuro del mercado

Debido a la diferente dinámica que presentan, en este acápite cabe hacer una diferenciación más precisa entre mercados locales y externos.

Entre lo mercados locales se debe diferenciar el mercado local de las ciudades de La Paz y El Alto de los de otras capitales del interior de la república.

En el caso de La Paz y El Alto, es posible considerar que la oferta de chamarras de cuero es bastante amplia y, en casos especiales, excedentaria respecto a la demanda. Sin embargo, esto no es extensible para todos los estratos del mercado. Tomando en cuenta que los actuales segmentos de consumidores cubiertos corresponden principalmente a sectores poblacionales de bajos ingresos que consumen chamarras de cuero de oveja, hay todavía una amplia franja de consumidores de ingresos medios y altos que no son abastecidos por la producción de los talleres informales, excepción hecha de algunos productores que elaboran prendas de muy buena calidad. Obviamente, la posibilidad de ampliar el mercado hacia estos segmentos depende de un tránsito radical hacia producciones de mayor calidad y a la diversificación de las mismas.

Las otras dos ciudades que constituyen mercados grandes --Cochabamba y Santa Cruz-- parecen no ser adecuadas para la venta de chamarras de cuero debido, fundamentalmente, al clima cálido que impide el uso continuo o regular de este tipo de prendas de vestir. Algunos informantes detallan explícitamente esta dificultad al momento de considerar la extensión de sus ventas. Respecto a las otras ciudades, se mencionan como alternativas interesantes a Sucre, Potosí y Oruro, además del gran número de distritos mineros de los departamentos de Potosí y Oruro (en particular las cooperativas), que han sido tradicionales consumidores de chamarras de cuero. Empero, en todos estos casos, se trata de volúmenes

relativamente pequeños, lo que se explica por el tamaño de su población y por el hecho de que el poder adquisitivo de los consumidores en estas plazas es apreciablemente menor que en La Paz.

En cuanto a los mercados del exterior o, más propiamente, "fronterizos", destacan como posibilidades ciertas las poblaciones de Desaguadero, Yacuiba y Villazón. El primer caso, debido a la cercanía de la frontera peruana, a la evidente insuficiencia de la oferta peruana en sus ciudades fronterizas y a la diferencia de precios favorable, se constituye en la alternativa más atractiva para el futuro inmediato. Adicionalmente, esta plaza podría convertirse en un puente para la exportación hacia el Ecuador, donde, según algunos informantes, existiría una demanda insatisfecha importante debido a la inexistencia de materia prima y de productos acabados de calidad superior. Otra opción mencionada es el mercado chileno, aunque la información sobre la misma es bastante difusa.

Sobre las modalidades que deberían adoptarse para mejorar la inserción en estos mercados, se destacan: la exportación legal, mediante pólizas, que evitaría los riesgos en el transporte y cruce de la frontera (decomisos); la exportación directa por parte de los productores hacia el interior del Perú; la subcontratación con alguna empresa líder de tamaño mayor que tenga la posibilidad de realizar exportaciones masivas; y la conformación de "alianzas" o "asociaciones" de productores para alcanzar volúmenes mayores y economías de escala en el transporte, etc.

#### 4. Segmentos de productores más dinámicos. Competencia

Entre los entrevistados, se reconoce como un segmento dinámico al grupo de productores ubicados en la calle Graneros y a los que abastecen a las galerías comerciales de la calle Uyustus y a algunas tiendas del centro de la ciudad, que establecen, más bien, una competencia respecto a importadores de prendas del exterior y tiendas exclusivas como "Pata de víbora", "Chucatini" y otros.

Por oposición, es posible destacar que los productores que muestran menores posibilidades para una inserción óptima en el mercado son aquellos que, poseyendo una capacidad técnica aceptable, no desarrollan políticas o actitudes comerciales; que



no realizan tareas de gestión administrativa o desconocen técnicas básicas de control; que mantienen preferentemente relaciones de naturaleza consuetudinaria con los trabajadores; y que no logran una adecuada combinación entre las magnitudes de capital fijo y el de operaciones. Entre ellos es posible señalar, de manera general, a los grupos de productores que destinan su producción a segmentos de consumidores de menores ingresos, y que se localizan particularmente en la calle Tumusla (las "mañaneras"), ofreciendo un producto de mala calidad, tanto por el material utilizado, como por los modelos, las medidas y la calidad de la costura.

Para ambos casos, la presencia de prendas de vestir importadas y de chamarras de tela, caracterizadas por un menor precio y una mayor frecuencia de compra, se constituye en una importante competencia.

Respecto a las formas de organización de la producción en el rubro, se ha podido advertir que predomina la forma semiempresarial, caracterizada por la presencia simultánea de personal contratado y miembros de la familia del titular, que realizan tanto tareas propiamente productivas como funciones de dirección y administración.

En referencia a experiencias de articulación entre unidades productivas, en general se informa que no es común la subcontratación, aunque existen experiencias aisladas de asociaciones entre productores para cubrir demandas de comerciantes intermediarios. Empero, se ha podido comprobar que entre los productores hay disposición a establecer algún tipo de alianzas para evitar la caída continua de precios y para encarar experiencias de exportación.

Sin embargo, es también importante mencionar la existencia difundida de la contratación de trabajadores a domicilio, como una forma de responder a los cambios temporales en la demanda y de reducir algunos costos de producción.

##### 5. Principales cambios en el rubro. Principales problemas

De acuerdo a lo expresado por los informantes, la producción enfrenta problemas que derivan, sobre todo, de la insuficiente capacidad financiera individual, antes que de la economía nacional en su conjunto o del sector industrial

en particular, a los que se da una importancia relativamente menor. Las dificultades en el aprovisionamiento de materiales y de máquinas pueden ser sorteadas mediante el incremento de esa capacidad financiera, ya sea vía el crédito comercial o la propia reinversión de las ganancias. Un problema de más difícil resolución es el de la mejora en la calificación técnica, particularmente en tareas como la de diseño y la de patronaje.

Sin embargo, los principales problemas en el rubro están situados en el campo de la comercialización: reducción paulatina de la capacidad de consumo; excesivo número de oferentes y consecuente reducción de los márgenes de ganancia; inadecuados canales de distribución que derivan en desproporciones entre los márgenes de ganancia de productores y comerciantes; ausencia de instituciones y políticas (como financiamiento, etc.) para promover la venta de productos del sector particularmente en el exterior; y presencia de políticas nocivas como la libre importación.

En resumen, los productores enfrentan una situación contradictoria: son conscientes de su capacidad (conocimiento técnico adecuado en la confección, buena dotación de maquinaria, etc.) y experiencia en la producción (aunque también reconocen problemas particulares como los de la gestión empresarial), lo que les permitiría enfrentar el mercado; pero, a la vez, son también conscientes de su incapacidad para utilizar los mecanismos adecuados de inserción y ampliación de los mercados.

## **6. Criterios sobre cómo mejorar la competitividad**

Los criterios se sitúan en dos campos, el del producto y el de la comercialización. En el primer caso, algunos criterios comunes tienen que ver con la necesidad de desarrollar capacidades de **diseño y patronaje**, de mejorar la capacidad financiera (capital de trabajo) para la obtención oportuna de material de calidad superior, y de avanzar en la estructuración de asociaciones de productores para standarizar algunos productos y mantener el nivel de precios.



En el segundo aspecto, se identifican la necesidad de apoyo para la exportación (ayuda financiera, información, institucionalidad) y la potencialidad de las asociaciones productivas para enfrentar mercados externos.

#### **7. Apreciación sobre políticas que restringen o promueven el desarrollo**

La única política que ha sido identificada por los entrevistados como un escollo para el desarrollo del sector, es la de la libre importación, que impacta mediante la ampliación de la competencia, tanto de productos similares y sustitutivos (chamarras de tela de menor precio), como de prendas de vestir usadas. Debido a la condición "ilegal" de todas las unidades entrevistadas, la política tributaria no es reconocida como un impedimento para el mayor desarrollo del sector; ni siquiera como un problema actual.

Cabe señalar que los entrevistados, más bien, ven como un escollo a su desarrollo la ausencia de políticas específicas, que debieran materializarse en instituciones, disposiciones legales, etc., de apoyo al sector, tanto por parte del Estado como del sector privado (incluidas las ONG's).

#### **8. Factores del éxito en el rubro**

Como se refiere líneas arriba, los factores de éxito parecen estar estrechamente ligados al conocimiento adecuado de las oportunidades del mercado --tanto local como externo--, con el grado de instrucción del titular (que se constituye en un elemento coadyuvante del primer aspecto), y con el desarrollo previo de capacidades de administración de un negocio propio. Estos aspectos se materializan en una más adecuada combinación de los factores de producción, en el aprovechamiento de ciertos espacios del mercado, y en el diseño y la aplicación de determinadas estrategias comerciales provechosas. Así, podemos enumerar algunas de estas características vinculadas a un buen desempeño de las unidades:

##### **a) Características personales del propietario.**

Juventud. Nivel de instrucción superior (media o universitaria). Buen conocimiento de las características del mercado. Experiencia anterior en el

manejo o administración de un negocio propio. Buen conocimiento de la actividad (la experiencia previa en el rubro puede ser suplida por la capacitación técnica).

b) Dotación de capital.

