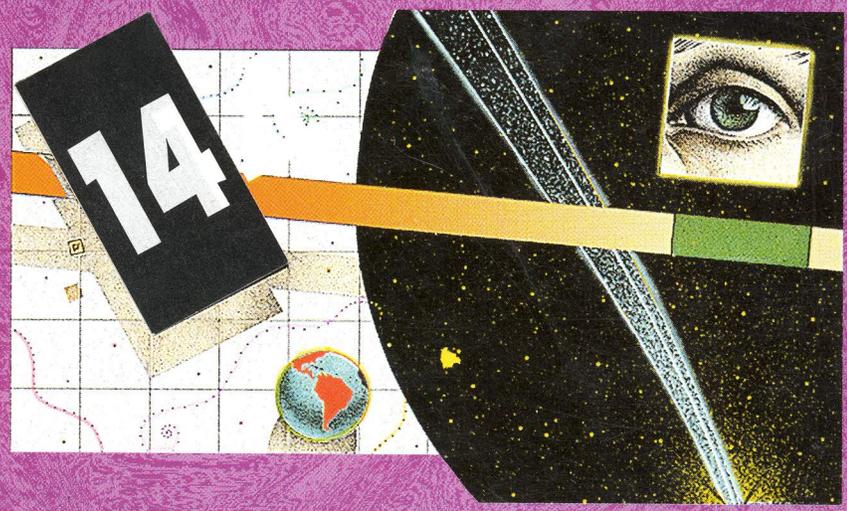


M-2725

# Sondeos a Productores Confeccionistas de Chamarras de Tela de las Ciudades de La Paz y El Alto

*Carlos Arze Vargas  
Bruno Rojas*



**c e d l a**

**Centro de estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario**

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

**Carlos Arze Vargas**

**Bruno Rojas**

-----

**--- serie: avances de investigación 14 ---**

ÍNDICE

SONDEO A PRODUCTORES CONFECCIONISTAS DE CHAMARRAS DE TELA  
DE LA CIUDAD DE LA PAZ, por Carlos Arze Vargas

ANÁLISIS GLOBAL

	Pág.
<b>I. APRECIACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL RUBRO</b>	<b>1</b>
1. Dinámica del rubro en el contexto	1
2. Comportamiento del mercado en los últimos años	2
3. Comportamiento futuro del mercado	2
4. Segmentos de productores más dinámicos. Competencia	2
5. Principales cambios en el rubro. Principales problemas	3
6. Criterios sobre cómo mejorar la competitividad	5
7. Apreciación sobre las políticas que restringen o promueven el desarrollo	5
8. Factores de éxito en el rubro	6
9. Factores que conducen al fracaso	6
<b>II. CARACTERÍSTICAS DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA</b>	<b>7</b>
1. Estructura y tipo de proveedores. Nacionales, extranjeros, grandes, pequeños, etc.	7
2. Lugares de concentración de proveedores	7
3. Competencia entre proveedores	8
4. Formas de abastecimiento más utilizadas	8
5. Problemas más frecuentes	8
<b>III. CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
1. Estructura de los productores. Segmentos. Canales en los que participan. Formas de organización dentro del segmento	9
2. Segmentos más dinámicos. Tecnologías, cambios	9
3. Formas de articulación entre segmentos de productores	9
4. Preferencias de relación con proveedores	10
5. Principales mercados a los que atienden	10
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN</b>	<b>11</b>
1. Formas de relación con los distribuidores. Acuerdos de provisión de productos. Transmisión de mensajes del mercado: gustos, preferencias, hábitos del consumidor. Formas de venta de la producción	11
2. Problemas en la distribución y venta	11

ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

<b>I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL INFORMANTE</b>	<b>13</b>
1. Edad, sexo, nivel de instrucción	13
2. Historia ocupacional, experiencia, entrenamiento y experiencias fracasadas de constitución de un negocio	13

<b>II.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA UNIDAD ECONÓMICA</b>	<b>15</b>
1.	Características del local de trabajo, cambios	15
2.	Dotación de capital. Tecnología utilizada, cambios principales	16
3.	Empleo de mano de obra. Cambios, rotación por temporadas	19
4.	Constitución legal	21
5.	Principales problemas que confronta la unidad económica: capital, mano de obra y situación legal	22
<b>III.</b>	<b>FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONÓMICA</b>	<b>23</b>
1.	Gestión	23
1.1.	Decisiones de producción, modelos, medidas, colores, etc.	23
1.2.	Decisiones sobre fijación de precios. Cálculo de costos. Registro de ingresos y egresos	25
1.3.	Administración de personal	26
1.4.	Utilización de las ganancias de la unidad económica	28
1.5.	Principales problemas en la gestión de la unidad económica	28
2.	Proceso de trabajo	29
3.	Productos, cantidad y valor	31
<b>IV.</b>	<b>MERCADO DE INSUMOS Y PRODUCTOS</b>	<b>32</b>
1.	Materia prima e insumos para la producción	32
1.1.	Principales proveedores. Características	33
1.2.	Modalidades de abastecimiento	34
2.	Mercado para la producción	35
2.1.	Acceso a mercados	35
2.2.	Estacionalidad del mercado	37
2.3.	Estrategias para la actividad en temporadas de baja	39
2.4.	Problemas en la distribución y venta de los productos	39

**SONDEO A PRODUCTORES CONFECCIONISTAS DE CHAMARRAS DE TELA**  
**DE LA CIUDAD DE EL ALTO, por Bruno Rojas**

**ANÁLISIS GLOBAL**

<b>I.</b>	<b>FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL RUBRO</b>	<b>40</b>
1.	Dinámica del rubro en el contexto	40
2.	El mercado del rubro en los últimos cinco años	41
3.	Comportamiento futuro del mercado	41
4.	La competencia y los segmentos más dinámicos	42
5.	Cambios y problemas principales en el rubro	43
6.	Criterios de mejoramiento de la competitividad	44
7.	Apreciación sobre políticas que restringen o promueven el desarrollo	45
8.	Factores de éxito en el rubro	45
9.	Factores de fracaso	46
<b>II.</b>	<b>RASGOS PRINCIPALES DE LOS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA</b>	<b>46</b>
1.	Tipo de proveedores	46
2.	Problemas	47

III.	CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN	47
1.	Estructura	47
2.	Problemas	48
IV.	CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN	48
1.	Estructura de los distribuidores	48
2.	Problemas	49

### ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

	INTRODUCCIÓN	50
I.	CARACTERÍSTICAS GENERALES	51
1.	Datos sociales	51
2.	Historia ocupacional	53
II.	RASGOS GENERALES DE LA UNIDAD ECONÓMICA	56
1.	Local de trabajo	56
2.	Origen y dotación de capital	57
3.	Tecnología utilizada	59
4.	Adquisición, mantenimiento y problemas en el uso de la maquinaria	61
5.	Empleo e ingresos del personal	62
6.	Constitución legal	65
7.	Principales problemas que confronta la unidad económica. Capital, mano de obra y situación legal	66
III.	FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONÓMICA	67
1.	Gestión	67
1.1.	Las decisiones en la gestión económica	67
1.2.	Cálculo y registro de costos, ingresos y egresos	68
1.3.	Control de la producción y capacidad de innovación de productos	68
1.4.	Organización y administración del personal	70
1.5.	Valoraciones sobre la mano de obra	70
1.6.	Destino de la ganancia	71
2.	Proceso de trabajo	72
3.	Tipo, cantidad y valor de los productos	73
3.1.	Cantidad producida y valor de las ventas	73
3.2.	La calidad del producto, percepciones y problemas	75
IV.	MERCADO DE INSUMOS Y PRODUCTOS	77
1.	Características de la materia prima y los insumos	77
1.1.	Características de la materia prima e insumos	77
1.2.	Los proveedores de tela e insumos	79
1.3.	Problemas en el aprovisionamiento de materia prima	80
2.	Mercado	81
2.1.	Acceso y prácticas de mercadeo	81
2.2.	Estacionalidad del mercado	82
2.3.	Planes y expectativas de nuevos mercados	83

**SONDEO A PRODUCTORES CONFECCIONISTAS DE CHAMARRAS DE TELA  
DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

**ANÁLISIS GLOBAL**

**I. APRECIACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL RUBRO**

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

La confección de chamarras de tela tiene actualmente una dinámica importante, que se traduce en incremento de la producción de prendas de vestir para el consumo interno y aumento de las perspectivas de inserción en el mercado externo. Esta dinámica, además, se traduce en el establecimiento de nuevas unidades económicas o el crecimiento de las existentes, redundando en incremento del empleo informal.

De acuerdo a la información recogida, este rubro ha ido modernizando su aparato productivo e incorporando tecnología convencional muy actualizada. El acelerado cambio en las preferencias de los consumidores, influenciado principalmente por la moda vigente en los países industrializados, ha impuesto cambios radicales en la confección de chamarras. Los nuevos modelos, que suponen nuevas tareas principalmente en el acabado y en la utilización de mejores materiales, imponen la necesidad de incorporar maquinaria cada vez más sofisticada y de calificar más a la fuerza de trabajo.

Esta dinámica ha posibilitado que el mercado interno, particularmente el paceño, que es el más importante, se abastezca de productos hechos en el país, aunque con etiqueta extranjera. El paulatino mejoramiento en la calidad y en la capacidad productiva de las instalaciones y la mano de obra, finalmente, ha hecho posible la introducción de estas prendas en mercados fronterizos como Desaguadero y Yacuiba.

## **2. Comportamiento del mercado en los últimos años**

Como se menciona líneas arriba, el comportamiento del mercado local se ha caracterizado por cambios acelerados en las preferencias de los consumidores, por la imposición de modas provenientes de mercados internacionales antes que por un crecimiento en el volumen de transacciones. En este aspecto, se puede concluir que se ha producido un viraje en la orientación de la producción de chamarras hacia mercados más exigentes, viraje posible por el logro de mayor competitividad reflejada en la calidad de las prendas. De acuerdo al informante, la producción de chamarras de calidad superior tienen como compradores preferentemente a segmentos de la población que acude a galerías y *shoppings* exclusivos.

Es de relevancia que el desarrollo de una industria de mayor calidad haya permitido la apertura de mercados fronterizos y la exportación aun a mercados tan exigentes como el chileno y el argentino. El aprovechamiento de circunstancias propicias --referidas a diferencias de cambio entre monedas y a la vigencia de determinadas políticas económicas--, una mayor información sobre mercados internacionales, y el incremento de oferta de bienes de capital e insumos, han posibilitado una transformación importante en la calidad de la producción nacional, de modo que se ha hecho competitiva en algunos mercados vecinos.

## **3. Comportamiento futuro del mercado**

Las perspectivas de crecimiento del mercado en los próximos años dependen de la capacidad de los productores nacionales para enfrentar ese ritmo frenético de cambios en la moda. De acuerdo al informante, las probabilidades de acceder a mercados más grandes y exigentes del exterior son buenas, si se consideran el nivel de destrezas adquiridas por los productores locales y su tecnología adecuada, pero disminuirán si no se enfrentan problemas existentes ligados a la provisión oportuna y adecuada de materia prima y a la ausencia de apoyo para la exportación.

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

De acuerdo a la información recogida, el segmento más importante de productores en este rubro está constituido por establecimientos de tamaño similar al

del entrevistado (nueve trabajadores y veintiún máquinas industriales de confección; capital aproximado de \$us. 50.000). Estas unidades serían prácticamente las abastecedoras principales del mercado local y de los mercados del interior del país. Asimismo, se constituirían en los principales proveedores de estas prendas a los mercados fronterizos, mediante los comerciantes viajeros y a través de la venta en tiendas propias en localidades fronterizas. No se ha podido identificar competidores importantes pertenecientes a otros segmentos.

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

Los principales cambios en la producción de chamarras tienen que ver con la introducción de nuevos productos, que requieren para su confección de una tecnología más sofisticada y la utilización de materiales de mejor calidad.

La tecnología que se utiliza actualmente en establecimientos informales se caracteriza por la presencia exclusiva de maquinaria eléctrica de capacidad industrial. Estas dotaciones incluyen maquinaria especial para determinadas fases de la confección, tales como las pretinadoras, las atracadoras, las bordadoras computarizadas, etc., que han desterrado el uso de máquinas rectas únicamente, que exigían una mayor habilidad manual de los trabajadores y que ofrecían un menor nivel de productividad.

También se han producido cambios importantes en la utilización de materia prima, aunque se siga recurriendo a telas importadas ante la inexistencia de producción nacional adecuada. En este aspecto, se ha mejorado el tratamiento de telas mediante la introducción y perfeccionamiento de procesos como el pre-lavado, particularmente en la tela de mezcilla, que es la que se utiliza para confeccionar jeans. En cuanto a otras telas, se ha avanzado en la utilización de variedades que ofrecen mayor resistencia o mejor apariencia. Por ejemplo, respecto a la tela "piel de durazno", requerida con preferencia, se utiliza la de origen americano, pues ha superado el defecto que mantienen aún otras similares de origen asiático, que es la atracción de polvo.

Sin duda, es en la capacidad de copia y perfeccionamiento del acabado de las prendas donde se observan los cambios más importantes. Aunque todavía no se ha llegado a niveles que permitan el lanzamiento de líneas propias, con diseños novedosos, con tallas adecuadas, etc., estos aspectos de la confección se han superado en buena medida. A ello ha contribuido la mejora en la oferta de maquinaria especializada y la adaptación de ésta a necesidades específicas. Por ejemplo, se puede comentar que existe una buena provisión de máquinas bordadoras que han sido adaptadas para operar mediante sistemas computarizados; existen técnicos que han desarrollado software propio que permite realizar copias perfectas de marcas y diseños gráficos de prendas importadas.

Los cambios mencionados, finalmente, han contribuido al desarrollo de destrezas y capacidades en los trabajadores del rubro. Sin embargo, es todavía perceptible la ausencia de un nivel competitivo en algunas labores especializadas, tales como el diseño y el patronaje, demandándose todavía con preferencia los servicios de algunos pocos especialistas locales (Santa Cruz constituye una plaza importante donde se encuentran estos profesionales) y del exterior, a los que traen principalmente las grandes empresas formales de la rama de confecciones.

Los principales problemas que impiden el desarrollo de las unidades económicas informales están relacionados con la provisión de insumos y la calificación de la mano de obra.

La dependencia absoluta de los confeccionistas respecto a la materia prima y otros materiales provenientes del exterior impide, en muchos casos, respuestas oportunas y adecuadas a las demandas del mercado local y, con mayor razón, a las del exterior. Experiencias fracasadas de establecimiento de alianzas productivas entre productores dan cuenta del retraso en la entrega del material, la reducida cantidad ofertada regularmente, y la poca diversidad y actualización de las telas, elementos que constituyen los escollos mayores con que ellos tropiezan. Las dificultades referidas a la provisión, por otro lado, son atribuibles al carácter ilegal de la importación (contrabando), que determina algunas de sus características: poco volumen, retraso, etc.

En la medida en que la especialización de la mano de obra es un imperativo en las nuevas formas de producción de prendas de vestir, y debido a la ausencia de instancias formales (políticas e institucionales, públicas y privadas) de capacitación profesional, los microempresarios tropiezan con una oferta insuficiente de trabajadores calificados para determinadas tareas.

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

Los criterios identificados para promover una mayor competitividad de la producción del rubro están relacionados preferentemente con la mayor especialización y calificación de la fuerza de trabajo en tareas como el diseño y el patronaje, y con la mejora en la información sobre los mercados potenciales (moda en mercados internacionales, gustos, nuevos materiales de mayor calidad).

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

Aunque no se perciben criterios pesimistas sobre el entorno económico (políticas económicas y situación económica en general) para el desarrollo de las empresas, es evidente que la ausencia de mecanismos que coadyuven en la mejora de los mercados de insumos y de productos constituye una limitante importante.

Las características del sistema financiero comercial y la reducida cobertura de entidades financieras no bancarias impiden a los productores encarar proyectos de mayor envergadura debido a los altos costos (intereses), a los reducidos montos ofertados, a los plazos cortos, y, principalmente, a las exigencias en materia de garantías. De manera particular, la inexistencia de políticas e instituciones específicamente dirigidas a los productores del sector informal es identificada por éstos como una restricción a sus posibilidades de desarrollo.

Tanto las políticas fiscales como las tributarias empiezan a ser reconocidas por los productores como escollos en el desarrollo futuro del rubro, aunque en la actualidad se usan preferentemente mecanismos de evasión, que constituyen una característica estructural de su actividad. Esta identificación es atribuible, sobre todo, a los productores más exitosos, los que muestran mayor potencial para acceder a mercados más importantes.

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

Entre los factores que determinan el éxito de las unidades microempresariales en el rubro, se pueden mencionar:

- a) Capacidad de innovación de la dotación de capital, que está, a su vez, determinada por la magnitud del capital propio y/o la posibilidad de acceso a fuentes financieras adecuadas. Asimismo, el conocimiento de las características de la tecnología moderna requerida influye en la posibilidad de adquisición de maquinaria en condiciones más favorables (precios, adaptabilidad, etc.).
- b) Conocimiento amplio del mercado de insumos. Este elemento que denota, de alguna manera, una aptitud intrínseca del empresario, puede convertirse en un factor determinante del éxito debido a que se trata precisamente del campo más conflictivo para el desarrollo del rubro. Además, puede contribuir efectivamente a atenuar otras debilidades como la insuficiencia de capital de operaciones, puesto que brinda la posibilidad de establecer acuerdos o convenios con proveedores.
- c) Conocimiento del mercado de productos. Este aspecto es el más relevante debido a que marca las formas y señala los límites de la transformación productiva de la unidad en cuestión. La justeza de las decisiones acerca del equipamiento, de la mano de obra requerida, de la combinación cuantitativa de capital fijo y de operaciones, etc., depende de la suficiencia de información sobre el mercado y de la capacidad de procesamiento de ésta por parte del propietario. La flexibilidad suficiente para adaptarse a los requerimientos de los consumidores será posible únicamente si el empresario ha definido la composición de su capital y el tipo de proceso productivo en base a un conocimiento previo de esa dinámica del mercado.

