

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS



RELACIONES DE COOPERACION ENTRE
PRODUCTORES INFORMALES EN EL ALTO:
El Sector Textiles de Algodón

TRABAJO DIRIGIDO

TUTOR : Lic. Zonia Betty Barrón Achá

PARTICIPANTE : Roxana Alcoba Arias

FECHA : 2004

La Paz – Bolivia

**Relaciones de Cooperación entre Productores Informales en El Alto:
El Sector Textiles de Algodón**

Indice - Contenido

1	Enfoque de la investigación	Pag. 1
1.1	Antecedentes	
1.2	El problema	
1.3	Objetivos de la investigación	
2	Marco teórico	Pag. 6
2.1	El diamante de competitividad	
2.2	Los factores de competitividad	
2.3	Principales herramientas de análisis	
3	Metodología	Pag. 14
3.1	Fases de la investigación	
3.2	Determinación de la muestra	
4	Descripción del <i>cluster</i> de textiles y confecciones	Pag. 17
4.1	Actores empresariales	
4.2	Análisis agregado de la cadena productiva de textiles	
4.3	Otros actores empresariales	
4.4	Instituciones vinculadas al <i>cluster</i>	
5	Estudio de caso: Experiencias de trabajo asociativo entre MyPEs	Pag. 30
5.1	Resultados de las entrevistas	
5.2	Resultados de las encuestas	
6	Análisis de competitividad para el caso de trabajo asociativo entre MyPEs	Pag. 43
6.1	Condición de los factores	
6.2	Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas	
6.3	Industrias relacionadas y de apoyo	
6.4	Condición de la demanda	

7 Propuesta de líneas de acción para incrementar la competitividad de las MyPES de textiles y confecciones Pag. 52

7.1 Acciones estratégicas en el corto plazo:

- § *Organización del cluster*
- § *Promoción del aparato productivo*
- § *Capacitación*
- § *Consortio de ventas en países del exterior*
- § *Formalización de las empresas*
- § *Mejora de los sistemas de información hacia las empresas*
- § *Luchar contra el contrabando y la venta de ropa usada*

7.2 Acciones estratégicas en el mediano y largo plazo:

- § *Diversificación de productos*
- § *Condiciones de tecnología apropiada para el financiamiento de las actividades productivas*
- § *Lograr financiamiento de capital de trabajo para aprovisionamiento de materia prima*

Bibliografía

Investigación Dirigida

“Relaciones de Cooperación entre Productores Informales en El Alto: El Sector Textiles de Algodón”

Roxana Alcoba Arias, 2004

Resumen Ejecutivo

Los objetivos de la presente investigación se relacionaban con la necesidad de conocer las experiencias de trabajo asociativo entre micro y pequeños confeccionistas en El Alto para determinar sus potencialidades de ampliar sus mercados. Este objetivo se desarrolló con base en tres cuestionamientos particulares:

- § Conocer las condiciones bajo las cuales se dan experiencias de trabajo asociativo.
- § Cuáles de estas condiciones permiten incrementar su competitividad.
- § Cuáles de estas últimas condiciones serían accesibles para las MyPEs.

Reconociendo que la competitividad de un país o sector, esta basada en su capacidad de producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de su competencia, y que esta capacidad permite a la población acceder a mejoras en su calidad de vida y a su vez a mayores niveles de competitividad, Michael Porter investigó respecto a los factores que determinan la competitividad de un país y/o sector, en relación a otro. Su primera conclusión enfatiza el desarrollo de las ventajas competitivas, definiéndolas como el *resultado de la actitud de los agentes económicos frente a los recursos que esta región delimitada posee*. Su segunda conclusión es que ello sólo será posible en un contexto propicio. De esta manera, para Porter, el análisis de las condiciones que rodean a la producción y las consecuencias que su interrelación provoca, constituyen los *factores de competitividad*. Porter desarrolla así su “Modelo de Competitividad” basado en la relación de cuatro factores: Condición de los factores; estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas; condición de la demanda y proveedores; e industrias relacionadas y de apoyo. Adiciona a éstas, el rol del gobierno y la casualidad. La interrelación dinámica de estos factores constituye el “Diamante de Competitividad”.

Con el objeto de analizar el comportamiento de estos factores en el sector textilero en El Alto, esta investigación realizó una encuesta a asociaciones de productores, habiéndose constatado lo siguiente:

Una primera constatación se refiere a que micro y pequeños empresarios no podrían hacer frente a exportaciones formales que permitan actividades productivas sostenibles, principalmente por la escala de su producción.

Una segunda constatación es que es posible hacer competitivos los productos que ofrecen las MyPES confeccionistas. Las condiciones requeridas para ello están ligadas a modalidades de trabajo asociativo y como resultado de acciones estratégicas que permitan el funcionamiento del *cluster* de algodón. Las condiciones imprescindibles para su funcionamiento son: i) recursos humanos de excelencia, ii) tecnología de punta, iii) flexibilidad de la capacidad instalada, iv) facilidades fiscales para la ampliación de mercados y para la exportación, v) integración vertical del proceso de producción de las prendas, y vi) vinculación directa con proveedores e industrias relacionadas.

Por último, la tercera constatación es que la construcción de la competitividad en el sector requiere del concurso de empresas, instituciones, gremios, cooperación externa y gobierno, quienes deberán encargarse de la ejecución de una agenda de acciones estratégicas. Esta agenda estratégica fue dividida entre corto y mediano plazo. En el primer caso: i) organizar el cluster de textiles y confecciones “desde abajo”, a partir de la demanda de los involucrados; ii) promoción del aparato productivo en los mercados externos ya abiertos, así como en los mercados internos: ferias a la inversa, etc.; iii) capacitación; iv) creación de un consorcio de ventas en países del exterior; v) formalización de las empresas; vi) mejora de los sistemas de información hacia las empresas; y vii) lucha contra el contrabando y venta de ropa usada. En el segundo: i) diversificar los productos; ii) mejorar las condiciones de tecnología apropiada para el financiamiento de estas actividades; y iii) abrir financiamiento de capital de trabajo para aprovisionamiento de materia prima.

Relaciones de Cooperación entre Productores Informales en El Alto: El Sector Textiles de Algodón

1 Enfoque de la investigación

1.1 Antecedentes

La economía latinoamericana en la década de los '90 se caracteriza por una lenta recuperación de la crisis transcurrida durante los '80, esta última tan profunda que se la llamó "Década Perdida", caracterizada por la caída de la mayor parte de los indicadores económicos, en relación a los registrados en los años precedentes. El cuadro 1 muestra que en el comportamiento de estos indicadores la inflación pasó de un promedio de 20% a un promedio de 400% en los '80, disminuyendo hasta 170% en la década de los '90. Las tasas de crecimiento de las exportaciones se mantienen crecientes a lo largo de todo el periodo y la tasa de crecimiento de importaciones llega a ser negativa en la década de los '80, recuperándose rápidamente en la década de los '90. El comercio internacional del continente está fuertemente influido por México que en el decenio de 1990 duplicó sus exportaciones por la expansión de la industria maquiladora con productos destinados a los mercados de Estados Unidos y por la mayor apertura hacia las importaciones.

**Cuadro N° 1
Relación del desempeño económico global latinoamericano. (Porcentajes)**

	1945 – 1980	1980 – 1990	1990 – 2000	2000
Tasa anual de inflación	20	400	170.0	0.2
Tasa de crecimiento de las exportaciones	2.1	4.4	9.4	11.1
Tasa de crecimiento de las importaciones	5.9	-0.8	12.8	12.3
Tasa de crecimiento del PIB	5.6	1.2	3.3	4.3
Tasa de crecimiento del PIB per cápita	3.1	-1.8	1.6	2.2
Porcentaje de hogares pobres	35	41	38	38

Fuente: Revista de la CEPAL 75

Sin embargo, es en el ritmo de crecimiento del producto y en el PIB per cápita (productividad laboral) dónde con mayor fuerza se siente la crisis que afecta al continente en la década de los '80 y su lenta recuperación en la década de los '90. Estos últimos

factores afectan significativamente los índices de pobreza de la región y reflejan la inequidad distributiva del modelo.

La política económica que aplican la mayor parte de los países latinoamericanos para salir de esta crisis se sintetiza en la primera generación de reformas estructurales que tenían como objetivo la estabilidad macroeconómica de la región. La aplicación de esta política logra en casi todos los casos su objetivo, como lo muestran los indicadores de inflación.

Posteriormente, con la aplicación de la segunda generación de reformas estructurales se inicia un nuevo paradigma de desarrollo más abierto, en el que el Estado asume un rol regulador. Sin embargo, este nuevo modelo caracterizado por el rol preponderante del mercado en la asignación de recursos no logró imprimir todo el dinamismo requerido a la economía latinoamericana, que muestra niveles de productividad, sustento de la competitividad, inferiores a los de décadas anteriores a la de los '80.