Presencia mayoritaria de máquinas eléctricas y de capacidad semi-industrial e industrial para las tareas fundamentales de costura y acabado. Local exclusivo -- preferentemente propio-- para la producción, dotado de características de tamaño y provisión de servicios adecuadas para la instalación del equipo productivo. Capacidad técnica para la adaptación técnica y el mantenimiento de máquinas.

Combinación adecuada de capital fijo y capital de operaciones, que permita una rotación apropiada, considerando el tiempo de venta de la producción (generalmente semanal) y las dificultades de provisión de materiales. En los casos de los sujetos entrevistados, la relación más ventajosa fue de 1 a 3 entre el capital fijo y el de operaciones.

c) Proceso de trabajo y mano de obra.

Especialización y/o división del trabajo entre la planta de trabajadores. En el caso del propietario, destaca como una ventaja su mayor especialización en tareas de control de la producción y/o en tareas básicas como el diseño, trazado y corte de las prendas. Resalta también la asignación de funciones diferenciadas de producción, administración de la unidad y comercialización.

Una característica importante que se refiere al empleo y que contribuye a la mayor productividad de las unidades, es la contratación de operarios a domicilio. Permite ciertos ahorros menores en insumos como la energía eléctrica y una mayor intensidad en el uso del equipamiento propio, amén de las facilidades inherentes al control del personal y el tiempo que insume esta actividad para el propietario-maestro del taller.



d) Producto.

Utilización de materiales de calidad superior, particularmente cuero de res (napa o nobuc), tela para forros importada y cierres metálicos importados. Capacidad de innovación de modelos y diversificación constante de los mismos. Homogeneidad de las prendas: tallas standarizadas, material homogéneo en color, textura, etc. Costura fina de partes especiales de la prenda como cuello, bolsillos, pretina, etc., y aplicación correcta de elementos complementarios como cierres, botones y rellenos. Uso de marca que identifica y garantiza una calidad reconocida.

e) Administración.

Registro permanente de ingresos y gastos de la unidad, con mayor discriminación de los pertenecientes a la unidad económica y de los de la familia. Cálculo de costos más detallado, considerando los ítemes directos e indirectos. Capacidad del titular para organizar las tareas productivas, el establecimiento de estrategias para la producción y la comercialización.

f) Abastecimiento y comercialización.

Vínculo provechoso con proveedores; establecimiento de acuerdos ventajosos en precios, cantidad y calidad de los insumos. Conocimiento del mercado de proveedores de bienes de capital y materiales, para ampliar alternativas.

Capacidad para identificar anticipadamente el segmento de consumidores de la producción propia, estableciendo políticas de precio y de promoción. Ubicación o localización geográfica de los puntos de venta. Personal exclusivo para tareas de comercialización. Registro legal para evitar decomisos de productos por parte de autoridades municipales y nacionales. Ventas directas en mercados fronterizos.

## 9. Factores que conducen al fracaso

Aunque no se ha verificado específicamente el cierre o la virtual quiebra de alguno de los negocios, es evidente que las unidades que muestran una dinámica

menor deben su situación a la omisión de ciertos criterios básicos, como el conocimiento preciso del mercado y, en especial, la falta de visión netamente empresarial en la administración del negocio --actitud pasiva frente a la competencia, inadecuado cálculo de costos, y una errónea priorización en el uso de los recursos (inclinación a ampliar la capacidad productiva y subalternizar la importancia del capital de operaciones).

## II. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

### 1. Estructura y tipo de proveedores

La información recogida es insuficiente para tener un conocimiento adecuado de la estructura de los proveedores del rubro. Como se menciona en el análisis individualizado, se pudo lograr únicamente la identificación de algunos proveedores nacionales de cuero y de proveedores de material complementario de origen importado (contrabando).

Respecto a los lugares de concentración de los proveedores, éstos son, en síntesis, aquéllos en que se ubican los productores industriales de cuero (ciudades de La Paz y Cochabamba, fundamentalmente), y los mercados y tiendas locales provistos por contrabandistas de tela y accesorios.

### 2. Formas de abastecimiento más utilizadas

Las formas más comunes de abastecimiento son:

- a) Respecto al cuero, compras al contado de fábricas o distribuidores de fábricas. Con frecuencia estas adquisiciones incluyen un trato especial a los clientes asiduos, tal como el crédito para una parte del material adquirido, bajo la forma del "fiado" o "espera" que no incorpora intereses.
- b) Compras al contado de la totalidad del material complementario (forro y accesorios) a comerciantes contrabandistas o a tiendas locales provistas de tales materiales.



- c) Compras al por menor, lo que significa adquisiciones de lotes suficientes para la producción de una semana en un taller de capacidad reducida (según la información recogida en las entrevistas, el máximo de prendas de cuero producidas es de aproximadamente treinta piezas semanales).
- d) El financiamiento de estas adquisiciones proviene mayoritariamente de capital propio, aunque también está presente en menor proporción el crédito individual de instituciones privadas, particularmente ONG's.

### 3. Problemas más frecuentes

Entre los problemas que aparecen con más frecuencia en la relación de los productores con su proveedores de materia prima e insumos, se pueden destacar:

- a) Trato discriminatorio debido a su condición de pequeño demandante y a la presencia de prejuicios respecto a su origen social.
- b) Ventas condicionadas, expresadas en la venta obligada de materiales de menor calidad y de saldos cada cierta cantidad demandada.
- c) Insuficiente capital de trabajo, lo que impide la acumulación o estocamiento y las compras adecuadas en cantidad y calidad en temporadas de alta demanda.
- d) Fallas constantes en material, referidas a la falta de homogeneidad en las piezas de cuero, a lá incorrecta medición de las mismas, a la inexistencia de variedad -- colores y textura-- en la oferta.
- e) Alza de precios constante.

### III. CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN

#### 1. Estructura de los distribuidores. Mayoristas, detallistas. Mercado interno, mercado externo

La insuficiente información recabada impide tener una idea cabal de la estructura de los distribuidores. Sin embargo, es posible apuntar algunas características de las formas que asume la distribución de los productos elaborados por las microempresas del rubro.

En general, la venta directa de la producción de los talleres se realiza mediante su exposición en puestos fijos ubicados en los principales mercados de las ciudades capitales; en casos excepcionales, es posible encontrar una oferta reducida en galerías y *shoppings*. Sin embargo, un gran número de productores vende directamente su producción en puestos ambulantes que se establecen periódicamente en las diferentes ferias locales. Un fenómeno destacable en este aspecto tiene que ver con la venta directa en puestos propios establecidos en localidades fronterizas.

Una segunda forma de distribución está constituida por la venta de pequeños lotes de chamarras a través de una red de comerciantes "viajeros" y distribuidores locales.

#### 2. Formas de relación con los productores. Acuerdos de provisión de productos. Transmisión de mensajes del mercado: gustos, preferencias, hábitos del consumidor. Formas de compra de la producción

Como se ha mencionado, aunque los propios confeccionistas realizan una gran parte de la producción de los talleres informales, existen segmentos de intermediarios, tanto para la distribución de las chamarras a nivel local como para la distribución en mercados de ciudades del interior y en mercados fronterizos. En general, los acuerdos entre intermediarios y productores se limitan a ventas con crédito parcial y en consignación. También está presente la rebaja de precios, dependiendo del tamaño del lote de prendas demandadas.



Respecto a la transmisión de mensajes por parte de los intermediarios, se ha constatado que ésta se produce como parte de la especificación de la demanda de prendas de vestir, aunque en las decisiones de producción predomina, de todos modos, la copia por observación de los propios confeccionistas en mercados locales y talleres competidores.

## ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

### I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL INFORMANTE

#### 1. Edad, sexo, nivel de instrucción

Cuadro No. 1

Caso	Edad	Sexo	Nivel de Instrucción			
			Básico Completo	Intermedio Completo	Medio Completo	Técnico Completo
01	49	M				X
02	30	M		X		
03	37	M	X			
04	21	M			X	

#### 2. Historia ocupacional, experiencia, entrenamiento y experiencias fracasadas de constitución de un negocio

Cuadro No. 2

	Rama de oficio anterior	Formas de organización	Categoría	Años experiencia previa	Capacitación en rubro	Conocimiento mercado	Conocimiento actividad
01	Transporte	Familiar	Propietario	0	Sí	Sí	NO
02	Confección prendas de vestir (cham. cuero)	Familiar	Operario	14	Sí	NO	Sí
03	Producción alimentos (panadería)	Familiar	Propietario	2	NO	Sí	Sí
04	Confección prendas de vestir (cham. cuero)	Familiar	Ayudante NR	6	NO	Sí	Sí



Es interesante apreciar algunas características personales de los propietarios, que dan, en cierta medida, posterior cuenta de la forma en que conducen la actividad de su unidad económica.