## **9. Factores que conducen al fracaso**

Siguiendo la lógica del anterior acápite, podríamos decir que la ausencia de esas características del propietario --que tienen que ver con la "capacidad empresarial"-- es el factor determinante para el fracaso de una experiencias

productiva. Sin embargo, es posible anotar que algunas características del entorno, particularmente las que atingen al mercado de insumos y a las dificultades de acceso al financiamiento y a servicios de apoyo en comercialización, pueden atentar contra una experiencia potencialmente exitosa.

## II. CARACTERÍSTICAS DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

### 1. Estructura y tipo de proveedores. Nacionales, extranjeros, grandes, pequeños, etc.

La estructura de los proveedores, quienes suministran el producto a tiendas establecidas en esta ciudad, está constituida por contrabandistas que internan telas desde países vecinos, principalmente de Chile, pero también de Argentina y Brasil, aunque la procedencia de las telas en general más bien variada (la hay de Asia y EEUU). Debido a las características específicas de la materia prima que utilizan nuestros entrevistados y por las dificultades que implica este tipo de comercio, el tamaño de los proveedores no parece ser muy grande, lo que se ratifica por el relato acerca de algunas experiencias que debieron su fracaso precisamente a la insuficiencia de oferta en la cantidad y calidad requeridas.

Las fábricas de confecciones de mayor tamaño, como ALPACH, por ejemplo, realizan importaciones directas de materia prima desde los países de origen, tal el caso de tela de mezclilla proveniente de Norteamérica.

En el caso de otros materiales y accesorios, sucede algo similar, aunque existen algunas alternativas de producción local, como en el caso de la fibra sintética y de los cierres que producen inmigrantes chinos.

### 2. Lugares de concentración de proveedores

Sólo se pudo identificar una tienda, la de la calle Illampu esquina Sagárnaga, que provee una gran variedad de telas. Adicionalmente, es posible mencionar que otros comerciantes de telas de contrabando están establecidos en la calle Uyustus.

Del mismo modo, fue posible conocer que no existen tiendas "formales" que realicen importaciones directas para proveer a los confeccionistas de chamarras.

### **3. Competencia entre proveedores**

La competencia entre los proveedores se limita a la cobertura de provisión para talleres del sector informal y para comerciantes minoristas. Se estableció que las fábricas de confecciones de gran tamaño se proveen ocasionalmente de estos mismos proveedores, particularmente cuando acaban su stock de telas de texturas y colores específicos, adecuados a su producción.

### **4. Formas de abastecimiento más utilizadas**

La modalidad más difundida de abastecimiento de las microempresas es la de compra en cantidades suficientes para una semana de producción, siendo la forma de pago al contado la más frecuente. Los talleres de tamaño mediano, como el de nuestros entrevistados, se constituyen en los consumidores más frecuentes, por lo que han logrado establecer algún tipo de acuerdo de provisión, consistente, principalmente, en la venta al crédito por una parte del pedido. Este crédito está basado en relaciones consuetudinarias y no importan el pago de intereses bancarios, aunque, al mismo tiempo, suponen cierto condicionamiento reflejado en la obligatoriedad de comprar ciertas variedades "casadas" con las que interesan realmente al comprador.

### **5. Problemas más frecuentes**

Como se ha señalado antes, los principales problemas de aprovisionamiento son los relativos a la oportuna y adecuada entrega de materiales, y, secundariamente, a los condicionamientos impuestos por el comerciante.

### III. CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN

#### 1. Estructura de los productores. Segmentos. Canales en los que participan. Formas de organización dentro del segmento

En la estructura de los productores del rubro, se puede identificar tres tipos fundamentales: un número muy reducido de grandes productores (fábricas de tipo formal o empresarial), un número mayor de productores medianos establecidos en el sector informal, a cuyo cargo está la mayor proporción de provisión de productos para los mercados locales, y, finalmente, un amplio espectro de productores de tamaño reducido, cuya característica es la de una reducida producción semanal (un par de docenas) de calidad inferior (telas brasileñas de mezclilla, "piel de durazno" de origen chino, etc.), con márgenes de ganancia muy pequeños (alrededor de 10% de los márgenes de los medianos).

#### 2. Segmentos más dinámicos. Tecnologías, cambios

El segmento más dinámico de los productores parece ser el de los medianos, puesto que son ellos los que enfrentan la oferta de prendas importadas --recurriendo a la copia y la falsificación-- y los que mejor se adaptan a las exigencias de la moda vigente. Otro elemento que ratifica esta presunción tiene que ver con que los segmentos del mercado a los que se dirige su producción son los de mayor volumen y los más cambiantes (mercados locales y del interior, y mercados fronterizos).

Respecto a la tecnología, se han explicado ya los cambios fundamentales suscitados recientemente, a lo que sólo cabe acotar que se trata de una tecnología convencional común a los diferentes segmentos, variando únicamente la capacidad de producción (número de prendas por máquina en cierto período de tiempo).

#### 3. Formas de articulación entre segmentos de productores

Por lo que se ha podido indagar, existen experiencias de articulación entre productores medianos y grandes. En el caso del productor de chamarras entrevistado, se establecieron algunas relaciones de subcontratación con un establecimiento formal de mayor tamaño para cubrir algunos pedidos de

comerciantes viajeros. Estas experiencias, que pueden constituir casos extraordinarios, consistían en la confección, por parte de la fábrica, de un número de prendas en base a un pedido específico del productor informal, que era el contacto con un comerciante.

Otro tipo de articulaciones consisten en la prestación de servicios de diseño y patronaje por parte de técnicos de los establecimientos empresariales a los talleres informales, y en servicios que se prestan entre sí los propios establecimientos informales (ojalado, atracado, bordado, etc.). También se conoce de experiencias de contratación conjunta --entre microempresas-- de los servicios de expertos o técnicos particulares, particularmente para tareas de diseño y patronaje.

#### **4. Preferencias de relación con proveedores**

Las preferencias de los microempresarios en sus relaciones con los proveedores están definidas, esencialmente, por las facilidades que éstos ofrecen en materia de crédito y provisión oportuna y privilegiada, a partir de una demanda fluida y constante por parte del microempresario.

#### **5. Principales mercados a los que atienden**

Como se apuntó anteriormente, los mercados que atienden los microempresarios confeccionistas están constituidos por mercados locales de clase media y populares (Uyustus), galerías y *shoppings* (Galería Luz y Shopping Norte) para segmentos de consumidores de ingresos más altos, y mercados fronterizos (Desaguadero y Yacuiba).

#### IV. CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN

##### 1. Formas de relación con los distribuidores. Acuerdos de provisión de productos. Transmisión de mensajes del mercado: gustos, preferencias, hábitos del consumidor. Formas de venta de la producción

Los productores establecen relación con algunos distribuidores o intermediarios, que son quienes se ocupan de hacer llegar la producción a los comerciantes minoristas o "al detalle" y a los consumidores finales. Las formas frecuentes son: la entrega de lotes constituidos por varias docenas de prendas semanalmente, bajo la forma de pago al contado y crédito parcial (30% aproximadamente) por un plazo de dos semanas aproximadamente, para su venta en mercados locales y del interior; entrega de lotes mayores (100 a 300 piezas) con plazos más largos y con créditos también parciales, a comerciantes viajeros que distribuyen en mercados fronterizos; y, finalmente, entrega de lotes pequeños a comerciante minoristas que tienen tiendas en galerías y mercados locales, con plazos más cortos y crédito parcial.

La provisión continua, oportuna y preferente es un requisito para establecer relaciones permanentes y ventajosas con los distribuidores; por ello, el trato personal suele ser un aditamento valioso. En algunos casos, se establecen estímulos a los distribuidores más eficientes, consistentes en el regalo o "yapa" de una prenda por determinada cantidad, o la entrega de prendas escogidas (colores y tallas).

Algunos productores poseen tiendas en mercados fronterizos, tal el caso de la localidad del Desaguadero, donde expenden por sí mismos sus productos.

##### 2. Problemas en la distribución y venta

Los principales problemas en este aspecto son los referidos al cumplimiento de plazos efectivos en el repago de los lotes vendidos, lo que redundaría en una desaceleración de la rotación del capital de trabajo de los productores.

En referencia a la venta, los problemas más importantes se refieren a la situación legal de la producción (copia o falsificación), que impiden desarrollar

estrategias más osadas. También se constituye en un problema la insuficiencia de capital para emprender el establecimiento de locales de venta propios, lo que implica un alto costo. Finalmente, están presentes problemas específicos en la exportación de este tipo de prendas, constituidos por el control de los organismos fiscales de recaudación y la falta de políticas e instituciones de apoyo a esta tarea.

## ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

### I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL INFORMANTE

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

Cuadro No. 1

Caso	Edad	Sexo	Nivel de instrucción	
			Medio incompleto	Superior completo
01	36	M		X
02	29	M	X	

El nivel de instrucción formal del informante 01 corresponde a una carrera universitaria de técnico superior en la Facultad Técnica de la UMSA.

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

Cuadro No. 2

	Rama oficio anterior	Forma de organización	Categoría	Años experien. previa	Capacit. en el rubro	Conoc. mercado	Conoc. actividad
01	Confección prendas de vestir	Familiar	Propietario	1	NO	SÍ	SÍ
02	Comercio de máquinas de coser	Familiar	Propietario	18	NO	SÍ	SÍ

Es interesante observar ciertas coincidencias en las características personales y la historia ocupacional de los dos informantes: ambos son jóvenes, solteros y no tienen dependientes; provienen de familias dedicadas por varios años a la confección de prendas de vestir; el conocimiento que ambos han obtenido acerca del mercado emerge, fundamentalmente, de experiencias frustradas en negocios propios de importación de telas y maquinaria --respectivamente--, y ninguno cuenta con capacitación profesional específica en el rubro de las confecciones.

En el caso 01, el entrevistado trabajó durante un año, antes de instalar su propio negocio, en el taller de un familiar realizando confecciones (prenda completa) con capital propio, pero con máquinas prestadas. La rapidez y eficiencia con que aprendió la actividad se destaca por el hecho de que le pidieron en dos ocasiones que diera cursos de capacitación para confeccionistas en FIE y en la Academia Teniente, invitaciones que no aceptó porque consideraba que estaría fortaleciendo a su propia competencia. Fue la necesidad la que le impulsó a introducirse en el negocio de las confecciones, ya que perdió todo su capital (vendía telas) por un decomiso de la Aduana. Su ingreso al negocio fue favorecido por préstamos de personas conocidas.

En el caso 02, el entrevistado fue comerciante importador de máquinas para confecciones desde Iquique antes de instalar su propio taller. Tiene amplia experiencia en la actividad, pues desde los siete años de edad que conoce la confección, dado que su madre, una viuda que era confeccionista y comidera, les enseñó estas tareas. Cuenta, además, con una experiencia reciente de funcionamiento de un taller de confecciones en sociedad con su hermana. A principios de 1991 tuvo problemas con PEROÉ y perdió prácticamente todo su patrimonio. En 1992 empezó con el taller actual; en marzo de ese año adquirió buena parte de las máquinas que posee. No ha realizado cursos de capacitación en el rubro. Conocía el mercado y actualmente tiene una tienda en el Desaguadero --donde está pensado abrir una segunda-- y otra en esta ciudad.

Como observaremos posteriormente, la posición espectacular de ambos en el mercado local deriva tanto de sus habilidades innatas, como de su amplia

experiencia en actividades ligadas a la confección de prendas de vestir, lo que les permitió optar por determinados productos y mercados. El conocimiento que ambos demuestran en relación al sector, a sus dificultades y sus oportunidades, es bastante amplio y globalizador.

## II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA UNIDAD ECONÓMICA

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

Respecto al local de trabajo, se observa que ambos han logrado instalar su dotación de máquinas en ambientes exclusivos e independientes de la vivienda del titular. En el caso 01, esta preocupación por la comodidad, tanto en el taller como en la vivienda, viene desde el inicio de su negocio. Actualmente, el entrevistado dice que, teniendo la posibilidad de cambiar de local, se iría a El Alto, pues le interesa la comodidad y amplitud del local de trabajo. En el caso 02, el local actual no es amplio ni cómodo, dado que se trata de instalaciones cedidas en préstamo por la madre, debido a que el informante enfrenta algún tipo de problemas de orden legal que le obligan a cuidar rigurosamente su clandestinidad, habiéndose visto forzado a dejar su anterior ubicación hace 18 meses. Este microempresario sostiene que de dársele la oportunidad, se trasladaría a la calle Kollasuyo o a las inmediaciones del Cementerio, pues es la zona de concentración de la mano de obra calificada en confección de prendas de vestir.

Cuadro No. 3

	Antigüedad del negocio Años	Local			
		Antes		Después	
		Propio	Exclusivo	Propio	Exclusivo
01	4	NO	SÍ	NO	SÍ
02	3	NO	NO	NO	SÍ

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

Los dos casos son ejemplos interesantes de la capacidad de acumulación de capital existente en la manufactura del sector informal. Como se anotó en acápite anteriores, ambas personas tuvieron experiencias frustradas de establecimiento y desarrollo de negocios propios (comercio de contrabando); sin embargo, ambos pudieron superarlas incorporándose a una actividad productiva relacionada con el anterior negocio.

Cuadro No. 4

	ORIGEN CAPITAL		MONTO INVERSIÓN		MONTO K-TRAB.	
			\$us.		\$us.	
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora
01	Ahorro	Aho + ONG	2.000	45.000	130	18.000
02	Prestamistas	Aho + ONG	18.500	45.000	5.000	8.000

En el caso 01, partiendo de un pequeño capital de operaciones y utilizando las instalaciones del taller de su hermana, el entrevistado pudo ahorrar lo suficiente para adquirir sus primeras máquinas. En el caso 02, que tenía a favor un amplio conocimiento de los negocios y contacto personal con comerciantes importantes, el entrevistado empezó el actual negocio recurriendo a préstamos y a créditos en material y maquinarias. Aunque no parece corresponder al cuadro, en alguna parte de la entrevista declara que al inicio del negocio tenía una deuda de \$us. 45.000.

En el lapso de 4 años, para el caso 01, y de 3 años, para el 02, estos microempresarios han dado origen a un importante capital o lo han acrecentado en más de 30 veces. Esto puede explicarse, en parte, por la priorización que imprimen ambos en, y por la reinversión respecto al consumo al momento de destinar las

ganancias obtenidas, lo que a su vez se facilita por la inexistencia de cargas familiares en ambos casos.

En este proceso se hace evidente la ausencia de la banca comercial privada y la importancia relativa de las ONG's, aunque menor que la de prestamistas y personas particulares. En el caso 01, FIE e IDEPRO fueron las instituciones que otorgaron algunos préstamos de poca cuantía (el crédito actual con IDEPRO es de \$us. 3.000 solamente); entretanto, en el caso 02, fueron IDEPRO y PROCREDITO (la primera institución con \$us. 5.000 y la segunda con \$us. 12.000).

Cuadro No. 5

Caso	Máquinas eléctricas	Máquinas manuales	TOTAL	Capacidad máquinas			Capacidad instalada
				Doméstica	Semi-ind.	Industrial	
01	12		12			12	50
02	21		21			21	50

Como se puede observar en el anterior cuadro, ambas unidades poseen una buena dotación de máquinas, todas ellas eléctricas y de capacidad industrial. En el caso 01, la mitad de las máquinas son de coser, mientras que las demás son máquinas de mayor sofisticación que realizan tareas especiales de acabado de las prendas. En el caso 02, catorce de las veintiún máquinas son máquinas rectas de coser, siendo las restantes siete máquinas especiales para acabado. Entre ambas dotaciones es posible advertir una semejanza en cuanto a la capacidad para realizar tareas más complejas: "codo o cerradora", *overlock*, cortadora y pretinadora. Las diferencias: en el caso 01, se posee además una "atradora" y una "tapacostura"; en el caso 02, se cuenta con una máquina "ojaladora" y dos bordadoras computarizadas.

Por el origen de fabricación y las especificaciones de las máquinas, es posible concluir que ambas unidades tienen una capacidad bastante parecida. Las máquinas que hacen la diferencia permiten, en el caso 01, realizar algunas tareas de mayor

calidad, principalmente en la costura básica y el acabado; entretanto, las máquinas con las que se cuenta en el caso 02 y que están ausentes en la otra unidad, permiten realizar otras tareas con mayor precisión, tales como el bordado y los ojales de las prendas. Empero, en ambos casos las diferencias se explican por la especialización en confección de determinadas prendas: para el caso 01, la tapacostura y la atracadora otorgan mayor ventaja en la confección de pantalones; en cambio, en el caso 02, las bordadoras son imprescindibles en el acabado de chamarras, del tipo de las que se producen prioritariamente en este taller.

Ambos entrevistados consideran que la dotación de su maquinaria es excepcional respecto a otros talleres del rubro. Aunque la tecnología es básicamente la misma, las máquinas más sofisticadas que se han descrito permiten realizar tareas de mayor precisión y calidad, lo que redundaría en ventajas en el producto. Por estos motivos, ambos afirman que no cambiarían su dotación actual, sino que la completarían: en el caso 01, con una ojaladora, y, en el caso 02, con una bordadora marca NELCO computarizada.

Respecto a la capacidad instalada en uso, los entrevistados anotan las siguientes características: en el caso 01, se hace alusión, principalmente, al reducido capital de trabajo que no permite la contratación de trabajadores y la adquisición oportuna y suficiente de materia prima; en el caso 02, hay referencia, más bien, a la estacionalidad de la demanda de prendas de vestir en el mercado local y a problemas de aprovisionamiento de materiales para enfrentar pedidos más grandes del exterior. En el caso 01, la utilización óptima de la capacidad instalada supondría una extensión inusitada de la jornada laboral (suponiendo el trabajo de los cinco trabajadores actuales operando cinco máquinas rectas), que llegaría a duplicarse de seis horas promedio hasta doce horas --lo que, por otro lado, parece ser común en el sector. En síntesis, la falta de un capital de trabajo proporcional al capital fijo obliga al empresario a mantener a los trabajadores ocupados sólo media jornada y a dividir su capital de trabajo en cuatro partes, correspondientes a las distintas fases de provisión, producción y venta, para evitar la paralización de actividades --la que es reforzada, a su vez, mediante la priorización de las prendas a producir: elige los pantalones por la menor cantidad de algunos accesorios que requiere, en

comparación con las chamarras. En el caso 02, la facilidad para acceder al crédito de proveedores hace menos crítica la insuficiencia de capital de trabajo, aunque no se soluciona la escasez de materia prima adecuada ni la estacionalidad de la demanda. En este caso, entonces, parece que las limitaciones para el uso óptimo de la capacidad instalada se deben más bien a la imperfección de los canales de aprovisionamiento y de realización de los productos acabados.