Bolivia participó plenamente de estos procesos, pasó de una hiperinflación acumulada superior a 10.000% hasta 1985, a una estabilidad económica sostenida por la política fiscal hasta el 2000. Sin embargo, no pudo desarrollar un mercado alternativo para sus productos porque los mercados de productos primarios desarrollaron más lentamente que los de productos secundarios y terciarios. Pero principalmente, porque la industria manufacturera reaccionó lentamente a los rápidos adelantos tecnológicos que impulsaron las economías de los países europeos y de Estados Unidos, transnacionalizando la producción y la comercialización en base a nuevas formas de gestión empresarial.

De esta forma en Bolivia se incrementó la desocupación, la migración y la informalidad, empeorados por el efecto de fenómenos climáticos adversos a la producción agrícola y pecuaria, crisis económicas externas y políticas con impactos económicos negativos, como la erradicación de la coca, que aceleraron la crisis interna, hasta un nivel de recesión en los últimos cinco años.

Como producto de estos fenómenos sociales se asentó en la periferie de las ciudades con economía más dinámica, La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, un cordón industrial manufacturero informal con características propias. En el caso del departamento de La Paz, la ciudad de El Alto concentra el 73% de este tipo de industria. En esta ciudad¹, un 25% del total de su población ocupada se desempeña en el sector manufacturero (69.799 trabajadores) y de este total sólo un 24% trabaja en el sector formal. Es decir, el empleo informal absorbe una mayor proporción de mano de obra temporal, no calificada, con bajos niveles de productividad.

A nivel nacional, la participación de la industria manufacturera en la década de los '90 constituyó un 16% del producto nacional y su contribución al empleo urbano fue en promedio un 18,6%. Diagnósticos actuales señalan que en el sector de textiles y confecciones existen 4.000 micro y pequeñas empresas (MyPEs) informales, no capturadas directamente por las estadísticas formales, que generarían aproximadamente 8.000 empleos directos, con una fuerte concentración de ellas en El Alto, Cochabamba y Santa Cruz².

Estas micro y pequeñas empresas, basan su competitividad tanto en sus capacidades y competencias humanas como en la posesión de maquinaria propia, lo que les permite convertirse en sujetos de crédito y asumir operaciones de terciarización, con lo cual quienes los contratan, ahorran costos de inversión³.

En julio de 2002 se aprobó la Ley de Preferencias Arancelarias (ATPDEA) con Estados Unidos, que autoriza la importación a Estados Unidos de algunos productos manufactureros, con cero aranceles, entre los que se encuentran los textiles. Esta oportunidad de desarrollo sectorial esta asociada a la competitividad que la industria formal ha demostrado en los últimos años.

Sin embargo, este reto ha movilizado a la gran industria formalizada, la que por los menores riesgos asociados tendrá oportunidad de capitalizar y modernizar sus procesos

¹ Los datos fueron extractados de Rossell Pablo y Rojas Bruno, Competitividad, Acumulación y Empleo. CEDLA. 2001

² Ver: Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis del Cluster de Textiles y Confecciones en Bolivia. Unidad de Productividad y Competitividad, Pag. 38. 2004. Bolivia

productivos, agrandar sus instalaciones y mejorar su productividad. En tanto, el sector informal textilero y de confecciones tiene menos oportunidades de beneficiarse de la apertura de estos mercados.

Adicionalmente, últimamente se han abierto perspectivas internas para el desarrollo del sector, principalmente las medidas aprobadas por el Gobierno en febrero de este año, entre las que la principal para el sector manufacturero es el “Compro Boliviano” que prioriza los productos nacionales para las compras del Estado. Sin embargo, los procesos de contratación exigen entre otros, la formalización de las empresas que compiten, y otras condiciones que los pequeños empresarios no pueden alcanzar.

1.2 El Problema

En la ciudad de El Alto el empleo formal, entre 1989 y 1995 ha bajado en su participación en la PEA de 33% a 25%, en tanto que el empleo informal ha subido su participación de 65% a 74%, mostrando una clara tendencia en las características de su dinámica económica.

El rubro de confecciones concentra un 19,5% del empleo total en la ciudad, por tanto se trata del sector que mayor cantidad de mano de obra absorbe. Del total de mano de obra empleada en el sector, el 92% de los trabajadores son informales (16% más que en la manufactura en general). El empleo informal se organiza en MyPEs, organizaciones de tipo familiar en su mayor parte, con un número reducido de empleados permanentes y con un número flexible de empleados no permanentes, según la época de alta o baja, entre 0 y 10 operarios los microempresarios y entre 10 hasta 40 los pequeños empresarios, y en los que el nivel de estudios o la profesión de quienes participan no es importante.

En el rubro de confecciones de algodón, las facilidades comerciales con otros países, como el ATPDEA, y las facilidades internas, como el “Compro Boliviano”, serán beneficiosas para el sector formal de la industria (un 20% del total de empresas que exportan el 53% del

³ Ver Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis del Cluster de Textiles y Confecciones en Bolivia. Citado

total de exportaciones). Sin embargo, no es seguro que los pequeños empresarios y los microempresarios puedan ser beneficiados con estas facilidades debido a los problemas que enfrentan, tanto en su sistema productivo como en su capacidad empresarial, entre los más importantes, sus bajos niveles de productividad asociados principalmente con mano de obra no calificada, el tamaño de su producción, así como su falta de competitividad y de capacidad negociadora.

La importancia de investigar y proponer políticas de apoyo a este subsector esta relacionada con su importancia relativa en la conformación del producto nacional, en su número y en su participación gravitante en la economía regional.

1.3 Objetivos de la Investigación

El presente trabajo esta orientado a conocer las experiencias de asociación, cooperación o desarrollo de *acciones conjuntas* entre micro y pequeños productores de la industria de la confección de El Alto, de manera de determinar sus potencialidades de exportación y las condiciones bajo las cuales podrían participar de los beneficios de inserción en nuevos mercados.

Acciones conjuntas se definen en el presente trabajo como “las relaciones de cooperación que se dan fuera del sistema monetario y que en lugar de ser reguladas por el precio de mercado, se determinan por valores y principios tales como la confianza, beneficios futuros o reducción de incertidumbre”⁴.

Específicamente se pretende conocer:

- § Bajo qué condiciones se han desarrollado las experiencias de trabajo, de producción o venta, en las modalidades asociativas o de acciones conjuntas entre MyPEs de la industria de confecciones en la ciudad de El Alto.

- § Qué condiciones garantizarían el éxito de este tipo de emprendimientos (con relaciones de cooperación), en términos de incrementar la competitividad de las empresas.
- § De las condiciones identificadas, cuáles con mayor facilidad podrían ser accesibles para las MyPEs.

2 Marco Teórico

2.1 El diamante de la competitividad

La competitividad de un país o sector, esta basada en su capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de su competencia, vinculando esta capacidad con mejoras relativas en la calidad de vida de la población involucrada, tal que, adicionalmente, le permita acceder a nuevos niveles de competitividad.

En este sentido, uno de los objetivos buscados por Michael Porter⁵ en sus investigaciones sobre la competitividad, esta referido a establecer cuáles son los factores que determinan la competitividad de un país y/o sector, en relación a otro.

A diferencia del concepto estático de ventajas comparativas, muy utilizado en las décadas del '60 al '70, referido principalmente a la cantidad de recursos que una región delimitada poseía, Porter enfatiza en el desarrollo de las ventajas competitivas, definiéndolas como el *resultado de la actitud de los agentes económicos frente a los recursos que esta región delimitada posee*. Por ello, considera que los países que resultan más competitivos no son aquellos que descubren un nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible. Esta capacidad dependerá principalmente del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector

⁴ Definición extractada de Cornejo Celia. Los sistemas de Cooperación en las Concentraciones Territoriales de empresas en Países en Desarrollo. Tesis doctoral. Université de Genève. 1999

⁵ Michael Porter *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires. 1991

y que definen un contexto propicio o adverso para el desarrollo de las ventajas competitivas.

A partir de estas ideas, desarrolló un modelo que permite analizar las condiciones en que se realiza la producción, y los procesos que se derivan de su interrelación, y que distinguirían a un sector competitivo de otro no competitivo. A estas condiciones las denominó *Factores de Competitividad* e involucran, principalmente, el contexto en el que se desarrolla la producción y la comercialización de bienes, lo que determinaría que un país/sector, con un determinado nivel de disponibilidad de recursos, sea más o menos competitivo que otro en la misma condición.