El conocimiento del mercado parece ser un elemento determinante del éxito empresarial relativo, supliendo con ventaja inclusive a la experiencia técnica en el rubro. A este elemento coadyuvan tanto la experiencia laboral anterior y el grado de instrucción. En el caso 01, el conocimiento del mercado, la experiencia previa como propietario de un negocio familiar y el mayor nivel de instrucción formal (técnico superior completo) han permitido una ubicación importante en el mercado de confección de chamarras de cuero, supliendo al mismo tiempo su inicial desconocimiento de la técnica productiva.

En los casos 02 y 03, estos elementos también marcan situaciones diferentes: mientras el caso 02 presenta una gran experiencia técnica en la confección, desconoce el mercado y tiene una relativa desventaja en el manejo de una unidad económica, el caso 03 muestra menor experiencia técnica, un nivel de instrucción similar, pero una experiencia positiva en la administración de una unidad económica familiar.

Finalmente, el caso 04, diferente de los anteriores, muestra también la importancia relativa de esos elementos, pues con sólo un año de antigüedad como taller independiente, ha logrado ciertos éxitos importantes como el crecimiento de su capital. El nivel de instrucción y el conocimiento amplio del mercado (actual y en perspectiva) se convierten en un potencial sumado a la experiencia técnica en el rubro.

Como vemos, la historia ocupacional del titular es importante para explicar el éxito o fracaso relativo de la unidad económica. Sin embargo, el peso de la experiencia laboral en el rubro debe ser relativizado, puesto que, ya sea debido a la oferta de mano de obra, a la accesibilidad a capacitación, o a la oferta amplia y adecuada de tecnología, entre otros factores, puede ser suplido con ventaja por otras características como la experiencia en la administración de personal y el conocimiento de mercado, principalmente.

## II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA UNIDAD ECONÓMICA

### 1. Características del local de trabajo, cambios

Cuadro No. 3

	Antigüedad del negocio Años	Local			
		Antes		Ahora	
		Propio	Exclusivo	Propio	Exclusivo
01	4	NO	NO	NO	NO
02	6	NO	NO	NO	SÍ
03	8	SÍ	NO	SÍ	SÍ
04	1	NO	NO	NO	NO

Una característica muy difundida en lo referido al local está relacionada al hecho de que los microempresarios combinan el uso del establecimiento como local de producción con el uso del mismo como vivienda para la familia; de este modo, el motivo fundamental para la búsqueda de local de trabajo es la de posibilitar primero una vivienda para su familia. Por otro lado, las razones que determinan las características del local --su amplitud, comodidad, ubicación, etc.-- son esencialmente las referidas al costo del alquiler o anticrético, antes que su lejanía del mercado u otros criterios.

De los cuatro casos entrevistados, sólo uno (caso 03) cuenta con local propio y exclusivo para desarrollar las actividades económicas en la actualidad. De los tres casos restantes, el caso 02 también ha resuelto el problema de vivienda propia para luego procurarse un local de trabajo exclusivo. Los otros casos, 01 y 04, mantienen la característica más general de los pequeños productores urbanos: local alquilado en el que se comparte espacio con la vivienda familiar.



Un rasgo que destaca y posiblemente puede explicar esta evolución está ligado a que las dos situaciones mejores (casos 03 y 02) corresponden también a los dos talleres con mayor antigüedad (ocho y seis años, respectivamente).

En las entrevistas, en todos los casos sin excepción, resaltó la preocupación de los titulares de los talleres por mejorar, ampliar o adquirir en propiedad el local de trabajo.

## 2. Dotación de capital. Tecnología utilizada, cambios principales

Cuadro No. 4

	ORIGEN CAPITAL		MONTO INVERSIÓN (\$us.)		MONTO K/TRAB (\$us.)	
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora
	Ahorro	Ahorro + ONG				
01	Ahorro	Ahorro + ONG	200	2.500	1.000	7.000
02	Ahorro + Familiar	Ahorro+ONG+ Familiar	110	3.300	37	1.000
03	Ahorro	Ahorro + ONG	100	3.400	25	2.000
04	Ahorro	Ahorro + ONG Familiar	0	1.500	100	300

El tipo 1 corresponde a una unidad económica cuyo monto de capital invertido en maquinaria, equipo e instalaciones asciende a \$us. 2.500 y cuyo capital de operaciones es tres veces mayor: \$us. 7.000. En cambio, el tipo 2 corresponde a microempresarios con un capital fijo de poco más de \$us. 3.300, que tienen un capital de trabajo menor: entre \$us. 1.000 y 2.000. Finalmente, el tercer tipo corresponde al microempresario que tiene un capital de trabajo muy reducido -- alrededor de \$us. 300 dólares--, que representa aproximadamente una quinta parte de su capital fijo.

Estas relaciones establecidas entre la magnitud del capital fijo y el capital de operaciones de los distintos microempresarios pueden ser útiles a la hora de considerar la dinámica de cada unidad económica, puesto que condicionan la forma en que se combinan los factores de producción, además de dar cuenta de la productividad de la mano de obra y de sus estrategias de inserción en el mercado.

Cuadro No. 5

	Máquina eléctrica	Máquina manual	TOTAL	Capacidad Máquina			Capacidad instalada
				Doméstica	Semi-industrial	Industrial	
01	6	0	6	4	1	1	100
02	6	3	9	5	0	4	75
03	3	3	6	4	2	0	60
04	1	0	1	0	0	1	50

La observación directa de los talleres nos permite afirmar que la tecnología utilizada en el rubro es similar en los diferentes tamaños y tipos de unidades. Se trata de una tecnología convencional determinada por las tareas específicas de la confección y del material utilizado.

Una primera característica relevante tiene que ver con que, debido a la dureza del material, las máquinas de coser deben ser eléctricas, pues éstas se diferencian de las manuales (a pedal) por tener agujas más fuertes, mayor capacidad de "arrastre" (dobles puntadas, trabajo en material más grueso) y mayor variedad en las opciones de puntada. Si bien las máquinas domésticas manuales no cumplen con todas estas especificaciones, se las utiliza **alternativamente** en períodos de baja actividad y en ocasiones extraordinarias como el corte de energía eléctrica en el local.

Una segunda característica está relacionada a la facilidad para adecuar o adaptar las máquinas de costura domésticas convirtiéndolas en eléctricas, pero



manteniendo su capacidad de arrastre y sus opciones técnicas limitadas. Por este motivo, algunas microempresas han mantenido un buen nivel de actividad productiva mediante la adaptación de máquinas con inversión relativamente baja.

Una tercera característica referida a la tecnología utilizada está ligada a que la mayoría de los confeccionistas de chamarras de cuero parece preferir realizar la tarea de corte manualmente, por lo que la utilización de máquinas está concentrada en la costura y el acabado (bordado, etiquetado, etc.). Esta preferencia por el corte a pulso se explica por la poca homogeneidad del material: fallas en el grosor del material según sea la parte de la pieza que se utilice, total disparidad de las formas de cada pieza de cuero, relativizando el concepto de "pie cuadrado", etc. Por estos factores, el corte simultáneo de muchas piezas redundaría en costos mayores, siendo necesario adecuar cada pieza a la parte del molde (prenda) que se requiere.

Una cuarta característica de la tecnología tiene que ver con su difusión en los distintos estratos de la industria. Por la información recogida, también en unidades industriales se utilizan los mismos tipos de máquinas, aunque en rangos de capacidad de puntada (puntada por segundo) mayor.

Finalmente, el uso de esta tecnología está determinado, en cierto modo, por la oferta del mercado. Esta oferta permite obtener una variedad de máquinas que realizan el mismo proceso, pero con diferentes capacidades, siendo diferenciables únicamente por su origen (China, Taiwan, Corea y Japón, generalmente), por la garantía de durabilidad asociada al mismo y, obviamente, por el precio.

Respecto a los cambios en la dotación de máquinas, se puede observar que, en la generalidad, los microempresarios han pasado de poseer máquinas domésticas o adaptadas a eléctricas de capacidad semi-industrial e industrial. También es observable que este cambio fue posible en el lapso de tres años para los casos 01 y 02, en seis años para el caso 03, y en sólo un año para el caso 04. En dos casos, la mejora en la dotación contó con el apoyo crediticio de ONG's, pero de manera minoritaria, pues el financiamiento tuvo esencialmente como fuente las ganancias del propio taller.