Ambos microempresarios afirman no tener problemas de mantenimiento de las máquinas, pues reciben los servicios de técnicos experimentados: en el caso 01, de un técnico de la casa importadora PAF de esta ciudad, y, en el caso 02, de un técnico de la Fábrica de Confecciones Fernández. Además, hay que anotar que ambos entrevistados conocen ampliamente las características técnicas de las máquinas, por lo que su mantenimiento es oportuno y eficiente.

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

Cuadro No. 6

	Propietario	Maestro		Operario		TOTAL #
	#	#	Rem/mes (Bs.)	#	Rem/mes (Bs.)	
01	1			5	1.320	6
02	1	1	700	7	736	9

Un rasgo común a ambas unidades es la presencia exclusiva de trabajadores remunerados, notándose la ausencia total de trabajadores familiares y ayudantes no remunerados. Esta situación retrata a las unidades como establecimientos más cercanos al tipo empresarial que al familiar o semi-empresarial, propios del SIU, aunque no hayan superado todavía la presencia del propietario como otro trabajador más. En el caso 02, el comienzo de esta transición se patentiza más, con la presencia de un trabajador en función de "maestro" --que es quien, básicamente, se ocupa de

las tareas de control de la producción--, la asunción por el propietario de las tareas relativas a la comercialización preferentemente (haciendo esporádicamente tareas de corte), la contratación de trabajadores a domicilio, y la subcontratación de otras empresas para enfrentar demandas grandes.

El empleo de mano de obra, como en la mayoría de las unidades del sector, cambia de acuerdo a la estacionalidad de las ventas. En el caso 01, cuyo informante confecciona preferentemente pantalones jeans, el empleo se incrementa en los meses de noviembre y diciembre, que constituyen meses de alta demanda debido a la presencia de fiestas que incentivan el consumismo. En esa época, el taller contrata otras dos personas que realizan las funciones de ayudantes. En el caso 02, se encuentra que los meses de invierno y aún antes --marzo a julio-- son la temporada más alta de la demanda de chamarras. En esa época del año, se presentan pedidos que obligan al taller a contratar más trabajadores, de modo de utilizar a plenitud la dotación de máquinas que se poseen, además de contratar trabajadores a domicilio. El microempresario entrevistado afirma que ha enfrentado épocas extraordinarias de demanda, en las que ha recurrido a la subcontratación de empresas íntegras de tamaño grande del sector formal, como es el caso de la Fábrica Fernández. La modalidad de subcontratación consiste, principalmente, en la entrega de material a crédito por parte de los proveedores de nuestro microempresario, el mismo que se constituye en aval de sus eventuales subcontratados.

Las formas de remuneración del trabajo van desde el pago a destajo (por obra) hasta el sueldo mensual. En el caso 01, se ha optado por el pago a destajo a todos los operarios, existiendo una diferencia en la tasa unitaria de acuerdo a la antigüedad y experiencia del trabajador en cuestión. Así, mientras la remuneración por costura acabada de un pantalón de mezclilla para los trabajadores antiguos (2 años) es de 3,50 Bs., para los nuevos (de 6 a 18 meses) es de sólo 3 Bs.

En el caso 02, hay una combinación de sueldo mensual, "incentivo" y destajo, lo que, según el propietario, es producto de la utilización de un criterio de "productividad". La definición de estas modalidades de remuneración a la fuerza de trabajo no quedan claras, pues el titular señala en un caso que la remuneración total

promedio del bordador, por ejemplo, está constituida por un sueldo de 200 Bs. y por un "incentivo" de 400 Bs., el mismo que se establecería por una "calificación del aprovechamiento del trabajo" realizada por el propietario, la misma que no se considera trabajo a destajo o porcentaje. Esta explicación entra en contradicción con la información proporcionada en la hoja de costos, en la que explícitamente se consideran costos laborales "por destajo": 6 Bs. por prenda para el costurero y 1,14 Bs. para el cortador. Por este motivo, es posible concluir que la remuneración está constituida por un sueldo básico (seguramente como mecanismo que contribuye a la estabilidad laboral) y un pago por obra o destajo, siendo el "incentivo" un eufemismo usado por el propietario o una forma que utiliza para negociar (y rebajar) el costo laboral.

Como vemos, la fuerza e trabajo se constituye en el elemento de ajuste en las microempresas, pues tanto el empleo como las remuneraciones sirven para contener los costos totales de las unidades y para enfrentar problemas de la estacionalidad del mercado. Es posible sostener, entonces, que una buena parte de las potencialidades de las microempresas en la producción se basan en una sobreexplotación de la mano de obra, la misma que es posible, a no dudar, por la extensión del desempleo urbano y la escasez de fuentes de trabajo. Sin embargo, estas relaciones laborales están mediatizadas por una serie de normas consuetudinarias que recurren a prejuicios y tradiciones culturales arraigadas en el medio, para matizar esta explotación de la fuerza de trabajo y hacerla menos perceptible.

#### **4. Constitución legal**

Ninguna de las dos microempresas tiene una constitución legal que esté avalada por un registro formal ante las instituciones del Estado. Sólo en el caso 02 se tienen registros como comerciante de prendas de vestir debido a que posee una tienda en una galería local, pagando de esta manera los impuestos a los que está sujeto el Régimen Simplificado. El registro en INBOPIA es común a los dos casos.

Esta situación "ilegal" se convierte, al mismo tiempo, en un factor beneficioso y perjudicial. En la medida en que no se pagan impuestos y no se responde ante

otras instancias legales (Ministerio de Trabajo, por ejemplo), los costos totales son menores y las ganancias netas son mayores que las que se obtendrían si se pagaran estas obligaciones y si existiera sujeción a las normas legales. Por otro lado, se convierte en un escollo al momento de pensar en la extensión de las actividades hacia otros mercados o la obtención de ciertas facilidades en instituciones públicas o privadas. El informante del caso 02 destaca, aunque podría tratarse de un caso personal y extraordinario, que es acosado por integrantes de la Policía Técnica Judicial, de los que es objeto de abusos constantes, tales como allanamientos y decomisos injustificados.

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

Los principales problemas de las unidades económicas están referidos a la posesión de capitales de pequeña magnitud. En el caso 01, es particularmente dramática la insuficiencia de capital de trabajo, que obliga a una división de éste en cuatro partes, de modo de enfrentar durante el año las diferentes fases de la producción y la comercialización. Debido a que no se cuenta con la capacidad para instalar una tienda o local de ventas propio --lo que se explica también, por otra parte, por el hecho de que la producción es falsificación de marcas internacionales--, se debe recurrir a intermediarios que tardan aproximadamente dos semanas en pagar el valor de una docena de prendas, lo que deriva en un tiempo de rotación total del capital de aproximadamente dos meses. Esta situación varía únicamente cuando la producción es extraordinariamente demandada (por ejemplo, en el caso de modelos y colores de novedad), que es cuando el titular exige el pago al contado. De este modo, sólo se cuenta con un promedio de liquidez del 35% de manera corriente. Respecto a la dotación de maquinaria, se considera que únicamente faltaría completarla con una máquina ojaladora (vale más o menos \$us. 18.000), aunque éste no se constituye en un problema prioritario. En el caso 02, la insuficiencia de capital se revela fundamentalmente en la imposibilidad de incrementar el equipamiento y el local de trabajo, aunque la actual dotación de máquinas es bastante completa y puede permitir enfrentar demandas mayores en un futuro inmediato. Se ha enfrentado exitosamente la insuficiencia del capital de

trabajo mediante el crédito de proveedores conocidos, aunque esta situación puede ser considerada extraordinaria al interior del sector informal.

El microempresario del caso 01 afirma que no ha enfrentado conflictos laborales de importancia y que éstos no son frecuentes debido a las relaciones personales cordiales que ha establecido con su personal. El microempresario del caso 02 destaca que los problemas o conflictos laborales se presentan por causas relacionadas con la incapacidad de adaptación al sistema de trabajo imperante en la unidad económica por parte de los operarios nuevos, y por la resistencia a cambios en ciertos procesos de trabajo que impone el propietario en atención a las innovaciones de productos.

### III. FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONÓMICA

#### 1. Gestión

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

En ambos casos, las decisiones relativas a la producción se concentran en el propietario.

En el caso 01, la producción mayor es la de pantalones de mezclilla o jeans debido a la mayor facilidad relativa que presenta en comparación a la confección de chamarras del mismo material, y, principalmente, debido al menor insumo de algunos accesorios que optimiza la rotación del capital de trabajo. Se realiza la definición de modelos, colores, etc. en base a copias de prendas importadas y a diseños propios. El mercado es estudiado mediante observaciones que el propietario realiza en mercados locales, y se recurre a información de los clientes de galerías que demandan modelos de amplia aceptación. Se lleva a cabo una constante actualización; se cambian los diseños hasta mensualmente. La "bota de elefante", por ejemplo, ha sido desplazada rápidamente (en muy pocos meses), y hoy tiene mayor requerimiento la bota recta; habrían sido problemas enfrentados por las grandes empresas en la venta de ese modelo los que habrían repercutido en países

que reciben una influencia decisiva en la moda desde esos mercados. No se realiza normalmente una innovación completa de la prenda porque no se cuenta con marca propia reconocida. Se considera que en el futuro puede lanzarse una marca propia, basándose en la confianza de los clientes a los que se provee.

En el caso 02, el producto principal varía según la temporada, aunque la especialidad reside en la confección de chamarras y parkas de mezclilla, "piel de durazno", etc., de acuerdo a la ganancia que ésta reporta y a la provisión de telas. Actualmente, la producción mayor se concentra en la confección de chamarras de "doble cara": piel de durazno y micro fibra. El diseño está a cargo del propietario; sólo cuando la dificultad es mayor se contratan diseñadores profesionales, por ejemplo, de TECNIMOD y de la Fábrica Fernández. Se obtiene la información acerca los gustos de los consumidores en el mercado (Shopping Norte, Galería Luz, etc.). El propietario, por otro lado, está suscrito a revistas como JC FINEY, OTTO, etc., y obtiene, además, el valioso apoyo de personas particulares que les brindan información (la hija de J. Lonsdale, una amiga personal, tiene una tienda y le brinda información constantemente).

Tomando en cuenta otras consideraciones hechas por los entrevistados, es posible advertir una distinta valoración del tema de definición de modelos por parte de los dos microempresarios. Mientras el primero (01), pese a no contar con las facilidades para acceder a servicios o información relativa a diseño, le asigna a éste una importancia primordial, al punto que afirma que es la copia perfecta de los modelos internacionales y la priorización de colores atractivos para su público consumidor (principalmente juvenil) las que definen su situación en el mercado. El entrevistado del caso 02 sostiene que el tema del diseño --de los modelos-- es secundario respecto a otros como la dotación oportuna de material y acabado de calidad, que son imprescindibles para cumplir con su estrategia: "vender más, aunque se gane poco por unidad". Esta diferencia explicaría la ausencia de preocupación, en el caso 02, respecto a la necesidad de lanzar una marca propia, la que está presente en el otro microempresario.

1.2. Decisiones sobre fijación de precios. Cálculo de costos. Registro de ingresos y egresos

Cuadro No. 7

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

El cuadro No. 7 especifica la calificación ordinal que hacen los titulares en cuanto a los factores que inciden en la fijación de precios. Aunque ambos destacan como primordial los precios de la competencia, existe una diferencia que es necesario analizar. En el caso 01, se toman en cuenta únicamente los precios de prendas similares a las propias presentes en el mercado local, información que alcanza simplemente para la negociación con los distribuidores --se negocia, podríamos decir, sólo la posibilidad de vender la producción y no de venderla provechosamente--, puesto que los precios propios están muy por debajo de los vigentes para prendas de calidad (se vende un pantalón a 68 Bs., cuando un pantalón importado está por encima de los 150 Bs.). En el caso 02, en el que se denota un mayor conocimiento del mercado de prendas de vestir y de la competencia, se toma en cuenta el precio de los competidores como dato inicial que permite definir el ingreso o no a determinado rubro, decisión que será enfrentada a la expectativa de un margen de ganancia y a las posibilidades de obtenerlo mediante un somero cálculo de costos. Como se puede ver, este microempresario está ratificando su estrategia de "vender más" --que lo convierte en un productor que transita de uno a otro rubro muy aceleradamente, condición que es posible gracias a la flexibilidad técnica que le permite su establecimiento y a su conocimiento personal de los negocios--, aunque se asegure una ganancia reducida. Por el contrario, el microempresario del caso 01, que parecía estar priorizando la calidad, el

diseño, etc. como parte de una estrategia de obtención de márgenes de ganancia importantes, tropieza con una dificultad inherente a sus conocimientos más reducidos del mercado y del manejo de negocios, lo que parece inhibirlo a enfrentar el reto de comercializar por sí mismo.

Respecto al registro de ingresos-egresos, es necesario acotar únicamente que en el caso 02 se dispone de los servicios de un tramitador-contador (con una remuneración mensual de 120 Bs.), quien se ocupa de ciertas tareas relativas al ámbito administrativo, tales como el pago de facturas, depósitos en el banco y pago de impuestos, que, sin ser manejo contable propiamente dicho, facilitan las labores de control del propietario. Así, este elemento se traduce en una ventaja más de este microempresario respecto al caso 01, que no lleva ningún tipo de registro y que refleja también una insuficiente capacitación en este aspecto.

### **1.3. Administración de personal**

Como en la mayoría de las unidades económicas informales, las relaciones laborales en estas dos microempresas no están sujetas a contratos escritos, ni a reglamentos explícitos. Algunos aspectos referidos a la disciplina en el trabajo, el cumplimiento de horarios, etc. están librados a prácticas rutinarias y tradicionales, aunque, indudablemente, dominadas por el comportamiento de la productividad tras la búsqueda de mejores ingresos. Es decir que el manejo más laxo del personal es posible porque la presencia de la oferta excedentaria de mano de obra no calificada, la forma y los niveles de remuneración se convierten en las mayores razones para que los operarios demuestren un esfuerzo notable y se sometan voluntariamente a las extraordinarias exigencias del propietario.

Acerca de la capacitación, es posible advertir que se ratifican anteriores observaciones. Así, por ejemplo, en el caso 01, los actuales operarios han sido formados en el propio taller prácticamente desde la condición de ayudantes. El propietario impone un período de pruebas como forma de capacitación del personal novato, que es controlado por el personal más antiguo y experimentado. El propietario toma una especie de examen sobre aspectos concretos, que luego son objeto de capacitación o instrucción (costura, corte, etc.). En el caso 02, los operarios

no vinieron capacitados, habiendo desarrollado su aprendizaje en el mismo taller. Regularmente, el propietario y el maestro se ocupan de capacitar al personal mediante la utilización de prendas originales que son descosidas para obtener el modelo; posteriormente se le da a la persona en cuestión instrucciones detalladas y se le incentiva durante una semana a través de una especie de bono, para luego definir su contratación.

En el reclutamiento, se replican los rasgos comunes a las unidades microempresariales: la práctica más generalizada es la de recurrir a los propios operarios para obtener recomendaciones sobre la selección de personas "de confianza"; para ello, se recurre a la recomendación de los operarios experimentados. En el caso 02, además, se recurre a la convocatoria de trabajadores por radio, aunque únicamente en temporadas de alta actividad.

Respecto a las relaciones con el personal, se debe anotar que en ambas unidades las decisiones relativas a la producción son un atributo exclusivo del propietario y no existen instancias que permitan un acceso, así sea limitado, de los trabajadores a las decisiones principales. Sin embargo, existen algunas responsabilidades operativas que, basadas en las decisiones del propietario, son delegadas para su ejecución al maestro y al operario cortador, en el caso 02. Pese a la carga afectiva en las relaciones personales, las relaciones laborales pueden ser calificadas como autoritarias en la medida en que la concentración de todas las decisiones importantes y la discrecionalidad, particularmente en la contratación y despido del personal, están en manos del propietario.

Finalmente, se debe acotar que los incentivos a la productividad de los trabajadores no es una práctica corriente en los talleres, pues, en realidad, se confunde una remuneración en especie o en alimentación con un incentivo. En el caso 01, el propietario cancela la mitad de la pensión diaria de sus trabajadores de manera regular, en tanto que en el caso 02, ya se ha explicado en qué consiste el "estímulo" salarial: no constituye sino una parte del salario normal.

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

Cuadro No. 8

	Ganancia mes (Bs.)*	Retiro mes (Bs.)	Destino preferente de ganancias en temporada alta
01	32.720	400	Reinv. + Aho. + Consumo
02	27.500	500	Aho. + Reinv. + Consumo

(\*) Según margen unitario declarado.

Como se observa en el cuadro precedente, el destino preferente de las ganancias tiene que ver con la acumulación de capital antes que con el mejoramiento de las condiciones de vida, reflejadas en el consumo familiar o individual. Esta característica, al margen de reflejar un comportamiento obligado por la propia evolución de la unidad --forjada en base a esfuerzos extraordinarios--, se debe a que los dos informantes son solteros y sin carga familiar, por lo que el consumo es más bien frugal.

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

Los mayores problemas de estas dos unidades en lo referente a la gestión residen en la falta de un control administrativo y contable. La ausencia de registros más o menos sistemáticos y regulares acerca de los ingresos y gastos de la unidad, y la ausencia de un adecuado control y cálculo de costos, son problemas comunes a las dos unidades y les restan algunas posibilidades de mejorar su funcionamiento.

Un hecho que llama la atención tiene que ver con que en ninguna de las dos unidades se practica una división del trabajo que permita incrementar la productividad, acelerando el proceso de producción y mejorando la calificación de la fuerza de trabajo. En los dos talleres, los operarios se dedican a confeccionar un prenda prácticamente en su totalidad, imponiendo ciertas condiciones limitantes respecto al uso de la maquinaria instalada y a la planificación de las diferentes fases,

por ejemplo. En este tema, en el caso 01 existe conciencia de la limitación que ello significa; sin embargo, se sostiene que el establecimiento de tal tipo de división del trabajo es propia únicamente de unidades empresariales grandes.