Su modelo se basa en la relación de los siguientes cuatro factores de competitividad:

1. Condición de los factores
2. Estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas.
3. Condición de la demanda,
4. Proveedores, e industrias relacionadas y de apoyo,

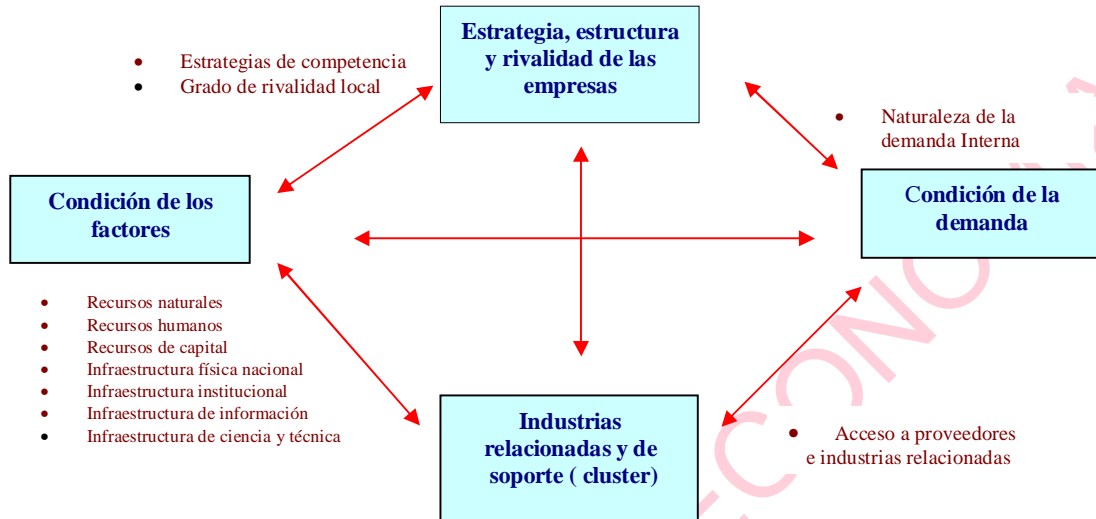
Dos elementos adicionales completan el entorno competitivo (también puede ser incluido en el último factor), el papel del gobierno y la casualidad.

2.2 Los factores de competitividad

El modelo de análisis de la competitividad está constituido por la interrelación y reforzamiento mutuo de los cuatro factores base del modelo, lo que le dota de un carácter dinámico. La capacidad para competir no deriva, por tanto, de la disponibilidad de alguno de los cuatro factores o de los cuatro en conjunto, sino de su causalidad e interrelación. Es decir, el efecto que cada uno de ellos puede causar depende del estado de los otros, las ventajas de uno crean, o perfeccionan, ventajas en los otros, y también, las desventajas de uno pueden ocasionar desventajas en los otros. A este modelo de análisis dinámico de la

competitividad, Porter lo denominó el “Diamante de la Competitividad” y se presenta en el gráfico 1.

Gráfico N° 1: Diamante de la Competitividad



2.2.1 Condición de los factores

La condición de los factores se refiere tanto a la disponibilidad de recursos (humanos, naturales, de conocimientos, capital, infraestructura, insumos, entre otros), como al grado de eficiencia y efectividad con que se los explote. Este enfoque parte del análisis de dotación de factores y le adiciona características cualitativas y actitudinales, vinculadas al modo de explotación de los mismos. En esta perspectiva los factores pueden ser clasificados entre factores básicos o avanzados, y entre factores generalizados o especializados.

Entre los *factores básicos* se mencionan recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra no especializada o semiespecializada, principalmente. Entre los *factores avanzados* están la infraestructura, recursos humanos altamente especializados, soporte en ciencia y tecnología, entre otros. Los *factores generalizados* se aplican a varias actividades económicas y los *especializados* tienen un radio de acción circunscrito. Con la globalización se ha producido una gran movilidad de recursos, incrementándose la

disponibilidad de factores básicos y generalizados para las empresas. Por el contrario, los factores avanzados y los especializados requieren de inversiones cuantiosas y esfuerzos de largo alcance, la competitividad se basa en los factores avanzados y especializados, dado que la dificultad para crear o conseguir factores otorga ventajas.

Adicionalmente, la actitud frente a los factores se refiere a la manera cómo se realiza un uso eficiente y creativo de la mano de obra, de los recursos naturales y del capital, sobreponiendo ésta actitud por encima de la cantidad disponible. En este sentido, la competitividad no procede de factores exógenos, no es un paquete llave en mano, o adquirida por herencia.

2.2.2 Condición de la demanda

Por condición de la demanda se entiende la composición, tamaño, ritmo de crecimiento, y grado de sofisticación del mercado interno, debido a que éste estimula la mejora y la innovación y se convierte en un determinante de la competitividad. De esta manera, la competencia en el mercado de origen servirá para que las empresas mejoren la calidad de sus productos o servicios, innoven y reduzcan sus precios.

2.2.3 Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo (*Clusters*)

Comprende el análisis de la existencia y disponibilidad de proveedores de insumos, equipos, maquinaria, suministros y servicios, destinados a la producción y la distribución, así como de su grado de competitividad. Contempla también a las industrias relacionadas, aquellas con las que tienen en común tecnologías, insumos y productos complementarios, e industrias conexas, aquellas con las que comparten o coordinan actividades de su cadena de valor, como el desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicios. En todos los casos tendrán más ventajas las empresas cuya ubicación geográfica este en la misma región.

Por tanto, cuando este conjunto de empresas se encuentra en un área circunscrita y están relacionadas, se está frente a un *Cluster*. El concepto de *cluster*, por tanto, no sólo se refiere a una industria en un área determinada, sino comprende a una gama de industrias relacionadas. La existencia de *clusters* incrementa la tecnología disponible, estimula el uso adecuado de recursos naturales y promueve la eficiencia, incrementando la productividad y mejorando el valor de los productos.

La presencia de *clusters* estimula la creación de nuevas empresas, y el surgimiento de nuevos sectores competitivos, porque su presencia en un área determinada viabiliza y facilita la relación entre agentes, esto hace posible un acceso oportuno, eficiente y a un adecuado costo, tanto a la provisión de insumos como a la de servicios. La cercanía física fortalece el vínculo que se establece entre la cadena productiva y sus proveedores, de esta manera, las relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores permitirán beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

Cuando esta necesaria continuidad geográfica no se da, estas limitaciones no configuran situaciones triviales sino configuran relaciones de dependencia con proveedores externos de bienes complementarios (y hasta sustitutos), dificultando una de las estrategias centrales de la competitividad: conectar las ofertas y demandas de insumos y materia prima.

2.2.4 Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas

Existe en cada economía o región enfoques y prácticas empresariales diversas que están relacionadas con la idiosincrasia y la cultura de su población, lo que influye en la manera en cómo se constituyen, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de su rivalidad, lo que condicionará sus posibilidades de lograr ventajas competitivas. Entre éstas, serán determinantes: la formación y la orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos.

2.2.5 Factores complementarios

El modelo de Porter otorga gran importancia al poder que tiene el *gobierno* para influir sobre la competitividad, a través de leyes, normas y la ejecución de políticas que afectan de determinada manera al desarrollo de cada sector, por ejemplo: la dotación de infraestructura y de servicios básicos, la implantación de políticas de educación, salud, y de desarrollo tecnológico, entre otras. Adicionalmente, el accionar del gobierno será decisivo en la competitividad que tengan las empresas internacionalmente, a través de políticas aplicadas para mantener un adecuado nivel de riesgo país, la estabilidad de su sistema jurídico y el mantenimiento de reglas de juego, claras y confiables, entre éstas, merecen especial mención: el freno a la corrupción y la estabilidad política.

La *casualidad*, como factor complementario, puede alterar la posición competitiva de las empresas, sectores o países, por ejemplo: el desarrollo de nuevos inventos, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, los aumentos insospechados de la demanda mundial o regional, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y los conflictos bélicos.

2.3 Principales herramientas de análisis

De manera de optimizar el análisis respecto al potencial competitivo de un sector región, es necesario remarcar la importancia del concepto de *cluster* y diferenciarlo de aquellos que corresponden a cadena productiva y conglomerado, cuyo uso se relaciona más con el factor de estrategias y organización empresarial, antes que con el ambiente de la producción y su distribución.