El dato sobre uso de la capacidad instalada debe ser tratado con cierta cautela debido a la dificultad del concepto y a la estacionalidad de la producción que complica el uso del parámetro "mes normal". Con todo, es interesante observar que en el caso 01, que dice utilizar el 100% de la capacidad de su maquinaria, su respuesta guarda relación con la relativa regularidad de las ventas de su negocio (que tiene cinco meses de ventas altas y siete de ventas regulares), con la capacidad de sus máquinas (cuatro domésticas, una semi-industrial y una industrial), y con la disponibilidad de capital de operaciones mayor a la de los otros casos comparables. En los tres casos restantes, el dato de capacidad utilizada parece revelar menos verosimilitud debido a que su disponibilidad de capital de operaciones es mucho menor que en el caso 01 y sus períodos de ventas regulares y buenas son también más escasos.

### 3. Empleo de mano de obra. Cambios, rotación por temporada

Cuadro No. 6

	Propietario #	Operario		Ayudante remunerado		Ayudante NR	Trabajador a domicilio		TOTAL
		#	Rem/mes (Bs.)	#	Rem/me (Bs.)	#	#	Rem/mes (Bs.)	
01	3	0		2	250	0	2	960	7
02	1	2	527	2	280	1	0		6
03	1	1	1200	1	300	1	0		4
04	1	0		0		0	0		1

La característica común en los casos estudiados es la poca capacidad actual de empleo de mano de obra. Sustrayendo los trabajadores no remunerados pertenecientes a la propia unidad familiar, la variación en el número de trabajadores se establece entre 0 y 4. Estos trabajadores pertenecientes a las familias



del titular se insertan en las unidades en diferentes tareas específicas: en el caso 01, los tres socios offician de maestros diseñadores y cortadores; en el caso 02, el titular es cortador y bordador (acabado), mientras que la esposa realiza el corte combinado con las tareas de vendedora; en el caso 03, el titular realiza el corte y la costura, mientras que la esposa realiza únicamente tareas de vendedora; finalmente, en el caso 04, el titular realiza, como único trabajador, todas las tareas de la unidad, desde el corte hasta la venta del producto.

Destaca el hecho de que en ninguno de los 4 casos se cuenta con trabajadores dependientes que officien de maestros (ocupados de las tareas principales y del control de la calidad de las tareas), seguramente debido a una característica general del rubro que se resume en que los trabajadores que obtienen una alta calificación en la producción, y dependiendo de sus posibilidades económicas, constituyen nuevas unidades económicas.

Otra derivación interesante de los casos estudiados tiene que ver con que, a medida que la unidad va logrando cierto éxito en el mercado, va diferenciando las tareas de comercialización de las de producción propiamente dichas. En el caso 01 -- que tiene una estrategia esencialmente diferente en muchos aspectos--, las tareas de venta de la producción están completamente separadas de las del taller, contando con personal especial remunerado y con establecimientos comerciales exclusivos. En los casos 02 y 03, se percibe una relativa especialización en estas tareas, puesto que es un miembro de la familia del titular quien se ocupa preferentemente de ellas. Finalmente, en el caso 04, que constituye una unidad muy nueva, las tareas están concentradas en el propio titular.

Es también importante enfatizar que en los casos 02 y 03, que parecen constituir ejemplos de la tradicional evolución de las unidades del sector informal, hay presencia de ayudantes remunerados dedicados a tareas de menor complejidad, como un eslabón previo para acceder a posiciones más calificadas y, obviamente, mejor remuneradas. En el caso 02, los dos ayudantes remunerados están ocupados de la costura de forros y de chamarras de tela y cuerina, la que ofrece menor dificultad que la costura de chamarras de cuero. La unidad 01 constituye un caso

especial, pues ha desarrollado una estrategia de rasgos más empresariales, dado que, así como ha asignado una importancia fundamental al desarrollo de la comercialización, también ha optado por la contratación de personal (operarios) a domicilio, lo que le ha reportado niveles mayores de productividad y economía en algunos costos que, en caso contrario, habría debido absorber la propia unidad. Al mismo tiempo, mantiene como una atribución de los socios-propietarios las tareas consideradas "clave" en esta unidad, el diseño, trazado y corte, relegando a los ayudantes remunerados las tareas más simples implicadas en el corte, y remunerándolos, por otro lado, con un sueldo mensual que no guarda relación con el número de obras realizadas. Por otro lado, como veremos más adelante, esta unidad (01) refleja mayores márgenes de ganancia.

Adicionalmente, se pudo conocer los cambios en la contratación de personal por temporada:

- |         |                          |   |
|---------|--------------------------|---|
| Caso 01 | Meses: nov., dic. y ene. | No contrata otros operarios, incrementa entrega a trabajadores a domicilio. |
| Caso 02 | Meses: dic. a jul.       | Contrata a otras 4 personas más, principalmente costureros.                 |
| Caso 03 | Meses: jun., jul. y ago. | Contrata a otras 2 personas más, como costureros.                           |

Con relación a la rotación del personal, el caso 01 informó que no existen cambios continuos. El caso 02 dice que la rotación se presenta esporádicamente debido a problemas de ausentismo y de llamadas de atención por fallas en la costura, lo que ocasiona el abandono. El caso 03 afirma que existe cierta rotación, fundamentalmente por búsqueda de nuevos empleos, por formación de otras unidades y por continuación de estudios de personal joven.

Respecto a los ingresos de los trabajadores, se puede observar que los niveles mensuales promedio de los ayudantes son similares en los diferentes casos, comprendiendo entre los 250 y 300 Bs. En el caso de los operarios, la diferencia es evidente aunque comprensible si se toman en cuenta ciertas actitudes especiales



asumidas por los titulares, tales como la decisión de mantener un número básico de operarios en espera de temporadas más altas para evitar los efectos de una escasez futura de mano de obra calificada (como es el caso de la unidad 02). Esta diferencia también se explica en el caso 03 en el sentido de que una proporción mayor de la carga de trabajo recae sobre el operario, lo que deriva en un ingreso mayor respecto al promedio de los operarios de la otra unidad (02), puesto que la remuneración, en ambos casos, es por obra o "destajo".

Las remuneraciones unitarias de los diferentes casos son las siguientes:

- Caso 01      Ayudantes = 250 Bs. mensuales fijos.  
                 Trabajadores a domicilio = 40 Bs. por chamarra acabada.
- Caso 02      Ayudante = 3,50 Bs. por costura de una chamarra de tela o de cuerina.  
                 Ayudante = 0,50 Bs. por costura de una pieza de forro.  
                 Operario = 3,50 a 4 Bs. por costura de chamarra de tela o de cuerina.  
                 Operario = 7 a 15 Bs. por costura de chamarra de cuero.
- Caso 03      Ayudante = 2,50 Bs. por corte de una pieza (chamarra de cuero).  
                 Operario = 10 Bs. por costura de una chamarra de cuero.

En relación a los cambios en las remuneraciones, se estableció que en el caso 01 se considera óptima la remuneración a sus dependientes, por lo que no contempla cambio alguno. En el caso 02, los márgenes detallados líneas arriba se relacionan a dificultades de reclutamiento en épocas de mayor actividad, los mismos que van acompañados, además, por ciertos estímulos aplicados generalmente en la alimentación. En el caso 03, las remuneraciones no tienen mayor variación, aplicándose también estímulos mediante la mejora en la alimentación.

#### 4. Constitución legal

El rasgo general de los cuatro casos es la ausencia de registros legales y, por ello mismo, de cargas tributarias por la condición de productores. En el caso 01, el negocio cuenta con un registro al régimen simplificado en la categoría de comerciante y una licencia de funcionamiento de la Alcaldía. El caso 02 tiene un

registro como asociado a INBOPIA, pero esto tiene carácter extraordinario y no está relacionado a su constitución legal frente al Estado.

En un caso (01), se considera que contar con registro legal es una desventaja frente a la competencia, por la carga tributaria que supone. En otro, el caso 03, se piensa que la legalidad puede ofrecer ciertos beneficios para acceder al mercado, aunque se teme la modificación de los precios que quitarían clientela.

##### **5. Principales problemas que confronta la unidad económica: capital, mano de obra y situación legal**

Como rasgo común en las diferentes unidades entrevistadas, resalta el hecho de que se considera insuficiente la dotación de capital actual, tanto en el número de máquinas y monto de capital de trabajo, como en las características de capacidad de las máquinas y el tamaño del local de trabajo.

En el caso 01, en cuanto a la necesidad de incrementar la producción, se considera la insuficiencia de máquinas del tipo industrial, aunque no se identifica como problemática su actual dotación. Con referencia al capital de trabajo, se considera que el monto actual no permite asumir nuevos retos como el de la exportación. En relación al local de trabajo, se considera necesario emprender la búsqueda de financiamiento para adquirir y/o construir un taller de mayor tamaño que brinde mayores comodidades.