## **2. Proceso de trabajo**

En general, el proceso de trabajo es similar en ambas unidades, aunque guarda alguna particularidad de acuerdo al producto que se elabora; así, tenemos:

### **Caso 01:**

Primero se realiza el diseño, luego se confecciona una prenda, para después probarla en una modelo (personas conocidas); dependiendo de su adecuación, se procede a sacar patrones y se emprende el corte en cantidad. La segunda etapa comprende la costura completa por parte de un operario que recurre a cada una de las máquinas, sin que se establezca una división del trabajo (cadena de producción). Los operarios tienen la suficiente capacitación para operar todas las máquinas; hay homogeneidad en la costura de los operarios debido a que en la etapa de prueba participan todos, conociendo los pasos específicos de la confección. La etapa siguiente está relacionada al lavado de los pantalones recurriendo a los servicios de una empresa especializada (empresa "informal"), para su entrega posterior al ojalador (prestación de servicios por otra microempresa). El acabado, que comprende el colocado de botones, etiquetas exteriores (cuero) y cartones de marca, se realiza en su integridad en el taller, con lo que concluye el proceso productivo. Aunque se considera necesario, no se hace empaque por falta de capital.

La organización de las tareas productivas se limita únicamente a la disposición del corte inicial de tela por parte del propietario en la cantidad necesaria, para entregarla a los operarios. Todas las demás tareas son ejecutadas de manera individual por cada uno de los operarios hasta el acabado de la prenda.

### **Caso 02:**

Se realiza el trazado en la tela de mezclilla, luego el corte de las piezas y la confección del forro. El operario realiza la costura de las piezas, como labor

principal, de principio a fin. Posteriormente, se envía las prendas al pre-lavado, para conseguir el color requerido y comprobar la calidad del material. Esta fase toma dos días, tratándose de cuarenta y cinco a cincuenta prendas.

Se realiza el control de calidad, en ambos talleres, al final del proceso, es decir, en el acabado de la prenda. En el caso 01, los aspectos que más se controlan son: la costura de algunas partes especiales del pantalón (coincidencia de costuras diagonales de la parte posterior del pantalón, por ejemplo) y el atracado (remachado de costuras especiales). En el caso 02, lo que más interesa, aparte del acabado, es la cantidad de material utilizado.

**Cuadro No. 9**

	JORNADA PROMEDIO	
	Horas al día	Días a la semana
01	6	5
02	12	6

Respecto al tiempo que lleva producir una prenda de vestir, el informante del caso 01 expresa que la confección completa de un pantalón (excluye el lavado) es de 1/2 hora para una sola persona; en cambio, la confección de una chamarra de mezclilla en el mismo taller lleva un tiempo de 2 1/2 horas. En el caso 02, se afirma que el tiempo para confeccionar completamente una chamarra de tela "piel de durazno-micro fibra" es de 45 minutos solamente.

Los principales problemas que enfrentan estas unidades en el proceso de trabajo, son: en el caso 01, el tiempo y dificultad que lleva la identificación de fallas en la tela; y, en el caso 02, el atracado (pues no se cuenta con la máquina especial para esta labor), el diseño de los diferentes modelos y el control del material.

### 3. Productos, cantidad y valor

Como ya se ha mencionado antes, la unidad 01 no constituye stocks de productos y se ciñe estrictamente, en su producción, a la expectativa de demanda de la temporada debido a la insuficiencia de capital de trabajo. Las previsiones a las que se hace referencia están planteadas siempre en base al supuesto de contar con el capital de trabajo suficiente; así, por ejemplo, se afirma que en una temporada de alta podría elevarse la producción de chamarras de 36/mes actuales hasta 300, y doblar la producción de 1.600 pantalones a 3.200. En el caso 02, se afirma que en un temporada de alta demanda se han llegado a producir 320 chamarras en un día (180 a 260 en el propio taller y las restantes en talleres subcontratados): 40 parcas, 40 "modelo Guess", 70 "de promoción", 22 canguros, etc., con lo que se llegaría a 4.600 chamarras mensuales.

Se puede observar, entonces, que las estrategias de producción por temporada varían de uno a otro taller, en respuesta a las particulares posibilidades de obtención de capital de trabajo adicional y del establecimiento de alianzas o subcontratación que poseen cada uno de ellos. Más aún, la definición del producto principal de la temporada está también sometida a estas condiciones: en el caso 01, frente a las chamarras, se opta por los pantalones porque ahorran el uso de ciertos accesorios; en el caso 02, en cambio, se puede transitar de la producción de uno a otro producto demandado por los clientes con menor dificultad debido al acceso amplio a proveedores y subcontratados.

En el caso 01, adicionalmente, se informa que no hay variación de precios en los productos, siendo el único índice de variación el tipo de cambio, pues se vende exclusivamente en dólares; en el caso 02, se sostiene que hay una tendencia a la baja en los precios de las chamarras de tela "piel de durazno" --aunque no sea una decisión voluntaria, en el sentido de estrategia personal--, y una elevación en el caso de las de mezclilla, de 65 a 75 Bs. por unidad.

#### IV. MERCADO DE INSUMOS Y PRODUCTOS

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

Cuadro No. 10

MATERIALES CONSUMIDOS SEMANALMENTE				
Materia prima principal			Cantidad (mts./semana)	Monto (\$us.)
	Tipo	Calidad		
01	Tela mezclilla	1ra.	400	2.144
02	Tela mezclilla	1ra.	270	779
02	Tela "piel de durazno"	1ra.	240	940
02	Tela micro-fibra	1ra.	240	445

Debido a la incipiente de la industria nacional, no existen fábricas de ninguna de las telas que se utilizan en los talleres entrevistados, por lo que los mismos recurren a las telas importadas. En el caso 01, la tela de mezclilla es de origen estadounidense, los cierres son cierres metálicos americanos de primera, los botones son de origen mexicano, de primera calidad. En cuanto a las etiquetas, las de cuero exteriores son copias de origen nacional, en tanto que las etiquetas de tela interiores son de origen chileno; las etiquetas de "industria" son de dos tipos: las bordadas (con inscripción de distinto origen: Hecho en Brasil, Chile, Argentina, etc.) provienen de Chile, mientras que las estampadas son nacionales. En el caso 02, hay una preferencia por la tela de origen norteamericano frente a la de origen chino. Sin embargo, en la tela para el forro, se utiliza la de origen brasileño. Respecto a los otros materiales: la fibra (relleno) es de origen nacional, lo mismo que los cierres metálicos, mientras que los botones son brasileños.

Respecto a los precios unitarios de los materiales principales, las entrevistas permitieron establecer que los precios se mueven en los siguientes rangos:

MATERIAL	UNIDAD	RANGO PRECIO (Bs.)
Tela mezclilla	Metro	14 - 29
Tela "piel de durazno"	Metro	19 - 22
Tela micro-fibra	Metro	9 - 12

Aquí sólo cabe un comentario sobre la gran variación en el precio de la tela de mezclilla. De acuerdo al informante del caso 01, el precio de esta tela de origen norteamericano varía entre \$us. 5,5 y 6 actualmente, en cambio el informante del caso 02 dice que el precio de la mezclilla está alrededor de 14 y 16 Bs. (aproximadamente \$us. 2,9), aunque no identifica el origen, por lo que cabría suponer que se trata de tela brasileña, chilena o argentina, que efectivamente tiene un menor precio, como también una menor calidad.

### 1.1. Principales proveedores. Características

Respecto a los proveedores, ambos informantes afirman que los más grandes son los comerciantes contrabandistas provenientes principalmente de Chile. El propietario del taller del caso 01 se aprovisiona de una tienda de la calle Sagárnaga esquina Illampu, que es importadora de todo tipo de telas; conoce como principales proveedores a ésta y a otras tiendas de la calle Uyustus. El informante del caso 02 sólo anota que no existen tiendas formalmente establecidas que realicen importaciones de importancia, y que son inmigrantes chinos los que fabrican los cierres. Respecto al hilo, en el caso 01 se utiliza hilo polyester importado, mientras que en el caso 02 se utiliza hilo nacional, aunque ninguno identificó a los proveedores más importantes.

Cuadro No. 11

	FORMA DE COMPRA					ACUERDOS	ACUMULA?	
	Cantidad	Financiamiento (*)						
		1	2	3	4			5
01	MAYOR	X		X			Provisión oportuna	NO
02	MAYOR	X		X	X		Provisión oportuna y crédito parcial	SÍ

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

Respecto a los problemas de abastecimiento, en el caso 01 se menciona la falta de regularidad en la provisión (se tiene actualmente un stock de pantalones que no tienen salida hace 3 meses por falta de etiquetas interiores importadas) y en la variedad (no se provee tela de colores novedosos en cantidades requeridas), existiendo también condicionamientos como la venta "casada". El informante cree que la solución es la compra personal, para lo que requiere mayor capital, no considerando viable la compra conjunta con otros productores debido al mismo problema de insuficiencia de capital. Relata que los principales compradores son otros chamarreros y pantaloneros del sector, y que fábricas como ALPACH realizan sus propias importaciones directas. En el caso 02, se argumenta que sí se realiza una acumulación de tela por un valor aproximado de \$us 7.000 a 8.000 para enfrentar temporadas de escasez. Debido a las excelentes relaciones con los proveedores, no se tienen mayores problemas de abastecimiento, aunque se confirma que hay cierto condicionamiento en la compra cuando se trata de telas y colores "escogidos".

## 2. Mercado para la producción

### 2.1. Acceso a mercados

Cuadro No. 12

	Personal de ventas	No. y tipo de local de ventas	Exporta por sí mismo
01	1	Ningún local propio	NO
02	1*	1 tienda en Desaguadero y 1 tienda en calle Tumusla	NO

(\*) Función exclusiva del propietario.

Los dos casos analizados tienen mercados asegurados, constituidos, principalmente, por clientes distribuidores, los que abastecen tanto a los mercados locales como a los exteriores. En el caso 01, estos distribuidores llevan sus productos para ser vendidos en galerías de la ciudad de La Paz, tales como Rivas de la Uyustus, Shopping Norte y Shopping Sur, y en galerías del interior (Cochabamba y Potosí). Se vende en pequeña escala al interior del país, pero se tienen pedidos de Potosí, Tarija, Sucre y Cobija. En el caso 02, los distribuidores realizan su mercadería en La Paz, Desaguadero y todo el interior del país. En el caso 01, el entrevistado enfrenta problemas para vender por sí mismo y afirma que no ha probado poner una tienda propia porque trabaja solo y no tiene quién se ocupe de esas funciones. Cree que ganaría mucho más, pero le falta capital para animarse a comercializar por sí mismo. En cambio, el otro microempresario tiene 2 tiendas, una en Desaguadero y otra en la Tumusla, lo que le da la posibilidad de exponer cualquier tipo de producto, incluyendo camisas, y realizar ventas diversificadas por sí mismo (no tiene clientes especializados).

Respecto al mercado de exportación, el propietario del caso 01 cuenta que amigos suyos (por ejemplo, Benavides de COMFIE) han llevado productos suyos al exterior: Suecia y Francia, Miami y Texas, habiendo comprobado que la aceptación de sus productos es buena. Conoce que comerciantes viajeros llevan sus productos a Chile, de donde éstos regresan con otros cartones de marca, como industria chilena; lo propio sucede con Argentina. Estos comerciantes llevan aproximadamente 5 a 10 docenas por mes. La modalidad de venta es el crédito por una parte (50%) del lote. Como tiene problemas de rotación de capital, no le es conveniente hacer de esta exportación la modalidad mayoritaria de venta; sostiene que la rotación en mercado local es más rápida porque vende al contado. El otro titular cuenta que hay meses (como mayo, junio y julio) en que vende más al exterior, a Yacuiba y Desaguadero, cubriendo pedidos por 100 a 300 chamarras. Vende principalmente al Perú, al contado, y a Argentina y al interior a crédito (un 30%). Exporta por sí mismo al Perú, pues posee una tienda en la localidad fronteriza de Desaguadero. Para la exportación, encuentra problemas como la provisión oportuna de material: junto a la Fábrica Fernández y una fábrica chilena, tenía un pedido del exterior (Europa) para proveer 500.000 pantalones; pedido que no pudieron cumplir por falta de material y crédito.

Cuadro No. 13

	Eligió	Segmento de consumidores		
	clientela	Edad	Sexo	Ingresos (1)
01	SÍ	Jóvenes	F + M	Altos
02	SÍ	Jóvenes	M	Altos

Los dos microempresarios entrevistados afirman que eligen el segmento al que estará destinada su producción. En el caso 01, se optó por confeccionar pantalones-jeans para mujeres jóvenes de ingresos altos debido a que las mismas están acostumbradas a mantener un vestuario actualizado y variado, a diferencia de los varones. El entrevistado del caso 02 dice que busca a sus clientes (en el Shopping

Norte sus distribuidores colocan las camisas que él confecciona a excelentes precios). Respecto a las características de sus consumidores, sostiene que varían de acuerdo a la temporada, signada, fundamentalmente, por la moda vigente.

## 2.2. Estacionalidad del mercado

El cuadro siguiente muestra el número de meses del año que constituyen temporadas diferenciadas de la demanda para los productos de nuestros dos microempresarios. Destaca la diferencia en el número de meses altos para el caso 02 frente al número menor para el caso 01. Esta situación puede explicarse observando dos aspectos: en primer lugar, el caso 02 refleja una mayor flexibilidad para responder a la demanda de un mercado cambiante, alternando la producción de diferentes tipos de prendas de vestir, desde camisas hasta pantalones de mezclilla, pasando por chamarras; en segundo lugar, la estrategia de ventas que ha desarrollado se expresa en el establecimiento de dos tiendas propias, tanto en el mercado local como en un mercado fronterizo, posibilidad que parte --en contraposición al caso 01-- del acceso a un mayor capital de trabajo vía crédito de proveedores. En todo caso, parece ser que la experiencia previa en comercio de telas y máquinas de costura han permitido una mayor capacidad de adaptación y de competitividad.

Cuadro No. 14

	Número de meses de ventas (producto principal)		
	Altas	Regulares	Bajas
01	2	6	4
02	5	4	3

A pesar de estas diferencias, el mercado muestra alguna semejanza, pues ambos informantes coinciden en que los meses de septiembre, octubre y noviembre

son meses de menor actividad (con el aditamento de que para 02 ni éstos son meses de ventas "bajas"). En el caso de los meses de alta, hay una diferencia que se explica por el tipo de producto: el invierno es, sin duda, una época favorable y de mayor demanda para las chamarras que para los pantalones.

El Cuadro No. 15 muestra el comportamiento de las ventas por temporada, correspondiendo las columnas centrales de los grupos cantidad y valor a los meses de demanda regular. Como se puede observar, ambas unidades económicas se constituyen en negocios de tamaño mediano, pues sus ventas "normales" están por los \$us. 23.000 y 13.000, respectivamente, alcanzando en los meses de mayor demanda los \$us. 31.000 y los 85.000.

La columna de margen de ganancia por prenda principal ha sido obtenida en base al cuadro de costos realizado con el titular, por lo que refleja un cálculo que incorpora ciertos ítemes no considerados regularmente por los propietarios, lo que redundaría en una reducción del margen esperado (dato con el que trabaja normalmente el empresario). En esta columna se percibe una diferencia entre los dos talleres, que puede derivar de sus diferentes estrategias de inserción al mercado.

Respecto a la competencia que enfrentan, se puede decir que para el caso 01 los competidores son principalmente la fábrica ALPACH y los importadores de jeans de marcas conocidas, pues los otros confeccionistas informales no ofrecen jeans de colores variados, limitándose únicamente al clásico *blue jean*; adicionalmente, se afirma que los márgenes de ganancia de los primeros está alrededor de 50 Bs. por prenda, mientras que los de los segundos son de aproximadamente 20 a 30 Bs por docena. Frente a la competencia no desarrolla ninguna estrategia, aunque se cuida estrictamente el mantenimiento de la calidad. En lo que concierne a la variación de precios finales del producto, se informa que las tiendas ubicadas en galerías los elevan en un 300%, llegando a costar una prenda alrededor de 180 Bs., frente a 68 Bs. que el obtiene.

En informante del caso 02 considera como mayores competidores a los talleres de propiedad de sus hermanos, que son de tamaño similar. Frente a ellos, desarrolla como estrategia el "trato" a los clientes, a quienes les brinda ciertas facilidades como

el crédito parcial por sus compras, o el regalo de una prenda por cierta cantidad demandada. Afirma que los márgenes de ganancia de sus competidores son menores que los suyos, pues mientras él vende una chamarra clásica a 70 Bs., los otros lo hacen a apenas 50 Bs. Considera que una ventaja frente a sus competidores es la ubicación de sus locales de venta. En cuanto a los márgenes de los distribuidores, informa que son importantes: una prenda que él vende a 100 Bs., ellos realizan a 140 ó 160 Bs.

Cuadro No. 15

	VENTAS TOTALES MENSUALES						Margen (Bs.)*
	Cantidad (Piezas)			Valor (Bs.)			
01	2.100	1.636	136	150.550	114.038	12.038	15
02	4.600	700		418.000	64.000		21

(\*) Margen de ganancia aproximado por pieza de producto principal en un mes regular.

### 2.3. Estrategias para la actividad en temporadas de baja

No existen estrategias particulares para época de demanda baja en ninguno de los dos casos. Empero, se puede considerar que el productor del caso 02, que se ciñe muy estrechamente a los movimientos del mercado, prioriza los cambios en los precios.

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

Los mayores problemas en este campo se presentan en la insuficiencia del capital de trabajo, que no permite mantener un fragmento importante del mismo inmovilizado por períodos largos. Como un problema particular del caso 01, está el de no contar con un local de ventas propio, aunque el mismo trascendería sólo la insuficiencia del capital, pues de por medio está la naturaleza "ilegal" de su producción, caracterizada esencialmente por la copia y la utilización de marcas falsificadas.