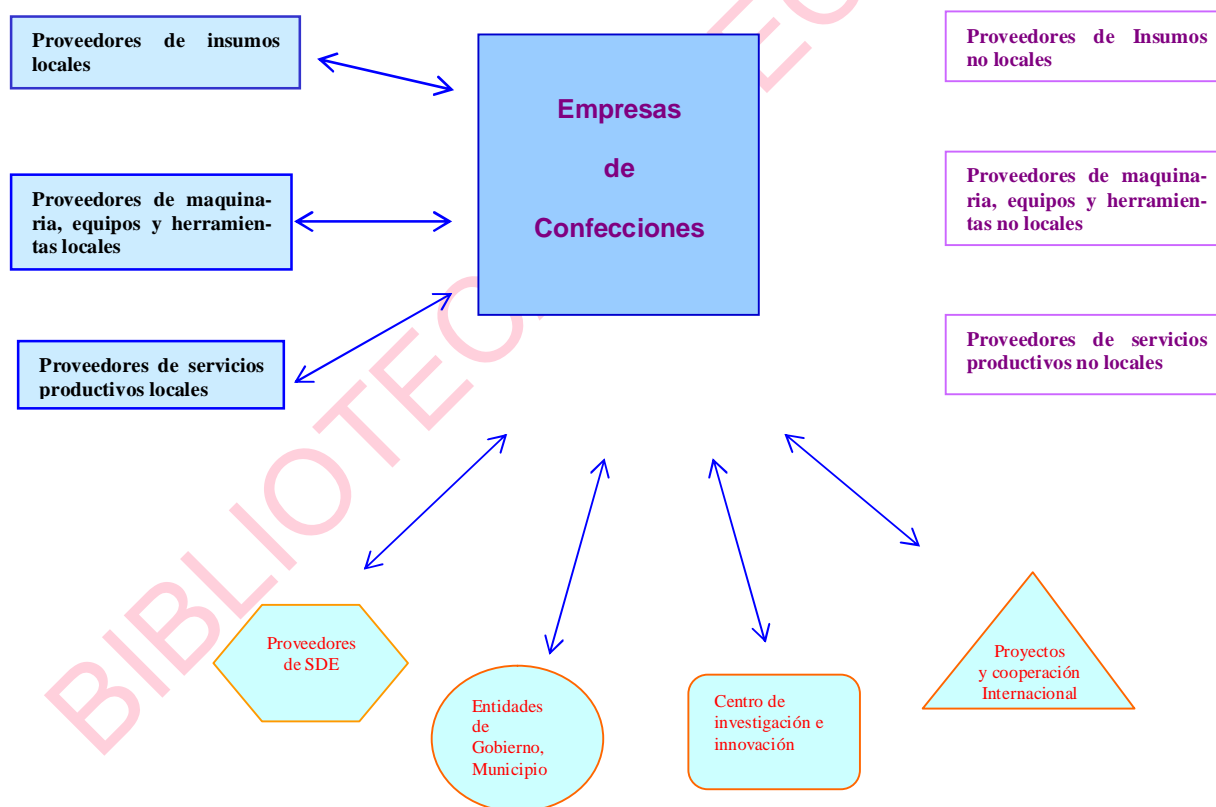
2.3.1 El *cluster*, o cadena de valor, como herramienta de la competitividad

Se entiende por cadena de valor o *cluster*, al conjunto de agentes relacionados geográficamente para intervenir y contribuir en el proceso de producción y/o

comercialización de un determinado bien o servicio. El análisis de la cadena de valor permitirá disgregar un sector entre sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de sus costos y de sus fuentes de diferenciación, existentes y potenciales, de manera de incrementar sus ventajas competitivas.

La herramienta útil para examinar un *cluster* debe observar la diversidad de actividades que realiza una empresa o sector, y cómo estas actividades diversas interactúan. En el gráfico 2 se muestran los agentes hipotéticos de un *cluster* de textiles y confecciones de algodón, los que pueden o no ser parte de la cadena productiva y preferentemente se concentrarán en el mismo área geográfica.

Gráfico N° 2: Agentes de la cadena de valor – *cluster*

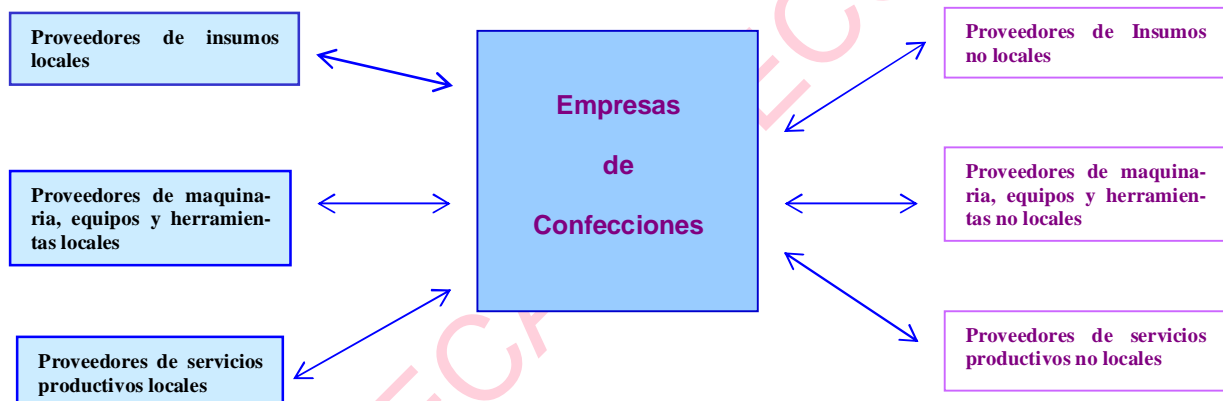


2.3.2 Cadena productiva

Es el conjunto de agentes económicos que intervienen en el proceso de producción de un determinado bien o servicio, donde la inclusión o exclusión del agente está definido por la ingeniería de proceso, es decir por las características técnico-productivas del bien.

La ubicación de agentes de la cadena productiva puede ser remota, por ejemplo en zonas rurales o fuera del contexto nacional, o pueden compartir un mismo espacio geográfico (ver gráfico 3).

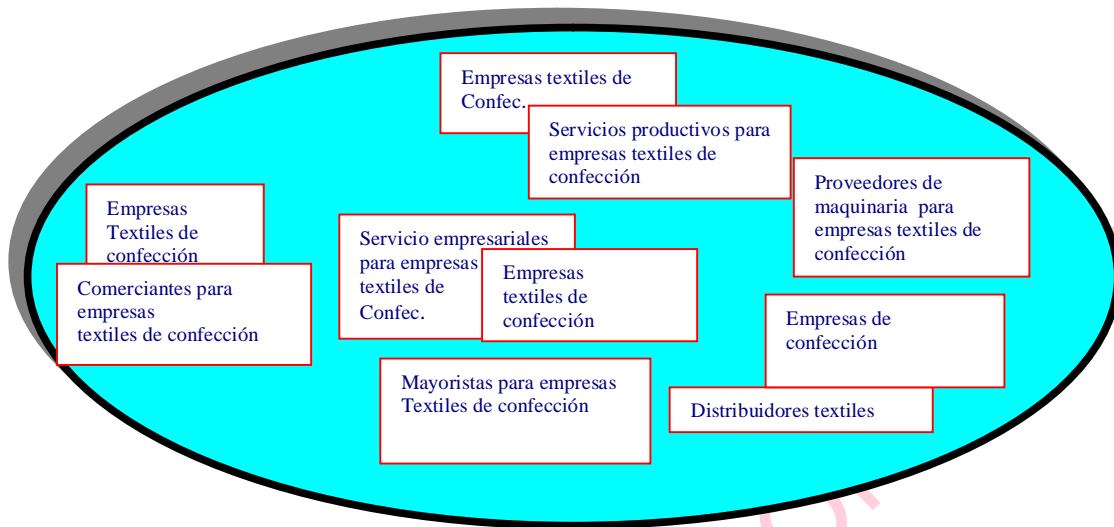
Gráfico N° 3: Agentes de una cadena productiva



2.3.3 Conglomerado

Es la concurrencia de empresas de la misma actividad productiva en un espacio geográfico determinado, zona, distrito o región, con las que mantiene cierto grado de complementariedad, especialización y lazos de cooperación, como muestra el gráfico 4.

Gráfico N° 4: Conglomerado



3 Metodología

El presente trabajo dirigido fue desarrollado en cuatro fases:

3.1 Fases de la investigación

1° Fase. Análisis documental de información pertinente al tema, como ser: diagnósticos sectoriales realizados en El Alto, propuestas dirigidas a las MyPES de El Alto, o de otras localidades, información relacionada con el tema e información relacionada en general. En esta fase se completó el estudio del marco teórico y se revisaron las experiencias de otros países al respecto, con el objeto de verificar la existencia de experiencias exitosas.

Diseño primario de las boletas de encuesta y de cuestionarios para las entrevistas, sobre la base de la información revisada. Esta investigación se desarrolló combinando un análisis documental con un análisis empírico, debido a que las variables a examinar son económicas y sociales (incluye comportamientos, cultura, etc).

2° Fase. En esta fase se realizó la identificación del universo de estudio y se definió el tipo de acercamiento y la muestra a considerar.

Los estudios de caso se realizaron en dos fases: Primero, entrevistas a empresarios dirigentes de asociaciones y consorcios, de manera de establecer los roles de las asociaciones y las experiencias de los consorcios. Con base en la sistematización de esta información, se realizó una encuesta a una muestra de la población de micro y pequeños empresarios de la confección que viven en El Alto, socios activos de las asociaciones identificadas.

El objetivo de esta fase fue realizar una aproximación que permita el relacionamiento y genere lazos de confianza con la población objetivo, así como brinde información detallada sobre los resultados de las experiencias de acciones conjuntas realizadas por asociaciones productivas, o de trabajo como conglomerado, en rubros productivos. La condición es que luego de estas experiencias, estas agrupaciones hayan permanecido organizadas.

Los resultados esperados de esta fase fueron:

- § Mantener una relación de confianza con los microempresarios.
- § Recopilar información sobre la experiencia de cada asociación en trabajos de acción conjunta. Brindó la posibilidad de conocer integralmente el trabajo asociativo.
- § Comparar la información extractada con la que corresponde a otras investigaciones sobre temas relacionados.
- § Establecer información complementaria a ser consultada en la encuesta.

3° fase. Consolidó la identificación de la muestra y verificó la realización de la encuesta, la misma que se centró en analizar la experiencia de los empresarios como productores individuales y como partícipes de una asociación, de manera de comparar dichas experiencias.