En el caso 02, también se califica como insuficiente la capacidad de las máquinas y se reconoce la necesidad de adquirir cierto tipo de máquinas de coser industriales de gran capacidad (CONCEP japonesas) aunque de precio elevado (entre \$us. 1.500 y 5.000). En este punto, sin embargo, es preciso reconocer que esta unidad es la que mayor dotación de máquinas posee y la que expresa más claramente que la presencia de un alto índice de capacidad ociosa se debe principalmente a la provisión de materiales y a la productividad de los operarios (calificación y experiencia), lo que acaba siendo una contradicción evidente. Respecto al capital de trabajo, se considera que es insuficiente (lo que a todas luces parece ser el mayor problema para su desarrollo), lo que obliga a una rotación acelerada y a una fragmentación extrema del



mismo. La necesidad de un taller con mayores comodidades también constituye una necesidad apremiante, por lo que se proyecta construir en la vivienda uno de mayor tamaño.

Para el caso 03, la presencia de máquinas manuales de costura (la mitad de su dotación) constituye un problema debido a que los operarios a contratarse no aceptan ya trabajar con ellas por el esfuerzo que implican. Adicionalmente, se considera un problema el no contar con una máquina zig-zagueadora que permita la recuperación de los retazos de cuero para la confección de prendas pequeñas. Paralelamente, la magnitud reducida del capital de operaciones se convierte en un problema fundamental para una mayor producción, particularmente porque impide acumular materia prima en épocas convenientes para ello.

En el caso 04, el problema prioritario identificado por el titular es la incomodidad de su actual local (vivienda familiar prestada). La única máquina que posee es de características modernas y de capacidad industrial, por lo que no representa todavía, por la magnitud del negocio, un problema. Resalta también la insuficiencia de su capital de trabajo (\$us. 300), que le condena a utilizar materia prima de menor calidad que sus competidores.

En ninguno de los cuatro casos se identifica como problema el mantenimiento de la maquinaria, principalmente por el conocimiento suficiente de las características de la misma por parte del titular, y por la provisión adecuada de técnicos de parte de las firmas importadoras.

Respecto a los problemas referidos al empleo, es importante acotar a los ya mencionados que en el caso 03 se identifica como problema la falta de personal capacitado en diseño y patronaje, el mismo que se quiso enfrentar mediante la capacitación de un hijo en un programa del FIE. En el caso 04, el problema es más bien el de no contar con un operario en costura que alivianaría el trabajo y permitiría abordar con mayor eficacia otras tareas como las ventas en el exterior.

### III. FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONÓMICA

#### 1. Gestión

##### 1.1. Decisiones de producción, modelos, medidas, colores, etc.

###### Caso 01:

La presencia de dos hijos jóvenes y de un grado mayor de instrucción entre los socios constituye una ventaja para la gestión de la empresa, particularmente por el conocimiento del mercado, de las demandas de los consumidores y de la administración misma del proceso productivo. Las decisiones, por ello, son asumidas por los tres socios, tanto en lo que se refiere a la cantidad de los productos, como en las características de los mismos.

Así como sucede con la mayoría de los productores del rubro, se decide sobre modelos, medidas y colores en base a la copia de modelos importados o producidos por otras unidades, atendiendo a su aceptación en el mercado. La característica reside en que esta unidad ha dispuesto la utilización de una marca propia, "Alta calidad", que la identifica y le permite diferenciarse de otras, ratificando, esencialmente, la calidad del material utilizado y la del acabado. No se copia de folletos ni de tiendas, y se recoge la información, en lo principal, en los propios puestos de venta en una galería de la calle Uyustus.

Las tareas del propietario se limitan, en lo fundamental, al trazado y corte de las piezas que se entregan luego a los costureros y a los trabajadores a domicilio. Debido a que los propios socios o los operarios a domicilio son los que realizan la confección total de las prendas, se lleva a cabo el control en el momento de la entrega de cada prenda terminada; sin embargo, se menciona como específico el control de la confección de bolsillos.

###### Caso 02:

Como en el anterior caso, las decisiones acerca de la cantidad y de las características de los productos son asumidas por el propietario y su esposa. Se copia



los modelos en base a observaciones en los mercados locales, aunque se realizan innovaciones del producto (existe un modelo propio de difícil costura, que impide masificar su producción debido al tiempo que lleva la adaptación de sus operarios). La decisión se realiza de la siguiente forma: el titular traza, corta y confecciona personalmente una chamarra, y luego prueba su aceptación en el mercado para recién después emprender la producción en serie. Adicionalmente, se ofrece en el acabado el servicio de bordado a pedido del cliente (una marca preferida, etc.). El entrevistado afirma que el cambio, la difusión y la adaptación de modelos son acelerados, produciéndose aproximadamente cada medio año.

El propietario realiza algunas tareas priorizadas, como, por ejemplo, el corte de las piezas, labor que realiza una noche antes, de modo de entregar el número suficiente de piezas que el operario puede confeccionar en una jornada. El propietario realiza esta tarea día por medio, y en especial los domingos por la noche. Además, aplica el control más riguroso al final del proceso, revisando la forma de la prenda y el tipo de etiqueta que ésta debe llevar.

#### Caso 03:

También son el propietario y su esposa los que asumen las decisiones de producción. Los productos no se innovan, se copian. Para ello, se adquiere una chamarra de un mercado local, considerando la aceptación que tiene entre los consumidores o según un propio criterio estético, y luego se la descose para obtener el patrón básico. El titular también cuenta con asesoramiento de un padrino suyo, quien le recomienda determinados modelos.

En el control de la producción, el propietario prioriza algunas tareas como el control de la calidad y las medidas del cuero (que corrientemente tiene fallas) entregadas al operario cortador; y el control de la puntada del costurero, ya que considera que su producto tiene como una ventaja este aspecto. Este control, sin embargo, no es muy riguroso, ya que el propietario tiene suficiente confianza en la capacidad de sus trabajadores, a quienes, en muchos casos, ha acabado de capacitar en el taller.

#### Caso 04:

Los modelos, que cambian aproximadamente cada año, son fundamentalmente copias, exigencias de los clientes. Se hacen también observaciones en los mercados locales y se copia de revistas. Se carece de marca personal y se compran etiquetas de marcas conocidas y requeridas por los consumidores.

El control que enfatiza el entrevistado es el del material, y el de la costura de cuellos, hombros y pretina.

#### 1.2. Decisiones sobre fijación de precio de los productos. Registro de ingresos y egresos

Cuadro No. 7

	Precios competencia	Costos producción	Margen ganancia	Cálculo de costos	Registro ingresos y gastos
01		1	2	SÍ	SÍ
02	2	1	3	NO	NO
03		1		SÍ	NO
04	1	2	3	SÍ	NO

En el cuadro anterior, la numeración en las tres columnas iniciales establece el orden de importancia de los factores que toman en cuenta los microempresarios para fijar los precios de sus productos. El caso más destacable en tanto positivo es el primero, ya que realiza la fijación de precios tomando en cuenta sus costos y el margen de ganancia esperado. Para él, los precios de la competencia no son relevantes, puesto que considera que los suyos son adecuados a la calidad del producto que ofrece, siendo sus consumidores habituales los que lo ratifican.



Además, posee la ventaja de contar con socios de mayor nivel de instrucción y conocimiento del mercado, quienes hacen una priorización de los factores mencionados. El caso extremo es el segundo, que no realiza cálculo de costos riguroso y permanente, aunque menciona que ése es un factor considerado en primer lugar. De manera lógica, su actitud es más bien contemplativa en referencia a los precios impuestos por el mercado y a la ganancia que la competencia le permite obtener. Algo similar ocurre con el caso 03, que considera únicamente los costos para la fijación de precios. En el último caso, se percibe que la primera decisión para insertarse en el mercado es el precio que domina en el mercado, el mismo que le permite contrastar sus costos efectivos y, finalmente, la ganancia a la que puede acceder.

Finalmente, es necesario mencionar que en el caso 03 se realiza un diferencia de precios dependiendo del mercado de destino: las prendas que se venden a 280 Bs. en el mercado local, se ofrecen a 290 Bs. en el mercado fronterizo del Desaguadero.

En la mayoría de los casos, el cálculo de costos que se menciona como referencia para los precios se realiza sin tomar en cuenta algunos ítemes como el costo de la mano de obra del (de los) propietario(s), los costos indirectos referidos a comercialización, los costos financieros y los costos directos como los referidos a la depreciación de la maquinaria y la amortización de inversiones.

En referencia al registro de ingresos y gastos de la unidad económica, se puede acotar:

Caso 01:

Se realiza un registro permanente que no guarda, sin embargo, las características de una contabilidad propiamente dicha. El trabajo es delegado a los socios-hijos y no se hace discriminación rigurosa entre los recursos destinados al consumo familiar y los gastos de la unidad; por ello, sólo se estima un monto aproximado de "retiros" que se efectúan en el mes.