SONDEO A PRODUCTORES CONFECCIONISTAS  
DE CHAMARRAS DE TELA DE LA CIUDAD DE EL ALTO

ANÁLISIS GLOBAL

I. FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL RUBRO

1. Dinámica del rubro en el contexto

Es posible sostener a partir de los casos analizados que la confección de chamarras o *parkas* de tela y mezclilla tiene en el sector manufacturero microempresarial una dinámica mayor que otros rubros del mismo debido al crecimiento inusitado del mercado nacional y externo particularmente, lo que se reflejó en la conformación de unidades económicas que en poco tiempo lograron un grado de consolidación importante al dotarse de las maquinarias y el capital de trabajo necesarios para elaborar productos de calidad competitiva. En uno y dos años de ejercicio de la actividad, se constituyeron talleres que, aunque de tamaño menor, lograron instalar y movilizar un conjunto importante de medios de producción, facilitándose el acceso a mercados seguros. Luego de dos y tres años se identifica la presencia de productores de tamaño medio con mayor relación de progresión en el rubro, como también confeccionistas que en el transcurso de cinco años alcanzaron formas semiempresariales propias de la pequeña industria, con un gran mercado y una producción cualitativamente mejorada.

Es de destacar la influencia positiva que tuvo y tiene el mercado peruano en la dinámica creciente del rubro, habiendo generado un circuito estable de comercialización de prendas nacionales en varias ciudades principales e intermedias del Perú, especialmente Lima y Arequipa.

En el caso de la producción de chamarras de cuerina, correspondiente a un solo caso, no permite emitir juicios adecuados sobre la dinámica de este rubro, excepto aquel supuesto, fruto de la información lograda, de que esta actividad tiene

reducido movimiento en el conjunto de la manufactura informal, aunque con mercado estable a nivel local.

La dinámica ascendente de la actividad ha generado dos comportamientos sociales que es necesario resaltar: el primero tiene que ver con una importante autoestima empresarial ligada a la calidad del producto logrado, que resume todo un proceso de aprendizaje/práctica de la confección de chamarras y *parkas* y que es posible advertir en los productores consultados; el segundo comportamiento está referido a la conformación de una fracción social poseedora de un conjunto apreciable de medios de producción y captadora asimismo de un número significativo de trabajadores.

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

La percepción general de los productores entrevistados establece que el mercado de confecciones en el último quinquenio tuvo un comportamiento creciente, principalmente el año precedente y el presente, todo ello debido a una mayor apertura del mercado fronterizo de Desaguadero y a una demanda también mayor en el mercado nacional. Particularmente en el caso de las *parkas*, el mercado tuvo una reciente mejoría.

Pese a su dimensión reducida, el mercado de chamarras de cuerina mostró también en el período considerado un crecimiento importante, que se tradujo esencialmente en la conquista de los espacios locales y de consumidores mayoritariamente de bajos ingresos.

## **3. Comportamiento futuro del mercado**

A partir de los casos analizados y del comportamiento diferente de los mismos en lo que hace al crecimiento, se perciben dos nociones sobre la dinámica futura del mercado: en la primera noción se considera que el mercado tanto local como externo mantendrá su nivel de crecimiento, noción que corresponde a los productores de tamaño menor y mediano; en la segunda, se vislumbra un mercado

algo más restringido y variable por la presencia de mayor número de confeccionistas y por el incremento de ropa usada en los mercados locales, valoración que corresponde al productor de mayor tamaño y a uno de los confeccionistas de menor dimensión.

Sin embargo, existe plena coincidencia respecto a que la actividad productiva mantendrá su dinámica creciente, a pesar de las condiciones adversas que va generando el actual modelo económico en términos de recesión y marginamiento de la pequeña y micro empresa productiva.

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

Es probable que la dinámica y comportamiento de la competencia en el subsector de producción de chamarras de tela en su conjunto tenga dimensiones importantes. Empero, tomando los casos considerados, se advierte la existencia de determinadas estrategias tanto productivas como de mercadeo orientadas a la identificación y adopción de canales seguros de comercialización, a fin de evitar los efectos competitivos que en los últimos años adquirieron niveles de impacto mayores. En otras palabras, cada productor opta por conseguir mercados seguros de acuerdo a su conocimiento de la actividad y del mercado y a su capacidad de producción para, de este modo, garantizar el crecimiento de su actividad.

La competencia proviene fundamentalmente de dos ejes principales: del conjunto de unidades de pequeña producción que se multiplican de manera creciente y de la pequeña y mediana industria, muy vinculada a las casas importadoras de telas. El primer eje compite ofreciendo cantidad, diversidad de modelos y precios bajos, y el segundo con calidad, cantidad en serie y también precios relativamente bajos.

Precisamente, los productores incluidos en los dos ejes anotados, más aquellos de tamaño mediano, constituyen los segmentos más dinámicos el subsector. Debe señalarse que es debido a esta dinamicidad que, por lo menos en la situación actual, existe mayor tendencia activa en las unidades especializadas en uno

o dos tipos de productos similares y, en menor medida, en aquellos talleres que producen manufacturas diferentes.

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

Es posible distinguir tres tipos de cambios centrales en el rubro, tomando un contexto temporal de aproximadamente cinco años.

El primero --y quizá el más importante-- tiene que ver con la incorporación de maquinaria industrial de acuerdo a funciones determinadas como el cortado, bordado, prelavado y despuntado, lo que implicó, entre otras cosas, una asimilación del conocimiento técnico de la actividad por parte de los productores y una mayor importación de máquinas en el mercado local, dando lugar inclusive al fortalecimiento del comercio ilegal de instrumentos de trabajo relacionados al rubro.

El segundo cambio está vinculado a un mejoramiento ostensible de la calidad del productor, que deriva del mejoramiento técnico y la apertura de mercados, estableciendo, además, las bases de una manufactura nacional de chamarras y *parkas* con raíces microempresariales en virtual confrontación con la mediana y gran industria, que sufre de crecimiento lento.

Finalmente, un tercer cambio en el rubro tiene relación con la selección cualitativa de la materia prima principal (tela), incidiendo en la importación de telas de determinada calidad en el sector de los comerciantes mayoristas.

A nivel de los problemas, éstos residen en la falta de mayor capital de trabajo y de una infraestructura adecuada, en el caso de los productores de menor tamaño; en la carencia de capital para la ampliación de máquinas y en la calidad de conocimiento y capacitación de los operarios en las unidades de magnitud mediana; y, finalmente, en la relativa inseguridad del mercado, el grado incipiente de capacitación de los trabajadores y la necesidad de dotarse de grandes cantidades de tela. Se trata de limitaciones y requerimientos implícitos de los productores del subsector, considerando el tamaño y la dinamicidad de los mismos.

Otros problemas comunes identificados están referidos a la variación de los precios en el mercado, al acaparamiento de telas por parte de pequeños y medianos industriales, y a la escasez de algunos insumos como el hilo y la fibra. Es posible inferir, también a partir de algunos testimonios, que la conformación de un grupo comercial importador y distribuidor de telas en el mercado local puede constituir en el mediano y largo plazo un factor contraproducente para la actividad debido a la paulatina aparición de condicionamientos económicos adversos.

## 6. Criterios de mejoramiento de la competitividad

Existe cierto consenso general al señalar los siguientes criterios que coadyuvarían a un mayor mejoramiento de la producción de chamarras y *parkas* de tela, tomando en cuenta los diferentes ritmos de los tipos de productores identificados:

- a) La incorporación de nuevas maquinarias de acuerdo a funciones específicas como el cortado y el despuntado, propia de los productores de tamaño menor.
- b) La dotación de mayor capital de trabajo para la obtención oportuna y en cantidad de la materia prima e insumos, criterio compartido por los productores de magnitud mediana y grande.
- c) La constitución de organizaciones colectivas del subsector, que, en coordinación con las instituciones privadas de apoyo a la microempresa, puedan encargarse de la importación directa de tela y de algunos insumos esenciales. Se trata de criterios vertidos por una buena parte de los productores consultados.
- d) Una mayor capacitación en el diseño como recurso propio de diversificación de los modelos. Es un criterio sostenido principalmente por el productor de mayor tamaño.

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

En general, existe un desconocimiento sobre la magnitud y características de las políticas públicas orientadas al subsector y a la microempresa productiva en su conjunto, más aún si las mismas existen. La referencia común a estas políticas, reducidas y casi inexistentes por cierto, es la cuestión tributaria, a la se percibe como un factor negativo y contrario a los intereses de los confeccionistas en crecimiento, pese a que los productores en general no están sujetos a un régimen determinado. Otra referencia se vincula a la existencia de una gran población desocupada por efecto de la aplicación de las medidas de ajuste estructural en el país, factor que incide en una contracción del mercado local y en una desmejora relativa de la calidad del producto.

Una apreciación más positiva y de información parcial está referida al rol de las instituciones privadas, que tienen como población de trabajo a la microempresa. FIE, IDEPRO, PROCRÉDITO y BANCO SOLIDARIO son las entidades más destacadas, siendo las dos primeras instituciones con las que se mantiene relaciones crediticias. Uno de los entrevistados (el de mayor tamaño) manifestó que el acceso al crédito (programa de crédito de desarrollo de IDEPRO) presenta problemas por el exceso de tiempo de trámite y por los canales burocráticos que implica el mismo, revelando de este modo la inexistencia de un crédito oportuno.

Una apreciación complementaria sobre las instituciones señaladas se refiere a que estas organizaciones deberían asumir nuevos roles en el apoyo efectivo al rubro como la importación directa de telas, la capacitación y la investigación de nuevos mercados, esencialmente de exportación.

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

Los siguientes factores podrían ser tipificados como condiciones de éxito en el rubro:

- a) El conocimiento de oficios vinculado estrechamente al grado de instrucción de preferencia medio o superior.
- b) El conocimiento del mercado y de los canales tanto locales como fronterizos. En este caso, la identificación de clientes mayoristas seguros vinculados a circuitos externos.
- c) La instalación de una maquinaria industrial y eléctrica básica que sea preferentemente especializada y que incida en un mejoramiento de la calidad del producto.
- d) La selección e identificación de la materia prima principal.
- e) La renovación constante de modelos de los productos, que estratégicamente están basados en copias de otros diseños.
- f) El conocimiento de criterios administrativos de la actividad.

## 9. Factores de fracaso

Resulta difícil identificar factores de fracaso en la actividad debido al proceso paulatino de éxito encarado por los productores consultados.

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

### 1. Tipo de proveedores

Destaca ampliamente la presencia de importadores y comerciantes mayoristas ubicados en las zonas Rosario y Obispo Indaburu como los principales proveedores de tela, cuerina e insumos complementarios. Estos comerciantes cuentan con tiendas de distribución que han logrado crear circuitos monopólicos de la materia prima requerida por el subsector y que son manejadas en algunos casos por familiares de los titulares principales. De acuerdo a la información recogida, buena

parte de estos comerciantes son bolivianos de origen rural en primera o segunda generación, siendo otra parte no menos significativa ciudadanos extranjeros (judíos, chinos, alemanes y chilenos).

Los comerciantes minoristas, en su totalidad nacionales, aparecen como el segundo grupo de proveedores de insumos fundamentalmente, aunque de menor incidencia en la estructura global de provisión de materiales a los productores del subsector.

## 2. Problemas

La escasez de algunos insumos como hilos, esponja y fibra y el incremento constante de los precios en general de la materia prima y demás objetos figuran como los problemas principales que afrontan los confeccionistas del rubro. Junto a éstos, el acaparamiento de tela en épocas de venta alta por parte de pequeños y medianos industriales constituye otro factor adverso que influye en alguna medida en la dinámica del subsector.

### III. CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN

#### 1. Estructura

La tipología elaborada en el informe individualizado de los productores analizados brinda una idea de la estructura existente en el rubro, la que identifica con cierta claridad tres estratos:

- Productores de organización familiar, con unidades económicas de tamaño menor. Estrato compuesto esencialmente por ex-operarios con una antigüedad relativamente reciente.
- Productores de organización semiempresarial, con establecimientos de tamaño menor. Estrato compuesto por trabajadores independientes provenientes de otras actividades similares o diferentes.

- Productores pequeñoindustriales de tamaño grande. Estrato compuesto por ex-operarios con un nivel de instrucción superior.

Por sus rasgos de volúmenes de producción y venta y la maquinaria instalada, el productor en cuerina se ubicaría como una fracción intermedia entre los dos primeros estratos.

## 2. Problemas

A partir de la información recogida, no se identificaron problemas en la producción, excepto aquéllos referidos a las limitaciones del capital, particularmente en las unidades de tamaño menor y mediano. Sin embargo, un problema que probablemente va adquiriendo ribetes paulatinamente preocupantes es la reducida infraestructura con que cuentan buena parte de los confeccionistas.

## IV. CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN

### 1. Estructura de los distribuidores

Un aspecto interesante a observar en el conjunto de productores analizados es la adopción de estrategias y mecanismos de autodistribución de los productos, tanto en el mercado local como externo, en sentido de las entregas realizadas a consumidores habituales, comerciantes minoristas y mayoristas, respectivamente. El otro aspecto también llamativo es la presencia de clientes "contratistas" que compran la mayor parte, si no la totalidad de la producción de varios confeccionistas, bajo modalidades de entrega semanal y cantidades y modelos definidos.

Por consiguiente, la estructura de los distribuidores de los productos del subsector estaría compuesta por comerciantes mayoristas abastecedores del mercado local.

## 2. Problemas

No se identificaron problemas en la comercialización de los productos por la importante configuración de una red de distribución que garantiza la venta en gran parte del año. Incluso las chamarras de cuerina que tienen un mercado limitado no presentan problemas de comercialización.

## ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

### INTRODUCCIÓN

De los seis casos analizados en este informe, uno corresponde a un productor de chamarras de cuerina y, parcialmente, de confecciones en tela, dos trabajan en mezclilla y tres en tela. En tal sentido, uno de los objetivos del informe es comparar y diferenciar el comportamiento de las unidades económicas en función de la materia prima principal utilizada en la confección de chamarras. En relación al trabajador en cuerina, el análisis particularizará los rasgos y comportamiento del mismo.

Existe una marcada heterogeneidad en el conjunto de los casos analizados, lo que dificultó establecer una clara tipología para fines comparativos. Sin embargo, tomando la magnitud del capital total invertido como criterio central y otros aspectos complementarios, se pudo identificar tres grupos de productores, exceptuando el caso del productor de chamarras de cuerina que merecerá un tratamiento particular:

- 1) Confeccionistas con capitales totales que ascienden a \$us. 1.900, con montos similares de inversión en maquinaria y capital de trabajo (\$us. 1.500 y 400 respectivamente); número de trabajadores que no superan los tres operarios y una dinámica y producción en ascenso que hace pensar en posibilidades de crecimiento continuo pese a las limitaciones de capital y a las variaciones del mercado. En este primer grupo se encuentran C.Q., confeccionista de chamarras de tela, y F.L.H., productor de chamarras de mezclilla, ambos de origen migrante con residencia en la ciudad de El Alto.
- 2) Productores de tamaño medio que cuentan con capitales totales invertidos que oscilan entre \$us. 8.000 y 12.000, con montos idénticos en maquinaria (\$us. 5.000); personal, ligado a dinámica y producción, en ascenso permanente. En este grupo figuran N.J., productora de *parkas* en tela, y F.A.C., confeccionista de

chamarras de mezclilla y edredones, ambos con residencia en la ciudad de La Paz y de procedencia diferente.

- 3) Productores de tamaño grande; el capital global alcanza a \$us. 30.000 y existe una mayor inversión en maquinarias. El personal supera los nueve trabajadores, alcanzando en épocas altas de venta a treinta operarios; el mercado está virtualmente asegurado y presenta una dinámica y una producción crecientes. En este grupo se encuentra un solo productor, el que corresponde a F.M., ubicado en la ciudad de El Alto.

A estos tres grupos principales, se agrega el caso de H. G. como productor de chamarras de cuerina, al que, por sus características, puede ubicarse en el segundo grupo. Este confeccionista cuenta con una inversión total de \$us. 9.500, de los cuales \$us. 3.600 corresponden a maquinaria, \$us. 2.300 a capital de trabajo, y el resto a local e instalaciones, siendo el único productor, a diferencia de los otros, que invirtió en este ámbito. La forma de organización de trabajo adoptada por este productor corresponde a la familiar, teniendo como ámbito de acción la ciudad de El Alto.

## I. CARACTERÍSTICAS GENERALES

### 1. Datos sociales

La edad de los productores en tela analizados muestra un recorrido que va de los veinte y tres hasta los cuarenta y ocho años, revelando una temprana y adulta incorporación a la actividad, considerando el tiempo de uno y dos años de trabajo, respectivamente, en la confección de chamarras. Estas edades límite corresponden a productores ubicados en los grupos 1 y 2.

En general, según ilustra el Cuadro 1, la mayor parte de los confeccionistas son jóvenes y presentan un nivel de instrucción --que llega incluso al técnico completo, como es el caso del productor de mayor tamaño-- y capacidad de producción apreciables. Los otros dos casos, que corresponden a confeccionistas con

unidades económicas de tamaño medio, cuentan con edades próximas a los cincuenta años, con niveles de instrucción ligeramente superiores al básico. Entre ellos se incluye al productor de prendas de cuerina.

Cuadro 1

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

TIPO	SEXO	EDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN			
			Int. inc.	Med. inc.	Med. com.	Tec. com
1.1 C.Q.	M	23			XX	
1.2 F.L.H.	M	31			XX	
2.1 N.J.	F	48	XX			
2.2 F.A.C.	M	32		XX		
3. F.M.	M	35				XX
4. H. G.	M	47	XX			

Los rasgos de juventud y nivel importante de instrucción de los casos analizados pueden, sin mucha dificultad, extenderse al subsector en su conjunto, denotando la influencia de estos aspectos en la constitución y desarrollo de las unidades productoras de chamarras de tela e, inclusive, en el éxito de las mismas. Por otra parte, el rasgo de inserción adulta en la actividad es probable que descubra en el conjunto un número significativo de productores que eligieron la confección como una alternativa de continuidad laboral, como una forma de reinversión de los ahorros logrados en otras actividades, o como una disyuntiva para enfrentar un fracaso económico anterior.

Desde la perspectiva migracional, un aspecto a destacar es el nivel de instrucción logrado por todos los casos en comparación a otros rubros microempresariales productivos, en los que el nivel suele ser inferior, considerando la procedencia rural de los productores.