El objetivo de esta fase estuvo dirigido a establecer los indicadores principales que caracterizan a un empresario en su trabajo independiente y las razones que lo impulsaron a trabajar de manera asociada, así como sus percepciones sobre los resultados alcanzados como asociación y sus principales problemas. La boleta de encuesta elaborada se encuentra en el Anexo 1.

Los resultados esperados de esta fase fueron:

- § Conocer los principales rasgos de su experiencia como empresario independiente
- § Establecer los motivos que lo impulsaron a un trabajo asociativo
- § Conocer su percepción sobre los resultados alcanzados como asociación
- § Conocer los principales problemas y limitaciones de este tipo de modalidad de trabajo.

4° Fase: Análisis de competitividad de los resultados de las entrevistas y de las encuestas realizadas, y redacción de las conclusiones y recomendaciones de este análisis. En esta fase, se incluyó un punteo detallado de una propuesta que permita superar los problemas y limitaciones identificados.

3.2 Determinación de la Muestra

Para la determinación de la muestra se consideró la información sectorial de MyPEs proporcionada por la Dirección de Desarrollo Económico de El Alto, con la cuál se determinó que dos Asociaciones de Productores tuvieron experiencias de trabajo como conglomerado, luego de las cuáles éstas se mantuvieron organizadas. Estas dos asociaciones tienen un total de 145 empresas socias inscritas, de las cuáles sólo 36 permanecen como miembros activos, como muestra el cuadro 2.

Cuadro N° 2
Relación de asociaciones de productores y determinación de la muestra

Asociación	MyPEs asociadas	MyPEs activas	Muestra	%
APPECAL	130	30	20	66,7
SARZURI	15	6	6	100,0
Total	145	36	26	72,2

Fuente: Dirección de Desarrollo Económico, Gobierno Municipal de El Alto

De un total de 36 empresas se han considerado para la muestra 26 empresas, es decir el 72,2% del universo considerado. La verificación del tamaño adecuado de la muestra se realizó en base al método de muestreo probabilístico simple de poblaciones homogéneas:

Cuadro N° 3
Modelo de determinación de la muestra

Fórmula	Dónde:
$n = \frac{n'}{1+n'/N}$	n = muestra N = universo. 36 empresas n' = muestra provisional
$n' = \frac{S^2}{V^2}$	S ² = Varianza de la muestra (error estándar al cuadrado). V ² = Varianza de la población. Se calcula un error estándar de 0,05
$S^2 = p(1-p)$	p = Probabilidad de ocurrencia. Igual a 0,9 (1-p) = Probabilidad de no ocurrencia del evento

Fuente: Elaboración propia

Aplicando el modelo con los datos presentados se tiene que:

$$n = \frac{n'}{1+n'/N} = 25 \text{ casos}$$

El tamaño mínimo de la muestra para un intervalo de confianza del 95% con expectativas de éxito del 50% y margen de error aceptable, menor a 0,05, es de 25 entrevistas. El relevamiento de la encuesta se realizó a 26 casos de manera satisfactoria.

4 Descripción del *cluster* de textiles y confecciones⁶

Los agentes económicos vinculados al *cluster de confecciones de algodón*, pueden clasificarse para fines de exposición en tres grupos.

- § En el primer grupo los *actores empresariales*, eslabones principales de la cadena, están constituidos por aquellos agentes económicos directamente ligados con el destino del *cluster* y con su rentabilidad o fracaso.
- § En el segundo grupo, *otros actores empresariales*, constituidos por aquellos servicios y productos vinculados de manera secundaria con el destino del *cluster*, dado que sus intereses no sólo dependen de los textileros, algodoneros o confeccionistas, sino de otros rubros económicos que también les prestan servicios, por Ej. Los sectores de transportistas, importadores de botones, hilos, etc.
- § En el tercer grupo, *Instituciones*, constituidas por los servicios de asistencia técnica, información y promoción, apoyados por la cooperación externa y el Estado boliviano, para elevar la competitividad del *cluster*.

Esta clasificación permite establecer la diferencia entre los conceptos de cadena, que involucra a los actores directamente relacionados (actores empresariales) y *cluster*, que incluye la propia cadena y otros actores vinculados de manera indirecta con el negocio central del conglomerado (otros actores empresariales e instituciones).

⁶ Capítulo basado en el documento: UPC, Pardo Luis. "Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis del *Cluster* de Textiles y Confecciones en Bolivia", Programa Andino de Competitividad. CAF. y Ministerio de Desarrollo Económico. Bolivia. 2003

4.1 Actores empresariales

4.1.1 Productores y desmotadores de algodón

El algodón requiere para su crecimiento de climas muy cálidos y de gran abundancia de agua y sol. Por eso se cultiva en gran escala en los países intertropicales y, por excepción, en algunas regiones templadas. Dentro de las diversas especies de algodón, las americanas son las de mayor calidad textil. Como productos secundarios se obtienen las semillas, para extracción de aceite, para la elaboración de productos alimenticios y también como forraje y fertilizante.

En Bolivia, la superficie cultivada de algodón cae drásticamente de 52.000 Has cultivadas en 1996/1997 hasta 9.300 Has en la campaña 2000/2001. En la actualidad cuenta con una superficie cultivada cercana a 4.000 Has. La explicación de este crecimiento y su rápida disminución, se relaciona con: a) la fuerte reducción de los precios internacionales en los primeros años analizados (el algodón usa tierras que pueden destinarse a cultivos alternativos de mejor precio), b) el paulatino cierre de los mercados del Perú, principal demandante y, c) los problemas financieros de los productores de algodón que han atomizado la oferta.

Respecto de los rendimientos, éstos se mantuvieron prácticamente constantes en los 11 qq/Ha, aunque hubieron experiencias que superaron los 22 qq/Ha, comparables a los mejores rendimientos logrados en Estados Unidos.

Ligada a la producción de algodón, se encuentra la actividad de desmotado, que consiste en quitar las motas del algodón y limpiar las fibras para iniciar el proceso de industrialización. Las plantas desmotadoras en Santa Cruz, con capacidad de beneficio de unas 140.000 Has cultivadas de algodón, han quedado reducidas a sólo cuatro, que son las más importantes y que están en pleno funcionamiento. Estas plantas cumplen adicionalmente la función de acopiadoras del algodón y, en algunos casos, de comercializadoras de algodón y de financieras, principalmente para los cultivadores.

Bolivia tiene una presencia inestable en la producción y comercialización del algodón. Los niveles de producción actuales no cubren las necesidades de la cadena y tienden a desvincularse totalmente del siguiente eslabón. La solución de este problema estaría vinculada a las posibilidades de integración vertical de la cadena de manera de definir la constitución de cadenas nacionales; sin embargo, las diferencias en magnitudes, tanto de producción como de capacidad de desmotado y confecciones, la hacen muy difícil.

4.1.2 Hilanderos

Los procesos industriales constituyen el motor del *cluster*, en el caso del algodón estos procesos incluyen desde el hilado hasta la elaboración de telas y la confección de prendas.

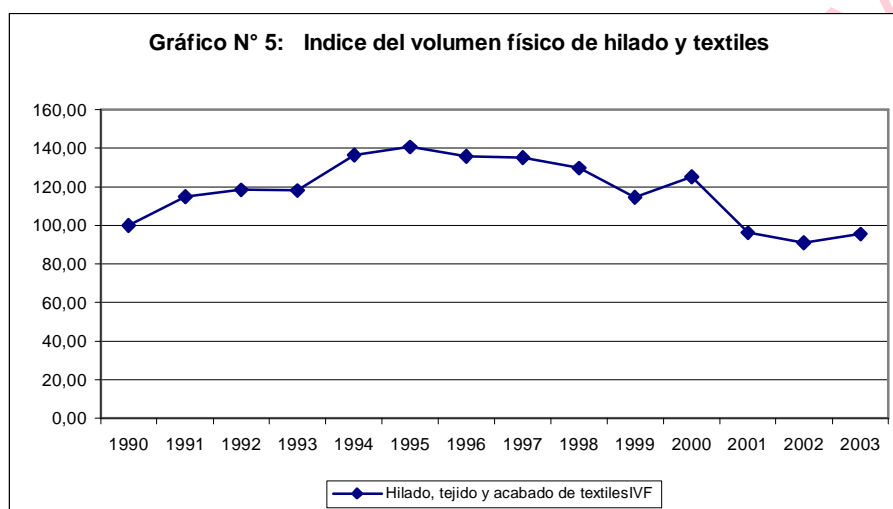
En la hilatura se consideran las operaciones de preparación de fibras textiles, tales como devanado y lavado de algodón, desengrase, carbonización y teñido del vellón. También se consideran otras operaciones de preparación como cardado y peinado de estas fibras hasta la obtención de hilos.

Cuando es resultado de un proceso de fabricación integrado, se incluye en la hilatura la producción de fibras a partir de hilachas, elaboración de hilos para tejeduría, y confecciones para ventas al por menor y al por mayor.