### 1.3. Administración de personal

#### 1.3.1. Forma de reclutamiento de la mano de obra. Problemas en reclutamiento

En los casos 01 y 03, se afirma que no existen problemas en el reclutamiento de personal y que la forma tradicional de realizarlo es recurriendo a personas conocidas para conseguir el personal necesario. Esta red de información oral crea luego vínculos permanentes entre trabajadores y talleres, al punto que son los primeros los que en muchas ocasiones recomiendan a otros trabajadores. En el caso 02, se asegura que existen problemas en el reclutamiento. Aunque se recurre a la forma convencional mencionada debido a la alta demanda de trabajadores en ciertas temporadas, debe recurrirse a convocatorias por radio. El crecimiento de la demanda de mano de obra calificada acarrea ciertos problemas: dificultad de conseguir personal con una mayor calificación (que es el primero en ser contratado por la competencia) y aumento de salarios (existiría un "orgullo" o sobreestimación de la capacidad propia por parte de los más experimentados).

#### 1.3.2. Incentivos a la productividad. Relación con la mano de obra

Respecto a las relaciones con el personal, en todos los casos se evidenció que, pese a que las relaciones personales están cargadas por ciertos códigos de comportamiento derivados de tradiciones culturales --tales como el respeto a la persona de mayor experiencia, la confianza derivada de vínculos familiares y otros (compadrazgo, padrinzago), el trato de carácter pedagógico entre el aprendiz y el maestro propio de sociedades medievales, etc.--, existe una marcada tendencia a la relación autoritaria propia de la organización empresarial, pues las decisiones económicas fundamentales de producción, remuneraciones, etc., están concentradas en el titular o propietario, sin excepción. Una práctica que refleja los rasgos de estas relaciones contradictorias es la aplicación de estímulos, generalmente en forma de alimentación, dirigidos a incentivar el incremento de la productividad y retener la mano de obra en la unidad.



### 1.3.3. Actitudes sobre calidad y formación de la mano de obra

De manera general, los microempresarios afirman que existe una oferta de mano de obra capacitada en los elementos básicos y principales de la confección de chamarras de cuero. Por este motivo, el personal llega ya capacitado en la mayoría de los casos. Sin embargo, la presencia de esta oferta debe relativizarse: en la producción de los talleres tiene un gran peso la subjetividad, es decir, los elementos provenientes de las preferencias y rasgos personales del titular --todos los entrevistados afirman que la suya es la costura más fina, por ejemplo. Por este motivo, se hace necesaria una capacitación adicional para adecuar la capacidad del personal a la realización de ciertas tareas que llevan un sello particular: la costura de cierto tipo y de ciertas partes de la prenda, el relleno de los cuellos, el etiquetado, el bordado, el pegado de botones, entre otras. Adicionalmente, los titulares con mayor experiencia desarrollan una labor de capacitación básica en ciertas tareas de menor dificultad --generalmente asignadas a los ayudantes-- como el trazado y corte, la incorporación de ciertos detalles del acabado y la confección de prendas más sencillas (costura de forros, confección de chamarras de tela y cuerina, en el caso 02).

En todos los casos, la labor de diseño de prendas y la elaboración de patrones (medidas convencionales) es una debilidad que comparten el personal contratado y los propietarios. En los casos 01 y 02, esta necesidad impulsó a recurrir a cursos formales ofrecidos por algunas instituciones estatales (institutos técnicos para adultos) y, en el caso 03, al intento de capacitación de un hijo en cursos del FIE.

### 1.4. Utilización de las ganancias de la unidad económica

El cuadro que sigue puede ser revelador en cuanto a ciertas actitudes de los titulares, referidas a su comportamiento empresarial. En el caso 01, más del 50% de las ganancias promedio de temporada alta es destinado al consumo, lo que podría dar la pauta de una subalternización de la reinversión y el ahorro; sin embargo, se debe hacer notar que el cálculo de estos "retiros" se refiere a la manutención de 3 socios y sus dependientes. Con todo, la magnitud de la ganancia y la calificación ordinal que se hace de los destinos de la misma reflejan la importancia que tienen ambos aspectos (42%, correspondiente a 1.800 Bs., es destinado a esos fines,

aproximadamente). El caso más relevante es el 02, puesto que se asigna más del 80% a la reinversión y al ahorro, lo que revelaría una decisión de limitar el consumo familiar a niveles muy reducidos; por lo mismo, este dato no parece muy verosímil. En los dos casos restantes, la actitud es similar, aunque en el 04 existe una contradicción evidente entre la importancia que se le asigna a los diferentes usos, y el dato ofrecido respecto al monto de retiro efectivo promedio para cada mes.

Cuadro No. 8

	Ganancia mes (Bs.)	Retiro mes (Bs.)	Destino preferente de ganancias temporada alta
01	4.200	2.400*	Reinversión + Ahorro + Consumo
02	1.800	300	Reinversión + Consumo + Ahorro
03	1.800	1.000	Consumo + Reinversión
04	374	300	Reinversión + Consumo + Ahorro
(*)Tres propietarios, c/u 800 Bs.			

### 1.5. Principales problemas en la gestión de la unidad económica

En general, los principales problemas en la gestión de la unidad económica se concentran en la ausencia de control administrativo de los ingresos y los gastos --que supondría la delegación exclusiva de esas tareas y el manejo de registros adecuados, además del uso de técnicas de cálculo de costos que reflejen con mayor precisión las potencialidades productivas de la unidad. El manejo de personal no tiene mayores problemas aparte de los mencionados anteriormente: ausentismo de operarios, etc. El tipo de relaciones tradicionales cooperan en este aspecto, pues imprimen una flexibilidad muy grande en cuanto a jornadas laborales y organización de las tareas.



Adicionalmente, en el caso 01, la decisión de optar por la contratación de trabajadores a domicilio libera aún más de decisiones y tareas de control de personal.

Se puede concluir, entonces, que los mayores problemas derivan de la ausencia de una adecuada separación entre los asuntos familiares y los de la unidad económica.

## 2. Proceso de trabajo

### 2.1. Descripción del proceso de trabajo. Tiempo que insume cada tarea en general y por trabajador

Cuadro No. 9

	JORNADA PROMEDIO	
	Horas día	Días semana
01	8,6	6
02	9,6	6
03	9,6	6
04	10	6

En todos los casos, las tareas básicas de la producción de chamarras de cuero son las siguientes: preparación del material (revisión de calidad, adecuación de piezas a distintas medidas, etc.), trazado de modelo, corte, confección o costura de la prenda, y acabado (colocado de botones, cierres, etiquetas, etc.). No se percibe que se hayan introducido cambios fundamentales en estas tareas en los últimos años (por ejemplo, debido a la especificidad del material utilizado, se realiza el corte manualmente y no con máquinas). Sólo se menciona la introducción de algunos materiales sustitutivos: caucho o goma natural en reemplazo del tradicional pegamento (clefa).

La duración de la jornada promedio en estos establecimientos es de ocho a diez horas. En períodos de alta demanda, es común que la jornada se extienda hasta más de 12 horas. Se trabaja 6 días a la semana; no existen horarios rígidos.

En la mayoría de los casos, el tiempo que le significa a una persona la producción completa de una chamarra de cuero es de 3 a 4 horas, excepto en el caso 01, en el que se declara que el tiempo que toma a dos personas confeccionar una prenda es de 8 horas. En este caso particular, existe una contradicción evidente, pues en otra parte de la entrevista se menciona que dos operarios realizan la costura de cuatro chamarras en una mañana (aproximadamente cuatro horas), lo que, aun tomando en cuenta el cuidado con que se realiza una prenda de calidad, dejaría demasiado tiempo a las tareas complementarias. Por estas razones, se puede deducir que la tarea principal es la de la costura de la prenda, que requiere alrededor de 2 a 2<sup>1</sup>/<sub>2</sub> horas, correspondiendo entre 1 y 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> horas a las otras tareas (trazado, corte y acabado).

En referencia a la división del trabajo, se puede mencionar que en todos los casos --excepto el 04 que no tiene personal dependiente--, el propietario ejerce las funciones de mando y control de la producción y, al mismo tiempo, realiza tareas como el diseño y el corte. Adicionalmente, en el caso 02, el propietario-maestro realiza además una tarea de mayor dificultad como es la del bordado, mientras que en el caso 03, el propietario-maestro realiza también labores de costura.

Entre los problemas priorizados en el desarrollo mismo de las tareas, se puede mencionar como uno muy común el tiempo adicional que implica la revisión de las piezas de cuero debido a la existencia constante de fallas. De este mismo hecho se derivan otros como la rotura de agujas por la presencia de irregularidades en la calidad del material. No se mencionan otros problemas mayores.