La totalidad de los casos analizados conforman familias nucleares compuestas de tres hasta cinco miembros, incluyendo a los titulares. El número de hijos oscila entre uno a tres, presentando la mayor parte de los entrevistados el curioso rasgo de criar un solo vástago.

## **2. Historia ocupacional**

La mayor parte de los productores en tela y mezclilla consultados cuentan con una historia ocupacional ligada casi totalmente a la confección de chamarras de tela, previa a la inserción en el rubro en calidad de propietarios. De los entrevistados correspondientes a los cuatro casos que presentan las características mencionadas, tres estuvieron incorporados en calidad de operarios en unidades de corte semiempresarial durante tiempos apreciables. El cuarto se desempeñó como distribuidor independiente durante largos años, revelando en éstos el conocimiento de la actividad como confeccionista que durante treinta años ejerció el comercio de prendas de vestir en La Paz y Desaguadero, y arribando al convencimiento final de que la producción garantizaba mayor margen de ganancia que el comercio.

Es posible sospechar que la experiencia adquirida en una unidad semiempresarial durante un tiempo determinado constituya un factor de influencia, no sólo para establecer con cierto grado de confianza un taller independiente, sino también para aspirar con mayor posibilidad a un éxito económico, tal como parece mostrar el caso de Magne. Esto no significa desmerecer la influencia de otros factores como el conocimiento del mercado y de sus canales de comercialización, o el don e influencia paterno, como son los casos de los productores del tipo 2.1 y 2.2 de tamaño medio, que lograron un crecimiento destacado, y del tipo 1.2 (F.L.H.), de dinámica creciente aunque de tamaño menor.

Llama la atención el caso del productor de mayor tamaño (tipo 3) que, además del conocimiento de la actividad y, parcialmente, del mercado, cuenta con una formación técnica universitaria adquirida en mecánica que le permitió complementar con éxito la instalación del taller, en particular la compra y mantenimiento de las máquinas.

Ahora bien, en el caso de este productor, no hubo una actitud premeditada de estudiar la carrera técnica para insertarse luego en el rubro de confección; al contrario, una circunstancia personal le obligó a acceder a la actividad en cuestión, a la que califica como un trabajo "liviano" y "suave", pero que requiere "aislarse del mundo exterior" para encarar positivamente la confección de chamarras.

**Cuadro 2**

**HISTORIA OCUPACIONAL E INICIO DE ACTIVIDADES  
SEGÚN TIPOLOGÍA**

TIPO INICIO	RAMA	FORMA ORGAN.	CATEG. OCUP.	TIEMPO (años)	AÑO EN RUBRO
1.1	Confección cham. de tela	Semiempr.	Operario	4	1994
1.2	Confección cham. de tela	Semiempr.	Operario	7	1990
2.1	Comercio cham. y pant. de tela	Familiar	Propiet.	30	1993
2.2	Minería aurífera	Empresar.	Socio	10*	1990
3.	Confección cham. de tela	Semiempr.	Operario	12**	1991
4.	Transporte	Familiar	Propiet.	1***	1991

\* Antes colaboraba en el taller de confecciones de su padre

\*\* En varios talleres de la misma rama

\*\*\* Trabajó antes en agricultura y comercio desde los 16 años

En el caso del productor de chamarras de cuerina (H.G.), puede observarse un caso particular de conversión de una actividad de servicio como el transporte interprovincial en una actividad productiva como la confección, en razón del poco

éxito logrado en la ocupación anterior. A diferencia del resto de los consultados, esta conversión se produjo previa capacitación individual y familiar en la confección de chamarras a cargo de una persona expresamente contratada para tal efecto. La información del éxito logrado por otros productores en el rubro influyó en la decisión de conocer los pormenores del proceso productivo y la instalación del taller.

Tomando el caso anterior, más los productores ligados antes a la minería aurífera y el comercio, es posible identificar un grupo de confeccionistas en el conjunto del subsector que experimentó sus cualidades personales de independencia y autogobierno económico, así como sus recursos, generando una suerte de continuidad laboral de una actividad autónoma a otra de las mismas características. De este modo, la adopción y práctica de la confección de chamarras de tela y cuerina parece revelar dos circuitos importantes, por lo menos a partir de los casos analizados: uno directo, que comienza en el nivel de ayudante/operario y que, gracias a los mecanismos de la movilidad social de tipo horizontal, asciende a la categoría de propietario/productor; y un segundo circuito indirecto, que se inicia en otras actividades independientes y concluye en la instalación de un taller de confecciones.

Los problemas comunes que confrontaron casi la totalidad de los entrevistados al iniciar la actividad estuvieron referidos al poco o ningún conocimiento del mercado y a la falta de capital, tanto para una dotación adecuada de maquinarias, como para un fondo significativo destinado a la compra de materia prima e insumos. La excepción está dada por la confeccionista (tipo 2.1), que no enfrentó estos problemas debido a su amplio conocimiento del mercado de confecciones y un monto importante de arranque para capital fijo y circulante.

## II. RASGOS GENERALES DE LA UNIDAD ECONÓMICA

### 1. Local de trabajo

Pueden observarse dos grandes tendencias entre los productores analizados: la primera, que corresponde a los productores de menor tamaño, muestra un estado invariable en términos de tenencia de no propiedad del local, y el uso compartido del mismo con la residencia familiar; y la segunda, que corresponde a los confeccionistas de tamaño mediano y grande, que revela una progresión principalmente en el uso exclusivo del local de trabajo en base a la propiedad de la vivienda en la fase inicial de la actividad. Una ligera variante está marcada por el productor de mayor crecimiento que, de ser propietario del local, pasó a la modalidad de anticrético debido a la prioridad de financiar la compra de maquinaria y materia prima (con la venta del inmueble) y contar con un taller mucho más amplio.

Cuadro 3

### RASGOS DEL LOCAL DE TRABAJO SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	TENENCIA LOCAL		USO LOCAL		MESES DE PERMANENCIA
	Inicio	Ahora	Inicio	Ahora	
1.1	Anticr.	Anticr.	Neg./Viv.	Neg./Viv.	12
1.2	Anticr.	Anticr.	Neg./Viv.	Neg./Viv.	24
2.1	Propio	Propio	Neg./Viv.	Sólo neg.	48
2.2	Propio	Propio	Neg./Viv.	Sólo neg.	60
3.	Propio	Anticr.	Neg./Viv.	Sólo neg.	5
4.	Propio	Propio	Neg./Viv.	Sólo neg.	48

En la segunda tendencia, el ritmo de crecimiento adquirido en cuatro y cinco años al parecer impulsó a los productores a destinar ambientes exclusivos para la

actividad, de modo de permitir la instalación de maquinarias y el cobijo del personal de trabajo, que tuvo un importante incremento.

Por otro lado, se puede advertir que la constitución de la unidad económica y el arranque de actividades en todos los casos tiene como base la coexistencia del taller con la residencia familiar, revelando de este modo una particular génesis de la confección de chamarras, similar a otras actividades productivas.

## **2. Origen y dotación de capital**

Los tres grandes tipos de productores presentados en la introducción en función de la magnitud del capital alcanzado se ratifican plenamente en el cuadro siguiente, dando cuenta de la existencia de ritmos de crecimiento diferentes en espacios de producción y mercado relativamente similares.

Ahora bien, los ritmos de crecimiento señalados parecen depender de la anterior actividad ejercida por los entrevistados, dado que en el caso de los que trabajaron como operarios, generalmente los montos de capital en máquinas, herramientas y de trabajo son reducidos, a diferencia de los productores provenientes de otras actividades, que comenzaron con una base financiera importante, siendo estos casos los que corresponden a los tipos 2.1 y 2.2, que estuvieron dedicados al comercio y la minería aurífera.

La excepción la marca el productor de mayor crecimiento que, siendo operario y en un tiempo de trabajo semejante al del tipo 1.2, logró una apreciable dotación de máquinas y un capital de trabajo importante, que en conjunto bordean los \$us. 30.000. En este caso, la influencia de otros factores como el nivel de instrucción, la identificación de mercados seguros y el conocimiento de la técnica productiva jugaron un rol importante para la magnitud de capital y dinámica adquiridos.

En el caso del productor de chamarras de cuerina, el estado de crecimiento logrado revela un ritmo parecido a los microempresarios de tipo 2, desmarcándose de los confeccionistas de tipo 1, que, teniendo el mismo origen operario, tuvieron un crecimiento menor.

Por otro lado, en cuanto al capital de trabajo inicial, llama la atención que en la mayor parte de los casos se comenzara con montos bajos, probablemente en correspondencia con el tamaño de la maquinaria instalada o la limitación inicial del mercado, por el escaso conocimiento al respecto. Situación diferente muestra la confeccionista, que comenzó agresivamente con un capital de trabajo significativo debido al parecer a su mayor conocimiento del mercado de chamarras, particularmente del vinculado a Desaguadero, y del manejo de costos de producción y precios de venta.

Cuadro 4

DOTACIÓN DE CAPITAL INICIAL Y ACTUAL SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	CAP. MAQ./HERR.		CAPITAL TRABAJO		CAP. LOCAL		CAP.TOTAL	
	Inic.	Ahora	Inic.	Ahora	Inic.	Ahora	Inicio	Ahora
1.1	86	1.500	100	400	--	--	186	1.900
1.2	500	1.500	300	400	--	--	800	1.900
2.1	1.100	5.104	1.500	7.000	--	--	2.600	12.104
2.2	1.000	5.000	156	1.000	--	2.000	1.157	8.000
3.	166,6	25.000	83	5.000	--	--	250	30.000
4.	333,3	3.600	167	2.300	--	3.600	500	9.500

En relación al origen del capital inicial, el ahorro constituye, virtualmente en todos los casos, el mecanismo principal de financiamiento para la dotación de maquinarias y capital de trabajo. Justamente los montos pequeños iniciales dan cuenta de la magnitud reducida de los ahorros logrados, considerando las remuneraciones obtenidas por los operarios. Los recursos de una ONG y el préstamo de máquinas aparecen como otros mecanismos, aunque con menor incidencia en la formación del capital microempresarial. La constitución de la unidad económica a partir del préstamo de máquinas de familiares tiene en el

productor de mayor crecimiento el correlato más dramático, ya que de este particular origen logró en cinco años acumular un ingente capital fijo y circulante, con un promedio de compra de cinco máquinas por año y una inversión de \$us. 5.000.

Ya en el capital actual, la reinversión y las ONGs que cuentan con programas de crédito figuran como los principales y únicos medios de financiamiento para capital fijo y de operaciones, aunque en proporciones diferentes. En los tipo 2, 3 y el confeccionista en cuerina, la reinversión destaca como el mecanismo central, a diferencia de los productores de tipo 1 que dependen del apoyo institucional privado como base de financiamiento, particularmente para capital de trabajo.

**Cuadro 5**

**CAPITAL INICIAL Y ACTUAL POR TIPO DE CAPITAL  
SEGÚN TIPOLOGÍA (En \$us.)**

TIPO	CAPITAL INICIAL			CAPITAL ACTUAL		
	Máq./herr.	Cap.trab.	Loc/Inst	Máq./Herr.	Cap.trab.	Loc/Inst.
1.1	Ahorro	Ahorro	-----	ONG	ONG	----
1.2	Ahorro	Ahorro	-----	Reinversión	ONG	----
2.1	Ahorro	Ahorro	-----	Reinversión	Reinv./ONG	----
2.2	Ahorr./ONG	Ahorro	-----	Reinv./ONG	Reinv./ONG	Reinv./ONG
3.	Préstamo de máquinas	Ahorro	-----	Reinv./ONG	Reinversión	----
4.	Ahorr./ONG	Ahorro	-----	Reinv./ONG	Reinv./ONG	Reinv./ONG

**3. Tecnología utilizada**

Todos los productores consultados revelan una relación de propiedad exclusiva de los instrumentos de trabajo en consonancia con el ritmo y tiempo de crecimiento, guardando las diferencias de tamaño y tipo de maquinaria logrados.

La mayor proporción de máquinas eléctricas e industriales en relación a los medios domésticos y manuales favorecen ligeramente a los productores del tipo 2 y 3, destacándose el confeccionista de mayor crecimiento, que ha logrado una conversión casi total de sus maquinarias hacia la producción eléctrica e industrial. En los confeccionistas de tipo 1 y en el productor de chamarras de cuerina, se da el predominio de las máquinas de coser domésticas y manuales de producción artesanal, similar a otros rubros de la actividad manufacturera informal.

Un aspecto que revela un comportamiento particular del subsector es el uso preponderante de maquinaria nueva en relación a los instrumentos usados, posiblemente debido a la existencia de máquinas usadas o a las exigencias del mercado y la competencia, que requieren una determinada calidad de costura y acabado, tal como manifestaron varios entrevistados. Tres de los seis casos considerados cuentan entre sus instrumentos de trabajo con máquinas usadas, lo que implica en un futuro próximo mayores posibilidades de cambio de estos medios.

Cuadro 6

CARACTERÍSTICAS DE LA MAQUINARIA SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	TOTAL MAQ.	TEN	TIPO			PAIS ORIGEN			EST. ADQ.		CAPACIDAD		
			Eléc	Man.	Mix.	USA	Japón	OPAs	Nue.	Usad.	Dom	Sem.	Ind
1.1	7	Prop.	2	5	---	---	3	4	6	1	5	---	2
1.2	4	Prop.	1	1	2	---	2	2	4	---	3	---	1
2.1	7	Prop.	3	4	---	---	7	---	5	2	4	---	3
2.2	6	Prop.	4	2	---	---	---	5*	6	---	2	1	3
3.	23	Prop.	21	----	2	1	14	8	22	1	---	1	22
4.	3	Prop.	1	2	---	2*	----	----	3	---	2	---	1

\* Una máquina corresponde a industria brasileña.

Por otra parte, puede observarse en el cuadro precedente una cierta preponderancia de las máquinas de industria japonesa (marca JUKI, en particular) en relación a la industria china, coreana, taiwanesa y americana, con el antecedente de que las primeras tienen precios mayores y que, curiosamente, son preferidas por la mayor parte de los productores consultados. Entre las máquinas adquiridas, destaca un pequeño pero significativo número de instrumentos de fabricación brasileña.

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

Las máquinas nuevas fueron adquiridas de dos grandes proveedores: de la casa importadora JUKI, ubicada en la calle Tumusla, y de las tiendas y puestos informales ubicadas en la zona 16 de Julio de ciudad de El Alto y la calle Mariano Baptista de la ciudad de La Paz, correspondiendo a estos últimos la mayor parte de las máquinas compradas. La mayor cantidad de las máquinas fueron adquiridas al contado, mostrando el comportamiento de ventas de los proveedores que optan por este sistema. Sólo en un caso, el que corresponde a la microempresaria, casi la totalidad de las máquinas fueron compradas al crédito, por un tiempo variable de dos a tres meses y bajo la modalidad de cuota inicial (\$us. 500) y el resto en cuotas (\$us. 700) --gracias a las relaciones de amistad existentes con el importador.

Dos fuentes de asesoramiento e información pueden distinguirse en cuanto a la adquisición de las máquinas: una primera, que consiste en consultas a otros confeccionistas de mayor antigüedad y a operarios con experiencia, tal como sucedió con el productor de confecciones en cuerina y los tipos 1.2 y 2.1, respectivamente; y una segunda, que comprende autodecisiones basadas en la experiencia laboral o la vinculación al taller paterno, como son los casos del tipo 1.1, 3 y 2.2. El uso de ambas fuentes permitió en todos los casos la adquisición de maquinaria confiable, sin que su posterior rendimiento derivara en problemas de mantenimiento y reparación.

En el caso de los productores con mayor número de máquinas industriales y eléctricas, la contratación de personal con experiencia, seleccionado en base a pruebas de habilidad y conocimiento, permite en gran medida optimizar el uso de las

máquinas, generando escasos problemas técnicos pese al uso intensivo. Junto a este elemento, el estado nuevo de las máquinas y el extremo celo guardado para con ellas constituyen otros factores que aseguran un normal uso y desenvolvimiento de los instrumentos de trabajo.

En la indagación sobre el conocimiento de la capacidad de las máquinas, casi la totalidad de los entrevistados coincidieron en anotar que desconocían esta atribución técnica. El parámetro de medición está basado principalmente en la habilidad del operario, el estímulo de las temporadas altas de venta, y el tipo de costura y acabado exigidos.

Asimismo, todos coincidieron en que en el mercado existía una suficiente oferta de máquinas y que sólo en épocas de alza de ventas se registraba cierta escasez de estos instrumentos de trabajo.

##### **5. Empleo e ingresos del personal**

Un aspecto que destaca nítidamente es la preponderancia de personal de sexo masculino en relación al sexo femenino, develando composición de la fracción obrera del subsector. Las mujeres (particularmente mujeres de pollera) son incorporadas principalmente en tareas de costura y acabado, y han sido observadas en las unidades de tamaño mediano y grande ubicadas en la ciudad de El Alto.

En general, el tamaño del personal contratado guarda relación con el tamaño de la maquinaria y el capital de trabajo. En este sentido, los productores de nivel medio y grande muestran el mayor número de trabajadores en relación a los confeccionistas de menor tamaño, en cuyos talleres el grueso corresponde a trabajadores asalariados y en mínima proporción a los trabajadores familiares no remunerados. En los casos del tipo 1, se hace evidente la forma de organización familiar de trabajo, lo que, entre otras cosas, implica una activa incorporación de la cónyuge en el proceso productivo y en la distribución de los productos. Esta es también la situación, por lo menos temporal, del confeccionista en cuerina, que tiene a su esposa e hija como mano de obra principal.

Cuadro 7

## EMPLEO E INGRESOS DEL PERSONAL SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	TOTAL TRAB	SEXO		FORMA CONTR		ANTIG MESES PROM	TIPO REMUR	PERÍODO REMUN PROM	MONTO PROM MENS	HRAS PROM	DÍAS PROM
		M	F	PERM	EVEN						
1.1	5	2	3	3	2	10	p/obr	Quincen	365	9,6	5,6
1.2	3	2	1	2	1	18	p/obr	Semanal	440	9	5,6
2.1	8*	8	-	4	4	9,5	p/obr	Semanal	460	11	6
2.2	6**	6	-	4	2	24,5	p/obr	Semanal	450	8	5,6
3	10	5	5	5	5	8	p/obr	Semanal	372	8	6
4	3***	1	2	2	1	38	p/obr	Semanal	576	5	6

\* Cuatro son trabajadores a domicilio.