Su capacidad instalada (de aproximadamente 500TM/año), excede la actual demanda nacional. Paradójicamente existen importaciones de productos sustitutos, pues la mayor parte de las hilanderías están paralizadas porque tienen problemas de acceso a financiamiento, excesivo endeudamiento, sobre-dimensionamiento, e inadecuado manejo gerencial, lo que resulta en una producción poco eficiente que originó la pérdida de mercados.

Por ello, las hilanderías en actual funcionamiento atienden su propia demanda (industrias integradas), demanda externa o demanda de clientes industriales, bajo esquemas de coordinación vertical, sin excedentes importantes para el mercado abierto.

El comportamiento histórico del índice del volumen físico de producción de hilados, hilos y acabado de textiles, se muestra en el siguiente gráfico:



Lo que muestra el gráfico es una caída del nivel de ventas desde los niveles alcanzados en 1994 y 1995 (los más altos), hacia niveles por debajo de 1990, en el año 2001. Este comportamiento no tiene relación con la señal de precios, que luego de caer ligeramente entre 1998 y el 2000 vuelve a tomar una senda levemente creciente. Es posible concluir que perjudica la reactivación de la industria, las causas hexógenas del cierre de la mayor parte de hilanderías, las que son posibles de revertir.

4.1.3 Tejedores de tejido plano

La técnica ancestral del tejido plano, suponía disponer de unos hilos paralelos que se denominaban urdimbre sobre una superficie plana, y cruzar entre ellos otro hilo guiado por una aguja, que se denominaba trama. Tejer entonces no es sino atravesar a la urdimbre con la trama, obedeciendo un diseño predefinido.

En los procesos industriales, a la fabricación de hilos continúa el tejido de punto o tejido plano⁷, dependiendo del tipo de máquinas y de la especialidad de la industria, este proceso concluirá con el acabado de telas para distintos fines. La fase de teñido puede ser realizada antes de tejer la tela (hilo), o después de tejida la tela (estampado), dependiendo del tipo de terminado o diseño que se desee lograr.

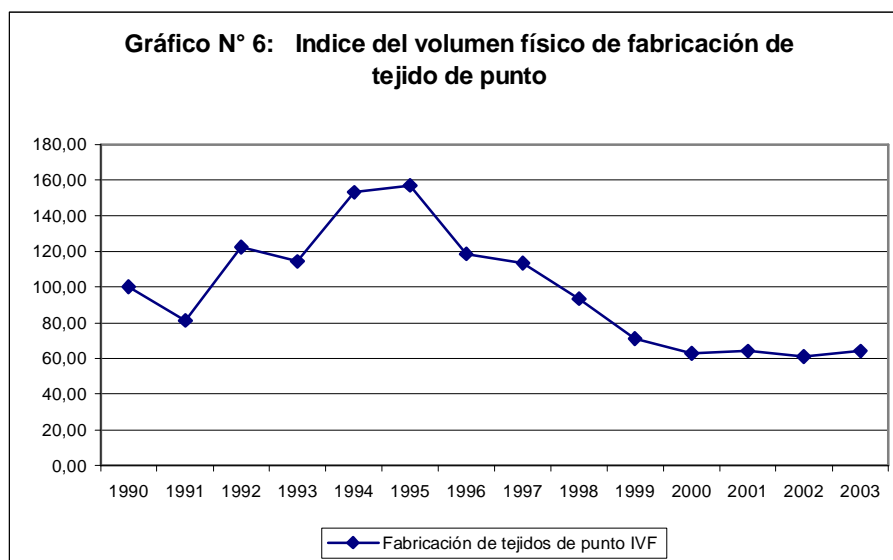
También se incluyen en esta categoría, los tejidos de fibra de vidrio y la fabricación de tejidos especiales, como aterciopelados y de felpilla, tejidos de rizo para toallas y gasas. En este caso el proceso incluye las operaciones de acabado, tales como blanqueo, teñido, perchado, encogimiento y estampado, siempre que terminen en tejido plano.

4.1.4 Tejedores de tejido de punto

La fabricación de tejidos de punto (y ganchillo) incorpora tanto las operaciones hechas a mano como a máquina (circulares o de otro tipo), que terminan en la manufactura de prendas, como suéteres, chalecos, camisetas, chalinás, panti-medias, leotardos, etc. Las maquinarias de tejido de punto circulares, ocupan un espacio físico mayor que las de tejido plano y tienen un producto más grueso. Utilizan algodón y mezclas de algodón como materia prima.

El gráfico siguiente describe el comportamiento de la producción de tejido de punto, esta producción tiene en los primeros años fuertes variaciones y a partir de 1996 hasta el año 2000 el índice de volumen físico tiene una tendencia permanentemente decreciente, que se estabiliza en su caída hacia el año 2001 en niveles inferiores a los de 1991, año que registra el menor nivel entre 1990 y 1998.

⁷ Se debe considerar que éste constituye un esquema idealizado de la secuencia de procesos industriales de este cluster



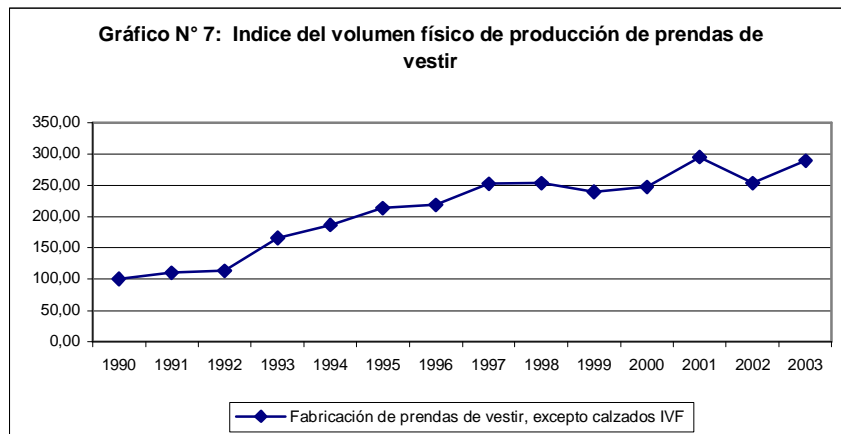
En este caso, claramente se trata de un cambio en la demanda de tejidos de punto por bienes sustitutos, lo que denota una menor competitividad de este producto. Adicionalmente, está caída presenta un comportamiento estable a partir del año 2000, por lo cuál se suponen mayores dificultades para revertir su tendencia, hacia una curva creciente.

4.1.5 Confecciones industriales y artesanales

Las operaciones de confección de prendas de vestir, industriales o artesanales, incluyen variados productos tales como: ropa de vestir, ropa exterior, ropa interior, ropa de dormir de hombres, mujeres y niños, (camisetas, corbatas pijamas y pantalones), etc.

Las confecciones industriales se distinguen de las artesanales, propias de las MyPEs, en que las primeras suponen un proceso de fabricación en serie (modelo fordista), mientras que en las últimas el artesano confecciona toda la prenda.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento del índice de volumen físico de fabricación de prendas de vestir, excluyendo la producción de zapatos.



En esta serie se ve que la curva tiene pendiente positiva y presenta sus valores más altos en los años 2001 y 2003, coincidente con el freno en la caída de las ventas y la recuperación de las exportaciones del sector.

La recuperación de las ventas de confecciones se evidencia en el índice real presentado, que el año 2003 muestra valores equivalentes a los más altos de la serie y tendencias de alguna estabilidad, lo cuál representa un buen signo para el desarrollo del sector.

4.2 Análisis agregado de la cadena productiva de textiles

En el cuadro siguiente se presenta la relación del número de establecimientos en los procesos de industrialización de textiles y confecciones, según datos oficiales proporcionados por el INE. Esta información registra únicamente a los establecimientos que poseen más de 5 empleados. Destaca la tendencia a la baja del total de establecimientos en los siete años analizados, principal incidencia presentan los productores y desmotadores de algodón y las empresas industriales de confección (como ya se vió en el subtítulo anterior), en tanto que las MyPEs son los únicos establecimientos que tienden a incrementarse. Es decir que, el comportamiento de las unidades pequeñas – MyPEs – en los años analizados presenta un panorama en el que mientras las empresas formales van perdiendo relevancia en el funcionamiento de la cadena productiva, aquéllas van cobrando un protagonismo que se debe tomar en consideración.