### 3. Productos, cantidad y valor

#### 3.1. Tipo de producto por temporada

Se ha podido observar que los productores adecúan el volumen de su producción a la regularidad o estacionalidad que demuestra el mercado, la que es



conocida por ellos en base a una experiencia de varios años. Por ello, asimilamos el comportamiento de la producción con el de la demanda identificada por temporada.

#### Caso 01:

Los productos que se ofrecen son: chamarras comunes de cuero, parkas de cuero, blazer para mujer y chamarras especiales a pedido. El primer producto tiene una preferencia mayor durante los primeros cinco meses del año; se produce el segundo sobre todo en los meses de invierno (junio y julio); el tercer producto es requerido preferentemente en los meses de diciembre, enero y febrero; finalmente, la demanda de chamarras de cuero especiales ocurre todo el año, no pudiendo apreciarse diferencias importantes en el volumen por temporada.

#### Caso 02:

Los productos son: chamarras de cuero de res, chamarras de cuero de oveja, chamarras de cuerina y chamarras de tela. Los primeros tres productos tienen una salida mayor durante los meses de invierno (mayo, junio y julio) y los meses de diciembre y enero (coincidentes con fiestas importantes); el cuarto producto tiene una demanda importante únicamente en los meses de mayo, junio y julio.

#### Caso 03:

El único producto es la chamarra de cuero, que tiene demanda preferente en los meses de mayo, junio y julio.

#### Caso 04:

Los productos son: chamarra de cuero de oveja, de cuero de res nobuc y de cuero de res napa. En todos los casos, la demanda mayor se concentra en los meses de abril, mayo, junio y julio.

### 3.2. Ventajas del producto en relación a la competencia. Qué define la calidad del producto

Algunas características en relación al producto y su capacidad de competir en el mercado, son:

Caso 01:

Las características que definen el producto son la calidad del material utilizado (napa), la puntada "bien definida" y la costura de los bolsillos. Del mismo modo, esa calidad del material y la variedad que ofrece se convierten en ventajas frente a la competencia.

Caso 02:

La costura es la característica que marca la diferencia respecto a los competidores; las ventajas residen en la forma y el acabado de la prenda.

Caso 03:

Lo que define la calidad del producto es el acabado. La calidad del material se identifica como ventaja frente a los competidores (se pone un cuidado especial en la homogeneidad de las piezas).

Caso 04:

La costura fina es lo que define el producto. Frente a la competencia, tiene la desventaja del material utilizado (cuero de oveja, mayoritariamente), la que es atenuada precisamente por la calidad del acabado y, eventualmente, por el modelo de la prenda.

El problema principal respecto al producto, en todos los casos, es el del modelo; es decir que se reconoce como una debilidad la poca capacidad para innovar y ofrecer modelos propios.



#### IV. MERCADO DE INSUMOS Y PRODUCTOS

##### 1. Materia prima e insumos para la producción

Cuadro No. 10

MATERIALES CONSUMIDOS SEMANALMENTE				
Caso	Materia prima		Cantidad (Pie <sup>2</sup> )	Monto (\$us.)
	Tipo	Calidad		
01	Cuero res	1	500	1.224
02	Cuero res/ovino	1	645	2.888
03	Cuero res	1	1000	1.768
04	Cuero ovino/res	1	300	240

El origen de la materia prima principal es nacional. Respecto a la calidad, las respuestas que se incluyen en el cuadro deben ser consideradas con reserva, puesto que, al margen de la subjetividad del informante, existe una diversidad marcada en la manera en que se auto-califican las propias curtiembres al momento de ofrecer sus productos. Esta conclusión puede ser evidenciada también por la disparidad de calificaciones que los productores atribuyen a alguna marca en particular.

Respecto a los otros materiales, en la generalidad de los casos se menciona que el origen es importado; en tres casos se informa que hay algún material nacional sustitutivo, en particular la esponja, la liga y la frisa. La tela utilizada para confeccionar el forro de las prendas es mayoritariamente importado y de origen taiwanés y coreano. En lo que hace a los cierres, existe una preferencia marcada por los cierres metálicos de origen importado.

Respecto a los precios unitarios de los materiales principales:

MATERIAL	UNIDAD	RANGO PRECIO (Bs.)
Napa	Pie cuadrado	7,50 - 9,70
Nobuc	Pie cuadrado	8,50
Ovino	Pie cuadrado	3,50 - 3,90
Tela para forro	Metro	4,50 - 12,50
Cuerina	Metro	16

Respecto a la variación de precios en temporadas de alta demanda (escasez), sólo se obtuvo información sobre la tela para forro, que va de 12,50 a 15 Bs. el pie cuadrado, y sobre la cuerina, que sube de 16 a 19 Bs. el metro. De manera general, se menciona que el precio del cuero de res está en continua alza.

### 1.1 Principales proveedores. Características

Los proveedores más importantes de materia prima son curtiembres nacionales ubicadas en las ciudades de La Paz y El Alto y, en menor medida, en la ciudad de Cochabamba (particularmente de cuero de oveja). Algunas de las industrias mencionadas son: MACUBOL, PROINCO, UNICUERO e ILLIMANI.

Las preferencias por una marca particular están determinadas por algunos aspectos referidos a la homogeneidad de las piezas de cuero y a la exactitud en las medidas.

No hay mayores referencias respecto a las características de los proveedores. Hay un desconocimiento de la cantidad ofertada por cada una de las curtiembres (conocerla daría cuenta del tamaño de la industria y su posición en el mercado) debido, fundamentalmente, a que los microempresarios optan por adquirir la



materia prima de un solo proveedor con la intención de obtener un trato especial de parte de éste. En el caso de los proveedores de tela para forro, se afirma que los mayores proveedores son los contrabandistas de telas asiáticas que ingresan por la frontera con Chile.

## 1.2. Modalidades de abastecimiento

Cuadro No. 11

Caso	FORMA DE COMPRA					Acuerdos	Acumula?	
	Cantidad	Financiamiento (*)						
		1	2	3	4			5
01	MAYOR	X		X			Rebaja	NO
02	MENOR	X					Espera	NO
03	MAYOR	X		X	X		Espera	NO
04	MENOR	X	X				Espera	NO

- (\*)
1. Contado plata propia
  2. Contado adelanto clientes
  3. Contado plata prestada
  4. Crédito proveedores
  5. Crédito proveedores institucionales

En todos los casos, se realiza la compra de materia prima (cuero) directamente de la fábrica o de sus distribuidoras. En lo referente a los otros materiales, se indica que se compran de comerciantes mayoristas (contrabandistas), quienes se encuentran concentrados en la calle Illampu (vendedores callejeros que ofrecen menores precios), y en tiendas ubicadas en la calle Graneros y en la Villa 16 de Julio de El Alto, a su vez abastecidas por contrabandistas.

Los principales problemas mencionados por los entrevistados (casos 02, 03 y 04) respecto al abastecimiento de materia prima, son: acaparamiento por parte de comerciantes mayoristas y talleres grandes, discriminación a clientes pequeños, venta al contado (no se considera como crédito propiamente dicho los distintos acuerdos establecidos con los proveedores), y condicionamientos (ventas "casadas", particularmente con cuerina). Únicamente en el caso 01 se afirma que no existen

problemas de abastecimiento, fundamentalmente debido a que se ha logrado un acuerdo conveniente con MACUBOL. Adicionalmente, se menciona (caso 04) que existen problemas en la compra de materiales complementarios como el hilo en los meses de abril a julio.

Además de los ya mencionados, se destaca como problema de abastecimiento en condiciones y cantidades adecuadas la reducida capacidad financiera (capital de operaciones) de los talleres pequeños.

## 2. Mercado para la producción

### 2.1. Acceso a mercados

Cuadro No. 12

	Personal de ventas	Núm. y tipo local de ventas	Exporta él mismo
01	2*	2 puestos galería	NO
02	1	1 puesto mañaneras	NO
03	1	1 puesto mañaneras	SÍ
04	0	Ambulante	SÍ

(\*) Personal exclusivo

El cuadro precedente refleja, de algún modo, la evolución de las unidades microempresariales respecto a su inserción en el mercado.

Cuadro No. 13

	Elección clientela	Segmento de consumidores		
		EDAD	SEXO	INGRESO (1)
01	SÍ*	Jóv + May	M + F	A
02	NO	May + Jóv	M	A + M + B
03	NO	May + Jóv	M	M
04	SÍ**	Jóv + May	F	M

(\*) Eligió clientela por capacidad adquisitiva.

(\*\*) Eligió producto por facilidad en la costura.

(1) A=Altos, M=Medios, B=Bajos.