\*\* Dos son trabajadores a domicilio.

\*\*\* Uno es trabajador a domicilio; su remuneración promedio figura en el cuadro.

Otro aspecto que sobresale en la composición del personal es la presencia en la mitad de los casos considerados de trabajadores a domicilio, denotando la existencia de relaciones de subcontratación y, por tanto, de una forma de estrategia productiva que permite en gran medida minimizar los costos de producción. Con referencia a las estrategias de trabajo adoptadas, la presencia de una proporción importante de trabajadores eventuales parece indicar otra forma de comportamiento de las unidades del subsector en relación al uso de fuerza de trabajo, en contraste con los costos de producción. En el caso del confeccionista de mayor tamaño (F.M.), otra razón central para la contratación de operarios en forma eventual obedece a evitar responsabilidades de pago de beneficios a estos trabajadores con la intervención del Ministerio de Trabajo.

La eventualidad puede también observarse en los tiempos promedio de trabajo en cada unidad, más si se descuenta el trabajo de los familiares remunerados y no remunerados que tienden a mostrar mayor estabilidad laboral. En general, el

promedio de estadía laboral no supera los diez meses, registrándose los mayores períodos en las unidades de tamaño medio.

La eventualidad del uso de fuerza de trabajo conduce a pensar que existe en el subsector una incesante movilidad de operarios y ayudantes y, por qué no, una constante formación de nuevos trabajadores provenientes en su mayor parte del área rural y del interior.

La forma de remuneración común en el rubro es el pago por obra, en este caso por chamarra o *parka* costurada y acabada, o por tareas específicas como el forrado de botones, el corte de tela, el armado de forros y el despuntado, entre las más importantes. En un caso, el de los productores de tamaño medio (2.2), y en el de magnitud grande (3), existen trabajadores que perciben salarios mensuales y cuyas tareas fundamentales están referidas al apoyo administrativo y la supervisión del proceso productivo. El período de remuneración también común en el subsector es el semanal, estando esta delimitación temporal sujeta al comportamiento de la producción y a las ventas, a los compromisos adquiridos con los clientes y a las ferias locales y fronterizas.

El salario percibido por los operarios oscila entre los 250 Bs., que corresponde a ayudantes, y los 650 Bs. obtenidos por los operarios con mayor antigüedad y, en cierto modo, por los trabajadores a domicilio. En general, los salarios pagados en el rubro superan ligeramente el salario mínimo nacional, que asciende a 265 Bs.

En el cuadro precedente puede observarse una interesante gradación ascendente de los salarios promedio en consonancia con los tamaños de las unidades económicas conformadas, hasta que se interrumpe en la remuneración media del taller de mayor tamaño, donde el monto baja considerablemente. Esta situación hace pensar en una sobreexplotación de la fuerza de trabajo, que, en gran medida, sirve de base para el crecimiento inusitado que adquirió la unidad de mayor tamaño.

En términos de horas y días de trabajo, la generalidad de los casos manifiesta el rebasamiento de los períodos establecidos por ley, esto es, las ocho horas y los

cinco días hábiles, mostrando una particularidad del subsector (seguramente similar a otros rubros productivos) en el uso y explotación de la fuerza de trabajo. Empero, un examen de los tiempos de trabajo de los titulares de las unidades económicas revela una autoexplotación, principalmente en los talleres familiares y semiempresariales de tamaño mediano.

## 6. Constitución legal

Sólo uno del total de los entrevistados --el productor de tamaño medio (2.2)-- cuenta con reconocimiento legal, tanto de la Dirección General de impuestos internos (RUC, Régimen General) y de la Alcaldía Municipal (Licencia de funcionamiento). La razón para la obtención de estos requisitos legales se debió a la necesidad de suscribir un contrato por el lapso de diez años para la producción de edredones, hecho que garantizaba la dinámica y crecimiento de la unidad económica por un tiempo considerable. El aporte impositivo anual de este productor asciende a la suma de 720 Bs. y, según señala él, no se confrontan mayores problemas en la cancelación de este monto.

En otro caso, existe un reconocimiento legal parcial de la actividad del confeccionista de mayor tamaño, que obtuvo la tarjeta de INBOPIA y que, según lo manifestado por este productor, fue una exigencia de FIE a fin de acceder al préstamo solicitado.

El resto de los entrevistados no cuentan con reconocimiento legal alguno, detectándose dos tipos de razones centrales: la necesidad de mantenerse clandestinos por la actividad reciente y limitada, y el temor a que la institución impositiva los refiera directamente al régimen general con todas las consecuencias del caso. En general, pudo percibirse una fuerte resistencia a la emisión de facturas por lo complicado y burocrático que resulta el seguimiento de las mismas.

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

Los problemas y limitaciones identificadas en el subsector varían de acuerdo a la dinámica y tamaño de las unidades económicas tipificadas. En tal sentido, los propietarios de las unidades de menor tamaño manifiestan que su principal limitación es la falta de un capital mayor que permita fortalecer la maquinaria y el capital de trabajo, destacándose este último recurso como el prioritario ante las variaciones que presenta el mercado de telas e insumos. En el caso de las unidades de tamaño medio, el problema referido al capital se reduce a la inexistencia de un mayor monto para compra de materia prima. En la unidad de mayor tamaño, la limitación de capital se orienta hacia la necesidad de dotarse de una infraestructura propia.

Con relación a la mano de obra, los problemas anotados están vinculados a la virtual ausencia de trabajadores con experiencia y los efectos que ello conlleva en cuanto al costo de formación y capacitación de estos obreros hasta que alcancen un nivel aceptable de conocimiento y práctica. Muy ligado a este aspecto está el cambio frecuente de diseños y modelos en todas las unidades económicas, lo que implica también una constante preparación de la mano de obra, con el consiguiente costo de aprendizaje involucrado.

Dos de los entrevistados cuyos casos se analizan manifestaron que un problema particular que confrontan con los operarios contratados es el constante ausentismo que presentan los primeros días laborales de la semana. Explican que esto se debe al estado de ebriedad de los mismos, lo que deriva generalmente en el despido de los trabajadores y el costo de búsqueda de los nuevos operarios.

No se detectaron problemas que puedan generarse por la inexistencia de reconocimiento legal, ni tampoco se reconoce esta condición como una limitante para ejercer la actividad.

### III. FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONÓMICA

#### 1. Gestión

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

Dos son los elementos que impelen a los productores a tomar decisiones de gestión sobre la cantidad, calidad y la temporalidad de los productos. El primero consiste en autodecisiones basadas en la experiencia y el conocimiento del mercado, y el segundo comprende los pedidos y requerimientos de los clientes mayoristas, en función de los cambios del mercado local y externo y la competencia. La mayor participación de los productores en cuanto a autodecisiones radica en la delimitación del diseño y modelos de los productos y en la cantidad, tomando en cuenta la capacidad de producción del taller. Esta actitud de considerar la capacidad productiva de la unidad como criterio de decisión se percibió en los confeccionistas de tipo 2 y 3.

Los colores y tallas de los productos están generalmente determinados por el mercado, así como la temporalidad y, en gran medida, la cantidad de los productos. Por la información recogida, el mercado en todos los casos constituye el elemento central de definición de los atributos del producto, delineando de este modo los rasgos generales del subsector en su conjunto en cuanto a su relación total con el mercado.

En algunos casos, las autodecisiones incorporan parcialmente los criterios de la esposa y operarios, particularmente en la definición de la calidad del producto. Un mayor grado de autodecisión personal pudo notarse en la confeccionista, en quien, debido a su dominio del mercado fronterizo de Desaguadero, destaca su capacidad de gestión como efectiva.

Los precios de los productos son decididos fundamentalmente por los productores, calculándose en relación a los costos de producción particulares logrados en cada unidad. Sólo en temporadas de venta baja se produce una directa

influencia del mercado para la reducción de los precios, aunque tal hecho aparece más como una estrategia temporal de trabajo antes que una determinación absoluta.

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

En todos los casos se advierte una definición básica de los costos unitarios de producción, recogiendo esencialmente los gastos efectuados en el consumo de la tela e insumos y el pago por obra al operario. Es muy imperceptible, según la hoja de costos llenada con ellos, la incorporación de otros gastos en la determinación de los costos. La experiencia de trabajo y la antigüedad relativa en la actividad incidieron en todos los casos a esta delimitación particular del costo productivo, aspecto que es posible observar también en otros rubros productivos informales.

En relación al registro de los ingresos y egresos, la mayor parte de los consultados llevan un control del mismo de manera parcial y prosaica en colaboración, en algunos casos, de las cónyuges o hijas mayores, como es el caso de la confeccionista de tamaño medio. Generalmente se realiza la relación de gastos e ingresos semanalmente, al cabo de las ventas realizadas, teniendo el resto de los confeccionistas una escasa noción de las ganancias logradas, pese a los márgenes de ganancia delimitados previamente por producto. Al parecer, la reinversión constante en la compra de materia prima e insumos y el gasto desordenado en el consumo familiar son factores que influyen para una no valoración de las ganancias logradas.

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

En general, las fases o tareas más controladas en el proceso de producción por parte de los productores es el costurado y el acabado del producto. Sin embargo, puede advertirse una mayor complejización del proceso productivo en las unidades medianas y de mayor tamaño y, por tanto, una relativa especialización de funciones de los operarios e incluso del propietario. Esto sucede principalmente en el corte, acabado, prelavado, forrado de botones y la colocación del cierre, en concomitancia con el tipo de máquinas adquiridas como la cortadora (tipo 3) y la máquina de

prelavado (tipo 2.2), que implican la existencia de funciones productivas específicas. Sólo en el caso del productor tipo 3 se percibe una clara separación del propietario respecto al proceso productivo, centralizándose su atención en la compra de materia prima e insumos, la administración y supervisión de la confección en el taller.

Otras fases controladas por los confeccionistas varían de acuerdo al tamaño de la unidad y la dinámica adquirida. En el caso del productor tipo 1.1, la colocación de cierres, la combinación de colores y la marca (Sol de Oro) son otros aspectos importantes que se controlan en el proceso de producción a fin de contar con productos competentes.

En los confeccionista de tipo 2, la selección de la calidad de la tela, el corte, el prelavado, el acabado y la marca (también Sol de Oro en el caso de la productora de *parkas*) se destacan como otras fases cuidadosamente supervisadas por los entrevistados. En el caso del productor de mayor crecimiento (tipo 3), el prelavado de las prendas figura como una otra fase decisiva para la obtención de un buen producto.

En relación al confeccionistas de chamarras de cuerina, el control pasa principalmente por el corte y la costura, mostrando una menor complejización del uso de criterios de calidad respecto a los demás productores. Es probable que el tipo de materia prima utilizada en este caso no exija mayor atención en otros aspectos, considerando el tamaño reducido del mercado de chamarras de cuerina.

El comportamiento dinámico y exigente del mercado de chamarras de tela, sustancialmente externo, se refleja en la innovación constante de los productos en los confeccionistas entrevistados y en la capacidad de adecuación de los mismos. La definición del diseño y modelos de las chamarras tiene como base, en todos los casos, la copia de otros modelos, sean de origen nacional o extranjero, aditamentando algunos detalles para hacer de las chamarras un producto más ofertable y aceptable. En la copia de los modelos se consideran también el color, la talla y el acabado. Situación algo diferente presentan dos productores que corresponden al tipo 1.1 y 2.1, que lograron cierta homogeneidad de modelos y

creaciones debido a la adopción de una marca bastante difundida en el mercado peruano, "Sol de Oro". Justamente, la productora del tipo 2 señala que en cierto momento produjo *parkas* de la conocida marca YOMAX al haber vencido satisfactoriamente una prueba de calidad para una importadora peruana. Este hecho da cuenta de la existencia de productores y trabajadores de planta con nivel competitivo de producción.

#### **1.4. Organización y administración del personal**

A excepción del productor en cuerina, que registra una forma de organización familiar, los otros productores en tela con características semiempresariales adoptan una lógica organizativa y administrativa de trabajo a partir de las tareas asignadas a los operarios y ayudantes, como al personal extrafamiliar, y de la cantidad promedio de chamarras a ser confeccionadas en el día o la semana. En épocas de venta alta, el segundo criterio se hace preponderante a fin de cumplir con los pedidos crecientes de los clientes o simplemente del mercado en su conjunto.

En esta lógica, los familiares no remunerados también son incluidos a fin de engranar con el conjunto de trabajadores asalariados. Un aspecto que facilita la administración del personal es la existencia de relaciones de parentesco y paisanidad microregional entre los propietarios o propietarias y los trabajadores, evitando en buena medida el surgimiento de problemas y conflictos. En los productores del tipo 1 y 2 es en los que se nota una mayor preponderancia de estos trabajadores.

#### **1.5. Valoraciones sobre la mano de obra**

Todos los productores consultados coinciden en señalar que la formación de los operarios en el rubro antes de su incorporación en los talleres es incompleta y casi inexistente, lo que impele a pensar que estos trabajadores (en su mayoría jóvenes) provienen de la superpoblación flotante relativa compuesta por migrantes y desocupados de las ciudades, con un nivel de instrucción generalmente incompleta.

Consecuentemente, la mayor parte de los trabajadores contratados, según los informantes, se capacitaron y aprendieron el oficio en sus unidades económicas. Una evaluación general por parte de los mismos revela que el grado de adecuación del personal contratado, con las características formativas mencionadas, a las exigencias del proceso productivo fue aceptable y relativamente rápido.

Sin embargo, luego de la primera fase de preparación y capacitación del personal ejercida por los propietarios, no se evidencia una continuidad de estas tareas, dejando al mismo proceso productivo, dinámico por cierto, el mayor aprendizaje individual y colectivo sobre la técnica productiva del rubro.

En general, la valoración sobre la calidad de mano de obra incorporada en los talleres es altamente positiva, a excepción del confeccionista de mayor tamaño que manifiesta cierto descontento con el personal que tiene, hecho que al parecer influyó en las relaciones sociales tensas y verticales establecidas con los trabajadores. Los otros productores, al contrario, mantienen relaciones amistosas y familiares con los operarios y ayudantes.

La oferta de fuerza de trabajo en el mercado laboral, según lo manifestado por los consultados, es suficiente, excepto en las temporadas de alza de ventas, en las que por el mismo requerimiento de personal con experiencia se hace difícil reclutar nuevos trabajadores. Los mecanismos de contratación más comunes en los productores del rubro son los avisos radiales y los "encargos" a otros operarios o familiares para conseguir trabajadores generalmente sin experiencia.

## **1.6. Destino de la ganancia**

La mayor parte de las ganancias, en todos los casos, es destinada a la reinversión, principalmente a la adquisición de materia prima e insumos. El consumo familiar aparece como segundo destino en orden de importancia, aunque con montos menores y desordenados. El ahorro, por lo menos formal, aparece virtualmente como inexistente.

En un pasado reciente, los confeccionistas de tipo 2.2, 3 y el productor en cuerina invirtieron parte de sus ganancias en la construcción o ampliación de la infraestructura destinada a los talleres y en la compra de automóviles para el transporte de la materia prima. Son inversiones que hablan de la actitud de complementariedad de estos productores, orientadas a fortalecer el proceso productivo.

## **2. Proceso de trabajo**

En los productores de chamarras y *parkas* de tela, las fases centrales del proceso de trabajo son: 1) selección y compra de la tela y algunos insumos principales como el forro o la fibra; 2) trazado del modelo, que incorpora cambios frecuentes del diseño; 3) cortado de la tela; 4) costurado de las prendas; 5) prelavado, particularmente de las chamarras de mezclilla y *parkas*; 6) acabado, que incluye en algunos casos la inclusión de las etiquetas y la marca; y 7) empaque y venta, principalmente en aquellos productores que van al encuentro del mercado. Tal como se mencionó en otro acápite, el cortado, el costurado y el acabado son las fases que mayor control reciben por parte de los confeccionistas consultados.

En el caso del productor en cuerina, el proceso es más simple y comprende básicamente el trazado, cortado, costurado y acabado del producto, incidiéndose más en la segunda y tercera fases. Al parecer la producción de chamarras de cuerina no requiere mayor división del proceso productivo por la especificidad de la materia prima (calidad y color) y la demanda del mercado.

De acuerdo a la información proporcionada por los confeccionistas en tela, desde el inicio de la actividad hasta la actualidad, considerando la antigüedad particular de cada uno, que no va más allá de los cinco años, el proceso de trabajo experimentó cambios importantes en áreas como el cortado, la utilización de técnicas específicas de costurado como el despuntado o el bordado, el prelavado, y el acabado, consistente en detalles como el colocado de cierres, el cuello, los puños y algunos bordados como adornos de la prenda. En los tipos 2.2, 3 y, curiosamente, el 1.1, se pudo observar una mayor incorporación de estas subfases, producto de su

relación con clientes exigentes o el conocimiento del mercado y sus condiciones de acceso.

Los cambios anotados, que tienen su correlato en la incorporación de máquinas como las retas industriales, despuntadoras, borradoras, cortadoras, pegadora de botones y lavadoras, incidieron positivamente en la confección de chamarras y *parkas*, estableciendo una aceptable calidad en el mercado interno, y, particularmente, en el mercado peruano y chileno. A manera de matizar esta afirmación, existe plena coincidencia en señalar que al principio se producían chamarras "feitas", "mamarracho", "no bien acabadas", "ch'apis" y otros predicados similares que dan cuenta de la calidad de prendas que se ofertaban, situación que ha cambiado ostensiblemente en la actualidad por una mejora en el producto y su consiguiente capacidad de competitividad con otros productos foráneos.

La división técnica interna de trabajo en las unidades productoras de chamarras de tela recoge los cambios incorporados en el proceso productivo, centralizando su dinámica en el cortado, realizado por el mismo propietario u otro trabajador que cuenta con la máquina, el costurado, en el que participa la mayor parte de los operarios y ayudantes, el acabado, que es compartido entre operarios y familiares no remunerados, y la venta, encarada por el propietario o la cónyuge.