Cuadro N° 4
Sector textil y de confecciones: número de establecimientos¹ por año

Agrupación industrial	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Prod. y desmotadores de algodón	14	8	6	4	4	4	4
Hilado	12	10	9	8	9	9	10
Tejedurías de tejido plano	17	19	18	15	18	17	12
Tejedurías de tejido de punto	88	85	84	88	82	85	57
Confecciones industriales	43	46	51	47	42	46	25
Confecciones de MyPEs	64	69	76	70	64	69	117
Total	238	237	244	232	219	230	225

Fuente: INE

(1): Establecimientos de más de cinco empleados y en actual funcionamiento

Sin embargo, las unidades empresariales pequeñas, si bien representan un porcentaje alto en la generación de empleo, tienen una fuerte inestabilidad en su presencia en los mercados. Con todo, considerando en este universo las microempresas y los empleos eventuales que genera el cultivo de algodón, el aporte al empleo supera los 23.850 empleos directos, como se ve en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 5
Empleo y número de establecimientos de la cadena, con MyPEs y sin MyPEs, gestión 2003
(Establecimientos en actual funcionamiento)

Agrupación industrial	Registrados⁽¹⁾		No registrados⁽²⁾		Total	
	Empleo	Estableci- mientos	Empleo	Estableci- mientos	Empleo	Estableci- mientos
Prod. y desmotadores de algodón ³	9.540	4	0	0	9.540	4
Hilado	530	10	0	0	530	9
Tejedurías de tejido plano	720	12	240	7	960	19
Tejedurías de tejido de punto	1.200	57	400	100	1.600	157
Confecciones industriales	3.300	25	400	13	3.700	38
Confecciones de MyPEs	1.800	117	6.200	3.883	8.000	4.000
Total	17.090	225	7.030	4.003	23.850	4.227

Fuente: INE y Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis del *Cluster* de Textiles y Confecciones en Bolivia

(1) Empresas de más de cinco empleados. (2) Empresas de cinco o menos empleados. (3) Empleos eventuales durante 4 meses

Es importante destacar que sólo un 3% del universo estimado de MyPES están formalizadas, lo que provoca que para la mayoría, sus operaciones no sean legales y no puedan acceder a mercados de exportación abiertos.

Juzgando la estructura industrial de textiles y confecciones por el VBP para la gestión 2003, se revela la importancia del eslabón de hilandería y tejeduría para insertarse al comercio exterior y articular la cadena en el futuro. No se incluye en el análisis a los productores o desmotadores debido a que su participación en la *cluster* es marginal.

Cuadro N° 6
Estimación del aporte de cada rubro al PIB sectorial, gestión 2003
(Millones de Dólares 1990 =100)

Agrupación industrial	%	U\$ (millones)
Hilanderas	50	65,50
Tejedurías de tejido plano	6	7,82
Tejedurías de tejido de punto	11	14,52
Confecciones industriales	20	26,03
<i>Confecciones de MyPEs</i>	<i>13</i>	<i>17,35</i>
Total	100	131,00

Fuente: INE

Comparando los cuadros 5 y 6 Las MyPES contribuyen al empleo en el sector en un importante porcentaje (33,5%), en tanto su aporte al total del valor de la producción es relativamente bajo (13%), lo cual era previsible y denota el carácter de la organización de las MyPES, constituidas por pequeñas empresas (promedio dos personas), con escalas de producción muy reducidas.

Por otra parte, si bien la tasa de crecimiento de las exportaciones en los últimos años ha crecido en el orden de 10% anual en el país, la significación de los volúmenes exportados por Bolivia en el marco del ATPDEA, en comparación a los totales, es muy reducida, alcanzando sólo un 3% del valor exportado por Perú y Colombia en 2003.

Por lo expuesto, se puede concluir que el desarrollo del sector como cadena es aún incipiente y poco estable, una de cuyas principales amenazas esta dada por la competitividad de las manufacturas textiles asiáticas, pues los grandes volúmenes de confecciones que se internan legal e ilegalmente a Bolivia, han ocasionado cierre de empresas o, en el mejor de los casos, disminución de la participación de las confecciones nacionales en el mercado interno.

4.3 Otros actores empresariales

Otros actores empresariales están vinculados a servicios de apoyo para el funcionamiento adecuado de la cadena, entre ellos, importadores, servicios de información, de

financiamiento y de asistencia técnica. El relacionamiento entre estos actores y de éstos con la cadena, son muy débiles o inexistentes en general.

4.3.1 Importadores de materias primas e insumos

La industria de la confección en algodón en Bolivia, esta vinculada a la importación de materia prima, bienes intermedios e insumos, como: algodón, telas, cierres, botones, alfileres, entre otros, dada la insuficiencia de la industria nacional, así como a la importación de maquinaria y equipos.

Las dificultades de acceso a estos materiales configuran relaciones de dependencia con proveedores externos, lo que limita la eficiencia del *cluster*.

4.3.2 Servicios de transporte y aduanas

Las principales empresas de transporte terrestre, aéreo y marítimo, además de los agentes de carga y aduanas, están ligados al *cluster* de confecciones, y constituyen uno de sus más importantes servicios de apoyo.

En el siguiente cuadro se muestra la calidad de los sistemas de transporte en Bolivia, los resultados de un diagnóstico elaborado por el Banco Mundial, para los cuatro tipos de transporte existentes establecen que Bolivia ocupa el lugar 75 en un análisis de 75 países.

Cuadro N° 7
Competitividad de la infraestructura de Bolivia

Calidad de la infraestructura caminera	Calidad de la infraestructura ferroviaria	Calidad de la infraestructura portuaria	Calidad de la infraestructura aeroportuaria	Calidad de la infraestructura general
67	57	75	72	75

Fuente: Global Competitiveness Report 2001. World Bank

Por otra parte, la densidad de carreteras pavimentadas en Bolivia es la menor entre los países de la CAN, y el costo de mantenimiento de su infraestructura caminera es el más alto entre los mismos países, como indica el siguiente cuadro.

Cuadro N° 8
Carreteras pavimentadas y costo de mantenimiento en países de la CAN

País	Carreteras pavimentadas (Miles Km2)	Costo mantenimiento (U\$/Km)
Venezuela	32,7	0,69
Ecuador	19,2	0,36
Colombia	11,9	0,55
Perú	7,8	0,62
Bolivia	2,7	0,97

Fuente: Latin American Competitiveness Report 2001 - 2002

En conclusión, en Bolivia el sistema de transporte ha sido precariamente desarrollado y sus costos son muy elevados, lo que resta eficiencia al *cluster*.

4.3.3 Las instituciones financieras

La participación de este sector es decisiva para el *cluster*; sin embargo, no ha demostrado capacidad de adaptación y de innovación suficientes para mejorar su oferta de servicio, principalmente sus tecnologías de crédito, lo que impide mejorar la eficiencia y competitividad de los sectores productivos en general.

En el último decenio, con el propósito de fomentar el desarrollo empresarial se ha constituido la Nacional Financiera Boliviana (NAFIBO) a partir de una iniciativa del sector público. Esta es una sociedad anónima mixta constituida como una financiera de segundo piso, con capitales de entidades multilaterales como la CAF, destinada a apoyar el desarrollo de empresas productivas. Otorga recursos a los bancos comerciales para que éstos a su vez otorguen créditos para inversión y capital de trabajo.

Para apoyo a las MyPEs se han constituido entidades especializadas en microfinanzas, las que brindan respuestas a algunas de las necesidades del sector, principalmente:

- § Atención flexible y rápida aunque con elevado costo de transacciones y altas tasas de interés.
- § Pequeño volumen de créditos de corto plazo.

Aunque se han realizado esfuerzos como los mencionados, para garantizar servicios financieros a las empresas de producción, los empresarios textiles y de confecciones, enfrentan serias dificultades para obtener capital en las condiciones en las que lo requieren, y entre los medianos y pequeños productores existe por ello preferencia a trabajar con su propio capital, tanto para iniciar operaciones como para mantenerse en la actividad.

4.3.4 La comercialización y las zonas francas

Las zonas francas funcionan en nuestro país como espacios de facilitación de procesos de importación y exportación. Una de sus principales limitantes para las MyPEs es la falta de conocimiento de servicios que ofrecen.

4.4 Instituciones vinculadas al *cluster*

Entre éstas se citan instituciones públicas y organismos internacionales, los que operan alrededor de políticas dictadas y seguidas por el gobierno nacional. En los últimos años el Gobierno ha implementado una serie de acciones con la finalidad de aprovechar mejor las preferencias arancelarias del *cluster* de algodón, una de estas corresponde a su selección como cadena prioritaria en el marco de la política nacional de competitividad. Adicionalmente, algunos aspectos de las políticas que se vienen aplicando, relevantes para la competitividad del sector, abarcan los siguientes aspectos:

- § Mirar el desarrollo productivo desde una perspectiva de mercado

- § Priorizar políticas y acciones dirigidas a los sectores productivos, y mejorar la asignación del presupuesto
- § Coordinar esfuerzos institucionales como base para la construcción de la competitividad
- § Corregir disfuncionalidades en procura de reducir costos de transacción
- § *Articular la pequeña empresa a los circuitos industriales y comerciales*
- § Luchar contra la informalidad y el contrabando
- § Incorporar las capacidades ociosas

4.4.1 Promoción de exportaciones e inversiones

Una de las explicaciones del escaso dinamismo externo por parte de la gran mayoría de las empresas de confecciones, está constituida por los inadecuados programas e instrumentos de promoción de exportaciones, que recién en los últimos años empiezan a especializarse para dar respuestas a las demandas empresariales, entre éstas CEPROBOL, el Programa Maquicentros, el RITEX y el Régimen de Admisión Temporal para Reexportación, entre otros.