El caso más exitoso es el 01. Tiene una situación más ventajosa en el mercado debido, primero, a la estrategia adoptada respecto al producto con el que concurre y, segundo, a las decisiones sobre comercialización, particularmente la referida a la elección de ubicación y a la delegación de las tareas específicas a personal remunerado. Es posible advertir que las características personales de los propietarios (nivel de instrucción media y superior, juventud, experiencia en manejo de negocio particular, etc.) se convierten en determinantes fundamentales en lo que hace a su actitud frente al mercado. La estrategia adoptada puede resumirse en la decisión de producir chamarras de alta calidad con precios mayores para un segmento de consumidores de ingresos altos, y el establecimiento de locales con personal exclusivo en una zona de alto movimiento comercial. Esta situación actual permite, también, desarrollar mayores niveles de competitividad con miras a encarar en el futuro inmediato el reto de la exportación en mejores condiciones (según las declaraciones recogidas, los competidores son tiendas exclusivas de ropa de cuero e importadores de chamarras de países vecinos). La dificultad actual para emprender la exportación reside, fundamentalmente, en la carencia de información sobre mercados externos y la falta de apoyo institucional (particularmente financiero).

El caso 03 muestra también características interesantes, puesto que se ha identificado la ventaja de exportar por cuenta propia al vecino país del Perú. El conocimiento del mercado fronterizo permite pensar que en el futuro inmediato debe enfrentarse esta tarea adoptando formas nuevas y más seguras, como, por ejemplo, el logro de un status legal (inscripción en la renta interna), que permita exportar utilizando pólizas de exportación (actualmente la mayor proporción de su producción es destinada a la venta en el Desaguadero).

El caso 02 muestra, más bien, características opuestas. Una limitada producción resta posibilidades de atender pedidos importantes de exportación, que suponen una rotación más lenta de su capital (los comerciantes intermediarios --viajeros y comerciantes al detalle en el lado peruano-- demandan plazos más largos bajo la forma de ventas por consignación). Sin embargo, no se descarta la propia introducción en este campo, pues se sabe que la mitad de las ventas que se realizan son exportadas por intermediarios. La información que proporciona el entrevistado

en referencia al segmento de consumidores de su producto deben relativizarse, pues no significa una opción voluntaria, sino, más bien, una deducción a partir de los niveles de precio vigentes en el mercado local y de algunos lugares de expendio que le es posible identificar.

Finalmente, en el caso 04, se ha optado por la exportación directa (por cuenta propia) como la forma dominante de venta. En períodos de mayor actividad, se destina el 70% de la producción a la venta en un puesto propio en el mercado fronterizo del Desaguadero. La identificación del tipo de consumidores de los productos no es muy verosímil si se recuerda que, en este caso, la mayor producción es la de chamarras de cuero de ovino.

Respecto a las modalidades de venta, puede establecerse lo siguiente: en el caso 01, se vende al por menor (al detalle y lotes menores) y al contado; en el 02, se vende al por menor (lotes pequeños), al contado generalmente y, en ocasiones, al crédito ("fiado" por dos semanas, a intermediarios); en el 03, se vende al por menor (lotes), al contado y también se deja en consignación en el Desaguadero. Respecto a los canales de distribución: excepto en el caso 01, en el que se vende directamente en puesto propio, se entrega además a clientes que tienen puestos fijos en mercados locales y fronterizos, y se entrega a intermediarios que se ocupan de repartir en distintos puestos y tiendas establecidos.

Cuadro No. 14

	VENTAS TOTALES/MES						Margen (Bs.)*
	Cantidad (Pzas.)			Valor (Bs.)			
01	50	40	20	18.250	14.600	7.300	105
02	200	120	25	37.500	22.500	4.705	15
03	160	60	40	46.400	17.400	11.600	30
04	70	17	11	12.300	3.010	1.910	22

(\*) Margen ganancia aproximada por prenda en mes regular.



Los márgenes de ganancia han sido calculados a partir de la información contenida en la hojas de costos y en los cuadros de ventas y precios y volúmenes de materia prima. En los casos 01, 03 y 04 se tuvo que hacer una inferencia, pues los datos contenidos en la hoja de costos contradecían la información básica anterior; únicamente en el caso 02 se pudo establecer el costo unitario y el margen bruto para la prenda más importante. Los datos del cuadro referido muestran una posición preminente del caso 01, que se explica por la estrategia adoptada para ingresar al mercado del rubro (calidad del producto, segmento de mercado, etc.); en el caso 02, por el contrario, se tiene el margen de ganancia más reducido debido a que, como ya se ha señalado, no se considera este indicador en la estrategia de precios y se demuestra una actitud contemplativa respecto a los márgenes establecidos por la competencia en el mercado al que se accede.

En la medida en que el margen de ganancia unitario corresponde a los precios de los productos vigentes en la temporada de ventas regulares o medias, y que el número de los meses de demanda reducida o temporada baja es importante, la ganancia anual de los productores es muy vulnerable (Ver Cuadro No. 15).

Por otro lado, las diferencias entre los márgenes de ganancia del producto y de los intermediarios son las siguientes:

Caso 01:

No se proporciona información debido a que se realizan las ventas en su totalidad en el propio puesto de venta; si embargo, el entrevistado comenta que en una ocasión identificó una prenda suya en venta en una tienda exclusiva (Shopping Norte) con un sobreprecio del 200%. Tiene claro que los competidores poseen márgenes de ganancia menores por diferencia de calidad.

Caso 02:

Se afirma que mientras la ganancia del productor sobre una chamarra de cuero es de entre 10 y 15 Bs., la ganancia del intermediario es de entre 5 y 15 Bs. En el caso de la chamarra de cuerina, la ganancia del taller es dividida (50/50) entre el

propietario y el operario, y alcanza a 4 Bs. por unidad; mientras que la del distribuidor es de entre 4 y 10 Bs.

Caso 03:

No se pueden identificar diferencias debido a que la gran parte de la producción es entregada a comerciantes viajeros y distribuidores al interior del Perú.

Caso 04:

Se afirma que el cambio de precios desde el productor hasta el consumidor es de aproximadamente 10 Bs. por unidad.

## 2.2. Estacionalidad del mercado. Estrategias para la actividad en temporadas de baja

Cuadro No. 15

	Número de meses de ventas altas, regulares y bajas (producto principal)		
	Alta	Regular	Baja
01	5	7	0
02	5	4	3
03	3	2	7
04	4	3	5

Los microempresarios enfrentados a una estacionalidad muy marcada en el mercado del rubro, recurren a ciertas estrategias sustitutivas y/o complementarias para atenuar la caída de sus ingresos. Las siguientes son algunas de las estrategias identificadas:



#### Caso 01:

A partir de la fidelidad respecto a la estrategia establecida, no se modifican precios de los productos, ni se recurre a cambios en la calidad de los productos principales, optando, más bien, por la incorporación de algunos productos de menor calidad consistentes en chamarras realizadas en base a combinaciones de cuero y tela (piel de lobo), que requieren menor esfuerzo. Debido a que las ventas tienen mayor regularidad que en los otros casos, el cambio en la dotación de personal no es asimilable a períodos de baja. De manera constante se realiza comercio de jeans, pero no específicamente en épocas de baja. No se reducen salarios.

#### Caso 02:

En temporadas bajas, se utiliza el mecanismo de reducción de precios para incrementar las ventas, paralelamente se cesa a varios de sus operarios. No se realiza otra actividad complementaria. No se reducen salarios.

#### Caso 03:

Se considera normal la utilización de reducción de precios (por competencia), pero no específicamente en temporadas bajas. En temporadas de baja se recurre al trabajo del propietario (lo que significaría menor carga de trabajo a destajo para los operarios). No se reducen salarios.

#### Caso 04:

Se utiliza como mecanismo la incorporación de material de menor calidad. Como respuesta, en fecha reciente se empezó otra actividad complementaria: el tejido de punto (chompas de lana producidas con una máquina doméstica).

### 2.3. Problemas en la distribución y venta de los productos

#### Caso 01:

El principal problema identificado en el mercado es lo que se denomina "competencia desleal" de las "mañaneras", que producen prendas de baja calidad y a

precios muy bajos, con el aditamento de que no pagan impuestos por su actividad comercial. Adicionalmente, se puede mencionar la falta de información y apoyo institucional para enfrentar mercados de exportación.

#### Caso 02:

Se considera que la existencia de competencia que ofrece productos de muy bajo precio, particularmente las "mañaneras" y los comerciantes de ropa usada importada, es el mayor problema. También se señala como problema la tendencia -- surgida en los últimos cinco años-- de reducción del nivel de ventas (un 50% aproximadamente). Adicionalmente, se puede considerar como problema la utilización del mecanismo del "fiado" (crédito y/o consignación), que paraliza el reducido capital de trabajo por varias semanas.

#### Caso 03:

Se identifica como problema importante la existencia de una mayor competencia por la incorporación permanente de nuevos talleres.

#### Caso 04:

Se identifica como principal problema la reducción del mercado por efecto de una menor capacidad adquisitiva de los consumidores, quienes sustituyen la compra de prendas de cuero por la de chamarras de tela, fenómeno que estaría conduciendo a una reducción sostenida de los precios de los productos.