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

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

Los datos analizados en este acápite corresponden a la información declarada por los entrevistados, en especial respecto a los valores totales de ventas según los cambios de temporada. En tal sentido, haciendo una relación de los precios de los productos con las cantidades producidas y los valores declarados, puede advertirse en la mayoría de los casos una no correspondencia de los datos, poniendo en duda la información proporcionada, particularmente la que concierne a los ingresos totales logrados mensualmente. Los casos excepcionales de correspondencia son el

productor de tipo 2.2, que guarda una relación con los precios de venta reales, y parcialmente el confeccionista 1.1.

Precisando más, los valores de venta declarados por temporadas no corresponden a la cantidad de productores mencionados, mostrando un panorama ficticio del movimiento de capital e ingresos en las unidades del subsector. Es probable que esta no correspondencia se deba a los montos efectivos apropiados por los titulares en períodos diferentes a la dimensión mensual, o a que las cantidades producidas durante la semana no tengan una venta total, generándose un excedente que se acomoda en otro período. Ambas razones revelarían una lógica particular de fijación de precios, venta y recaudación de ingresos totales que en varios casos es manejada por la esposa y no precisamente por el propietario.

Cuadro 8

CANTIDAD PRODUCIDA Y VALOR DE VENTAS POR TIPO DE PRODUCTO Y TEMPORALIDAD DE VENTAS SEGÚN TIPOLOGÍA

TIPO	PRODUCTO	CANTIDAD PRODUC. MES			VALOR MENS. DE VENTAS		
		Alta	Regular	Baja	Alta	Regular	Baja
1.1	Chamarra	200	150	100	13.000	7.500	6.000
1.2	Chamarra	250	150	50	13.000	2.000	1.600
	<i>Parka</i>	200	100	50	4.800	3.000	1.4000
2.1	Chamarra	500	350	200	7.300	2.800	750
	<i>Parka</i>	600	400	228	8.700	3.200	850
2.2	Chamarra	700	400	100	30.000	15.000	7.500
	Edredón	500	384	384	50.000	40.000	40.000
3.	Chamarra	750	500	200	10.000	3.500	1.000
	<i>Parka</i>	750	500	200	10.000	3.500	1.000
4.	Chamarra						
	Cuerina	144	2	36	2.400	800	600

Realizando un ejercicio de dimensionamiento real de las ventas en función de los precios y cantidades, se advierte fácilmente que los montos declarados se

superan ampliamente. Así, tomando las temporadas altas, el cuadro siguiente muestra esta situación:

TIPO	PRODUCTO	VALOR CALCULADO	VALOR DECL.	PREC. UNIT.
1.2	Chamarra	21.250	13.000	85
	<i>Parka</i>	20.000	4.800	100
2.1	Chamarra	32.500	7.300	65
	<i>Parka</i>	66.930	8.700	111,5
3.	Chamarra	45.500	10.000	65
	<i>Parka</i>	86.250	10.000	115
4.	Chamarra			
	Cuerina	9.360	2.400	65

La diferencia existente entre el valor calculado y el declarado ciertamente es notable y, en caso de ser evidente el primero, la actividad del subsector mostraría un importante movimiento de circulante y capital. Sólo tomando los cuatro casos considerados, el movimiento ascendería a \$us. 58.000 de valor global de venta mensual, con un margen de ganancia aproximado también global de \$us. 11.600, correspondiendo a cada productor un promedio que oscilaría entre \$us. 1.800 y 3.500 mensuales, de acuerdo al tamaño y dinámica de la unidad económica.

Por otro lado, los cambios de temporadas de venta se hacen evidentes en la dinámica y capacidad productiva de las unidades analizadas, tomando en cuenta la clara percepción que tienen los entrevistados de los ritmos diferentes que presenta el año productivo, con mayor énfasis en torno a las épocas de alta y baja.

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

Se señaló anteriormente que existe plena coincidencia entre los productores en relación a que hubo un apreciable mejoramiento de la calidad del producto, dando cuenta de un mayor conocimiento de la actividad y del mercado, de una incorporación de nuevas maquinarias, particularmente industriales, y de una complejización de las fases y subfases del proceso productivo.

En las unidades de menor tamaño (tipo 1) y en el caso del productor en cuerina, la calidad del producto reside fundamentalmente en el costurado y el acabado, con una ligera diferencia en el productor tipo 1.1, que considera que la marca es otro atributo importante para realzar la calidad de las chamarras y *parkas*. En las unidades de tamaño mediano (tipo 2), además del costurado y el acabado, la selección de telas e insumos, el cortado y el prelavado son otras condiciones necesarias para confeccionar un buen producto. Una valoración similar se aprecia en el productor de mayor crecimiento, con una pequeña variante consistente en el trazado del diseño como una fase destacada para la obtención de un producto competitivo.

En general, los atributos de calidad señalados no sólo evidencian un mejoramiento de la calidad de las chamarras y *parkas*, sino también la adopción y mejoramiento de la visión empresarial de los productores, en consonancia a una mayor relación con el mercado, el que hasta ahora presenta rasgos de crecimiento incesante. El testimonio de la confeccionista de *parkas* en sentido de que algunas chamarras de producción nacional superan en calidad al producto argentino o chileno, es una muestra de la adopción de una visión diferente a otros sectores productivos que todavía tienen una percepción limitada del mercado local y microregional.

En cuanto a lo que puede denominarse proceso constante de mejoramiento de la calidad del producto en el subsector, el mayor problema identificado por casi todos los informante es la secuela de la competencia. A partir de la independización de operarios como nuevos propietarios, la calidad de las chamarras corre el peligro de desmejorar con los consiguientes efectos negativos sobre los productores que lograron un estilo de producción cualificada.

## IV. MERCADO DE INSUMOS Y PRODUCTOS

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

#### 1.1. Características de la materia prima e insumos

En la generalidad de los casos analizados, destaca ampliamente el consumo de materia prima e insumos importados, principalmente de procedencia norteamericana y surasiática, siendo escaso el consumo de los de procedencia latinoamericana y nacional. Con relación a los insumos nativos, la fibra, la esponja y parcialmente el hilo figuran como los más importantes en la producción de chamarras de tela y cuerina. El no consumo de tela y cuerina nacional revela sencillamente la ausencia de oferta suficiente y de calidad en la industria boliviana, la misma que se caracteriza por su incipiencia. La mayor parte de los productores consumen materia prima e insumos de primera calidad, a excepción del confeccionista de mayor tamaño, que tiene preferencia por artículos de segunda, probablemente por razones de estrategia y de costo, o por el grado de exigencia de los clientes.

La frecuencia común de compra de la materia prima esencial es semanal y, en el caso de los insumos, varía entre períodos semanales, quincenales y mensuales, pues está sujeta a los diferentes ritmos que impone el mercado.

Los costos globales mensuales en épocas normales de producción y ventas para la producción de chamarras guarda relación con el tamaño de las unidades económicas, con algunas diferencias que muestran una relativa mayor inversión del tipo 1.2 de tamaño menor en relación a la confeccionista de magnitud mediana. Llama la atención el estado del productor en cuerina, cuya inversión mensual es inferior incluso a los productores de tamaño menor, corroborando en alguna medida la idea de que la producción y el mercado de las chamarras de cuerina en el país son aún incipientes, limitados y de poca repercusión en el movimiento económico fronterizo.

Cuadro 9

**CARACTERÍSTICAS Y COSTO DE LA MATERIA PRIMA  
E INSUMOS SEGÚN TIPOLOGÍA (En Bs.)**

TIPO	MAT./ INSUMOS	ORIGEN		CALIDAD	MOD. COM.	UNID. MED.	CANT. MES	PREC. UNIT.	VALOR TOTAL
		NAL.	IMP.						
1.1	Tela dacrón americana		XXX	1a.	may	rollo	5	800	4.000
	Tela piel de durazno		XXX	1a.	may	rollo	2	800	1.600
	Cierres y Otros insum.	X	XXX	1a.	may		----	-----	795
1.2	Tela piel/ durazno		XXX	1a.	men	mts.	80	21,5	7.396
	Tela gabard.		XXX	1a.	men	mts.	80	16	5.504
	Esponja y otros insum.	X	XXX	2a.	men	----	----	----	2.270
2.1	Tela americ.		XXX	1a.	may	yarda	200	7,5	6.450
	Tela quintex		XXX	2a.	men	mts.	180	16	2.880
	Hilo y otros insumos		XXX	2a.	may				1.779
2.2	Mezclilla		XXX	1a.	may	rollo	2	2.250	9.675
	Tela teka		XXX	1a.	may	rollo	10	420	18.060
	Hilo y otros insumos		XXX	1a.	may	-----	-----	-----	9.136
3.	Gabardina americana		XXX	2a.	may	rollo	10	1.940	83.420
	Mezclilla		XXX	2a.	may	rollo	2	1.091	4.691
	Tela quintex		XXX	2a.	may	mts.	100	16	6.880
	Hilo y otros insumos		XXX	2a.	may	-----	----	-----	18.675
4.	Cuerina		XXX	1a.	men	mts.	45	21	4.063
	Tela dracón		XXX	1a.	men	mts.	10	16	688
	Frisa/otros insumos	X	XXX	2a.	men	-----	-----	-----	348

Cuadro elaborado con base en información proporcionada por los entrevistados, incorporando cálculos de carácter mensual.

Continuando con la apreciación de los valores de compra, es interesante observar en el caso del productor de mayor tamaño que el monto invertido supera los 100.000 Bs. para cubrir la producción de aproximadamente 1.000 chamarras y *parkas* en un tiempo normal de ventas, con un costo unitario promedio de 100 Bs.

## 1.2. Los proveedores de tela e insumos

Tanto los productores de la ciudad de El Alto como los de La Paz se proveen de materia prima e insumos de las tiendas y locales ubicados en las calles Graneros, Tumusla, Isaac Tamayo y Sagárnaga, los que son controlados por comerciantes mayoristas importadores, particularmente vinculados a los circuitos de las galerías "Graneros" y "El Cóndor", que, además de tela y otros insumos, monopolizan también la distribución de cuero. La importadora EPELTEX es mencionada por varios productores, y corresponde a otro circuito comercial cuyo eje físico es la calle Sagárnaga, al cual se integran principalmente familiares que gerentan agencias distribuidoras de los productos de la tienda central. A propósito de esta tienda, al parecer es la única que otorga créditos en tela a algunos productores, como es el caso del productor tipo 1.2 que, gracias a una relación de amistad, se beneficia con esta modalidad por el lapso de quince días en cualquier época del año.

La tienda "Don Erasmo" es otra proveedora mencionada por otros productores, estando unida al circuito de la calle Graneros y manteniendo relación comercial con un número importante de microempresarios y pequeños industriales del mismo rubro.

Por la información proporcionada por la confeccionista, al parecer existen en la ciudad de El Alto pequeños grupos de ciudadanos chinos (ilegales por la referencia) ocupados en la producción de fibra "corcheada" y otros insumos como cierres aptos para la confección de *parkas* y chamarras térmicas. Contarían también estos ciudadanos con tiendas distribuidoras ubicadas en la calle Isaac Tamayo, generando un nuevo circuito de provisión de materiales de producción para los confeccionistas del subsector.

Los comerciantes pequeños o minoristas aparecen escasamente en el conjunto de proveedores al subsector, vinculados más a la dotación de insumos menores como hilo, esponja, botones y otros objetos complementarios.

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

El aprovisionamiento de tela no presenta mayores problemas, excepto aquéllos referidos al acaparamiento y la escasez en períodos de venta alta, que influyen relativamente en la creación de dificultades para los productores. En torno a esto, una contrastación interesante puede hacerse entre la productora de *parkas* (tipo 2.1) y el confeccionista de mayor tamaño (tipo 3), por cuanto la primera, a objeto de dotarse de tela de primera, afronta dificultades de capital debido a que esta materia prima llega sólo dos veces al mercado nacional y siendo, en algunos casos, acaparada por medianos industriales del mismo rubro. En el caso del segundo productor, éste opta por comprar tela de segunda para la confección de *parkas* a fin de evitar las anteriores dificultades afrontadas, adoptando de este modo un tipo de estrategia de adecuación a la existencia efectiva de materia prima en el mercado local.

Los problemas preocupantes están centralizados, según algunos entrevistados, en la provisión de insumos como el hilo y el forro para chamarras, por su escasez y desaparición tanto en períodos normales de venta como en épocas altas, y por la calidad deficiente de algunos de estos materiales. Se coincide también en señalar que ciertos tipos de tela adolecen de problemas de calidad. En el caso del productor en cuerina, las deficiencias de esta materia prima de fabricación china se hacen más evidentes por los problemas de manchas y "rajaduras" que presentan.

En tres de los casos analizados, se pudo recoger la opinión en cuanto a que sería necesario ver la posibilidad de una importación directa de tela y otros insumos a objeto de bajar los precios impuestos por los comerciantes mayoristas, proyecto que podría estar a cargo de las instituciones privadas que cuentan con programas de crédito o de organizaciones laborales expresamente conformadas para el efecto.

## 2. Mercado

### 2.1. Acceso y prácticas de mercadeo

Todos los productores consultados señalan tener mercado seguro para sus productos, a excepción de una ligera diferencia de percepción del productor de mayor tamaño, que intuye cierta seguridad relativa debido probablemente al crecimiento incesante de su producción, que no tiene la misma correlación que el mercado.

Por la información proporcionada, pueden identificarse tres tipos de mercados principales, a los cuales acceden los productores de chamarras y *parkas* de tela y cuerina: 1) la zona fronteriza de Desaguadero, articulada al circuito peruano; 2) los mercados locales ubicados especialmente en las ferias de las calles Tumusla-Eguino y Nardín Rivas (Supermercado), en La Paz, y la Ceja de El Alto y las calles aledañas a la Plaza Tupac Katari de la zona 16 de Julio de El Alto; y 3) grupos de clientes seguros, ligados a los circuitos de Desaguadero y al mercado nacional.

Si bien se accede a estos mercados en algunos casos simultáneamente, los comportamientos principales muestran que los tipos 1 optan por los mercados locales, habiendo logrado en un caso (tipo 1.2) un puesto de venta en la feria mañanera de la calle Tumusla de la ciudad paceña. La confeccionista (tipo 2.1), a su vez, accede fundamentalmente al mercado de Desaguadero, contando para el efecto con una tienda alquilada en esta población limítrofe. Finalmente, los tipos 2.2, 3 y 4 cuentan con clientes seguros, peruanos en su mayoría, que garantizan la compra frecuente de los productos. En estos últimos casos, la mayor parte de los acuerdos con los comerciantes mayoristas tienen carácter verbal, a excepción del productor 2.2, que firmó un contrato por el lapso de diez años para la confección de edredones, el que puede ser extendido a veinte años si es que lograra el productor dotarse de una máquina acolchadora cuyo costo aproximado asciende a \$us. 50.000.

Los compradores habituales identificados en los mercados locales son principalmente personas de ingresos bajos y medios y comerciantes minoristas,

generalmente con puestos de venta en la zona comercial de Rosario. En el caso de Desaguadero, los comerciantes mayoristas peruanos constituyen los principales receptores de las chamarras y *parkas*, ignorándose el destino y consumo ulterior de las mismas. Se sospecha que son distribuidas en tiendas de Lima, Arequipa y otras ciudades serranas peruanas, donde tiene gran aceptación la confección boliviana.

En función de los mercados señalados, las prácticas frecuentes de mercadeo son la venta directa diaria y ferial a partir de puestos de venta y entrega a comerciantes minoristas, como es el caso de la confeccionista de tamaño menor; la venta semanal y ferial en zonas fronterizas y el mercado local, que corresponde a la confeccionista de magnitud media; y la entrega de los productos a comerciantes mayoristas bajo la modalidad de acuerdos semanales o mensuales.

Una percepción de consenso en los productores en torno al carácter del mercado tiene que ver con la existencia de una fuerte y creciente competencia por la aparición de nuevos confeccionistas, con la invasión de ropa usada a precios sumamente bajos en el mercado local, y con la creciente exigencia de productos de mayor calidad, particularmente en relación a las chamarras de mezclilla.

## **2.2. Estacionalidad del mercado**

El comportamiento del mercado de chamarras de tela e incluso de cuerina, de acuerdo a la valoración de los informantes, muestra esencialmente dos temporadas de venta: una alta y la otra baja, con períodos normales cambiantes que en general siguen una u otra de las tendencias anteriores. Entre siete y ocho meses del año comercial del subsector son considerados de venta alta y corresponden mayoritariamente a la época de invierno y otoño (seis meses) y una parte a la época navideña (dos meses aproximadamente). Los otros cuatro o cinco meses son calificados de venta baja, principalmente y en forma parcial como períodos normales. El mercado de chamarras de mezclilla registra una variante, por cuanto la época alta de ventas se reduce a seis, inclusive a cinco meses, presentándose el resto de los meses como períodos normales y de descenso.

Las referencias anteriores muestran que, en gran parte, el comportamiento del mercado en términos favorables depende en gran medida de condiciones climáticas adversas, lo que revela una suerte de especialización en la producción de chamarras y *parkas* de rasgos gruesos, térmicos, acolchados y de colores oscuros. Por la información recogida, ninguno de los casos ha incursionado en la confección de prendas delgadas y de colores claros, que bien podría ser una alternativa para la época primaveral y de verano, que son calificadas de venta baja o normal.

### 2.3. Planes y expectativas de nuevos mercados

No se advirtió en los productores consultados planes y estrategias de inserción en nuevos mercados, debido muy probablemente a que cuentan hasta ahora con espacios y mecanismos seguros de comercialización. En dos casos (tipos 1.1 y 2.1), se pudo recoger la intencionalidad remota aún de poder exportar sus productos en forma directa a Perú y Chile, aunque desnudando temores por la situación de ilegalidad que afrontan y el desconocimiento de los canales administrativos y normativos de la Aduana nacional.

Resulta un caso llamativo el de los planes parciales del productor de chamarras y edredones (tipo 2.2), que menciona la diversificación de su producción en sentido de la confección de pantalones de mezclilla y corbatas, por cuanto recibió ofertas de comerciantes nacionales vinculados a los "*shopping* mercados" de la ciudad de La Paz. Esta incursión posibilitaría el acceso a nuevos mercados.