El mecanismo del RITEX (Régimen de Internación Temporal), sirve para suspender el pago de aranceles de importación e impuestos directos sí y sólo sí los bienes intermedios importados son incorporados para la exportación de otros bienes. El ahorro financiero que permite este mecanismo debe compararse con la devolución del gravamen arancelario sobre el valor FOB de las facturas comerciales.

Vinculado a este instrumento, se han implantado mecanismos de promoción de inversiones mediante la Ley de Traslado de Plantas Industriales, que incentiva, mediante exención tributaria, la instalación de fábricas y por tanto la creación de empleo en nuestro país.

Otro programa que en los últimos años se ha abierto a empresas de confección, es el Régimen de Admisión Temporal para Reexportación, mediante el cuál se accede a:

- § Internación al país, de plantas industriales nuevas o usadas por un plazo de 5 años, prorrogable por otros 5 años.
- § La admisión temporal de las plantas industriales, suspende el pago de tributos aduaneros (IVA y GA) durante el plazo de permanencia.
- § La suspensión del pago de tributos debe garantizarse con la presentación de una boleta de garantía bancaria, fianza de seguros o con la constitución de una garantía real (hipotecaria).
- § La suspensión del pago de tributos aduaneros genera la obligación de pagar anualmente al Estado un interés a ser definido por el Ministerio de Hacienda, sobre el tributo suspendido en su pago
- § La producción de las plantas industriales debe estar destinada a la exportación en el marco del ATPDEA.

Por último, los Decretos Supremos dictados en el marco del discurso presidencial de febrero de 2004, amplían los beneficios del CEDEIM, RITEX, diferimiento del IVA e IT, a los otros sectores industriales, y nace el Compro Boliviano, que otorga preferencias para adquisición de productos nacionales en compras estatales y que está en fase de reglamentación.

En general, la aplicación de estos programas para promoción de exportaciones no tienen los resultados esperados, debido a que son escasamente conocidos por los exportadores, o, en otros casos, los potenciales exportadores no cumplen con los requisitos exigidos para acogerse a sus beneficios. Asimismo, cuando participan, como en el caso del programa de devolución de impuestos CEDEIM, la demora promedio de más de 100 días antes de poder recibir la devolución de sus certificados es algo que los desalienta.

Sin embargo, uno de los principales incentivos a la formalización de las MyPES son las dificultades de acceder a los programas de promoción de exportaciones o a la imposibilidad de participar de ellos, en tanto no sean formales.

5 Estudio de Caso: Experiencias de trabajo asociativo entre MyPEs en El Alto

El objetivo de esta investigación se circunscribe a conocer las experiencias de trabajo de acción conjunta, y a través del análisis de competitividad de estas experiencias, determinar si esta modalidad de trabajo podría ser una alternativa para micro y pequeños productores de confecciones en El Alto, principalmente para la exportación de sus productos.

Para complementar la información necesaria para realizar este análisis, se requiere conocer la experiencia de asociaciones o consorcios de MyPEs que hubieran trabajado en esta modalidad y que luego de esta experiencia hubieran permanecido organizadas. Como se señaló en el capítulo 3. Metodología, con apoyo de la información sectorial proporcionada por la Dirección de Desarrollo Económico del Gobierno Municipal de El Alto se identificaron las organizaciones APPECAL y SARZURI como asociaciones con experiencia de trabajo conjunto y que al presente siguen desarrollando actividades como asociación productiva. En estas asociaciones se desarrollaron las entrevistas y las encuestas de base para el análisis de competitividad.

5.1 Resultados de las entrevistas

5.1.1. Antecedentes de las organizaciones

a. Asociación APPECAL

Esta asociación nace aproximadamente el año 2000, como apoyo y protección del sector, así como por la necesidad de tener una representación formal con personería jurídica que permita negociar con instituciones del gobierno nacional y municipal. Esta asociación aglutina 130 socios inscritos y 80 socios activos.

El año 2002 se constituyó dentro de la asociación el primer consorcio productivo con los 80 socios activos, de manera de presentarse a licitaciones para la atención de órdenes de compra mayores a las que podrían atender individualmente. Tienen un centro de

producción (“Punto de producción”) donde realizaron su primera experiencia, consistente en la elaboración de uniformes militares, subcontratados por una empresa mediana. Adicionalmente a esta experiencia, participaron como subcontratistas también en la confección de chalecos para el programa PLANE. Debido a los problemas que enfrentaron en esta primera experiencia, principalmente de relacionamiento entre socios, en la actualidad se están conformando tres consorcios con 30 MyPES en total, seleccionando entre las socias activas aquellas que mejor hubieron respondido a los retos anteriores.

b. Organización SARZURI

Esta organización esta constituida por seis empresas que, por un contrato de sociedad accidental, trabajan hace dos años en la fabricación de ropa de trabajo. En la actualidad se están constituyendo como un consorcio de manera de ampliar las relaciones que han mantenido, debido a que no tuvieron que enfrentar problemas para cumplir con sus contratos. SARZURI no tiene un centro de producción y entre los objetivos de su organización está constituir uno, de manera de reducir los costos de producción.

5.1.2 Sistemas de producción

La instalación de talleres de APPECAL dentro del punto de producción es modular, por microempresario, por tanto, cada uno se hace cargo de un cupo de producción, después del corte hasta la entrega final. La intención inicial era implantar un sistema de producción en línea pero ello no fue posible debido a que ninguno tenía una especialización. Como parte de la experiencia se contrató personal para el control de calidad, gerente para la gestión administrativa, y profesores para mejorar la calidad del producto. En la actualidad APPECAL tiene contratado un galpón como punto de producción debido a la percepción de los impactos positivos que esta forma de trabajo puede tener, principalmente, reducción de costos de transporte y aquellos derivados del incentivo a que proveedores, subcontratistas y clientes, se asienten en sus cercanías.

Los microempresarios de la asociación SARZURI trabajan cada uno en sus propios talleres y tienen reuniones periódicas para entrega de cupos de producción y planificación del trabajo, no han recibido mayores beneficios como aquellos derivados de contar con un punto de producción; sin embargo, también han eludido los problemas inevitables de participar y compartir tecnologías y formas de trabajo.

5.1.3 Experiencia en la producción

Cada uno de los microempresarios que constituyen las dos asociaciones tiene una larga experiencia en el rubro, debido a que la mayoría proviene de familias de confeccionistas, siendo sus propios centros, talleres familiares, y por tanto, en los que han sido operarios desde muy jóvenes. Conocen todo el proceso de producción y se pueden desempeñar en cualquier fase, son polifuncionales, es decir no tienen una especialidad de confección, lo que les brinda la capacidad de dirigir a sus operarios y ser independientes, pero les resta calidad en sus productos. Trabajan principalmente como cortadores y en la fase de acabados, dejando a los operarios contratados las restantes fases de la producción. Adicionalmente, están preparados para confeccionar una amplia gama de productos, chamarras, gorras, pantalones, poleras, etc.

En el trabajo asociado en APPECAL, los dirigentes se encargan de la gestión del punto de producción, del control al cumplimiento de órdenes de compra y, para evitar conflictos entre asociados, este trabajo fue adicional al cupo de trabajo que debían cumplir. En ambas asociaciones se prefieren como socios a microempresarios con experiencia y a aquellos que conocen todo el proceso productivo.

5.1.4 Articulación sectorial

Respecto a la localización de proveedores de insumos para la asociación, los microempresarios compran telas de algodón principalmente de importadores cuyos almacenes están ubicados en La Paz y Oruro, debido a que los proveedores de El Alto son pequeños y no pueden atender pedidos grandes.

Gracias a las experiencias asociativas, las relaciones que mantienen con ellos se han estrechado, lo que permite negociar ventas al crédito y rebajas.

Con relación a la subcontratación, en la experiencia de SARZURI, normalmente subcontratan a unidades familiares o microempresas para producir entre un 55% a 68% de los pedidos que tienen. Tanto en el trabajo asociativo como en el trabajo individual, la tendencia es a contratar operarios, o microempresas con máquinas.

En la experiencia de APPECAL, se subcontrató a una importadora para la provisión de botones y otros implementos, de manera de garantizar la cantidad necesaria. Asimismo, se contrataron servicios unipersonales para control de calidad, terminado de prendas y empaque, principalmente.

Respecto a sus relaciones con algún nivel de gobierno se da únicamente como clientes, aunque consideran que tanto el gobierno nacional como el local podrían apoyar decididamente sus actividades, por ejemplo, a través de incentivos impositivos.

5.1.5 Ventas

Cada microempresario, cuando se trata de venta a clientes directos, prefiere las ferias en El Alto o La Paz, que se realizan principalmente de madrugada, por lo que tienen pocas horas para realizar sus negocios, lo que les resta oportunidades. Se manifiestan concientes que los precios a los que pueden vender sus productos han ido bajando paulatinamente y que la competencia se basa más en precios, descuidando la calidad. No pueden mantener la calidad porque para ser competitivos deben contratar personal con menos experiencia, para reducir sus costos.

Como asociaciones, ambas realizan la venta de sus productos en la ciudad de La Paz, a contratistas o subcontratistas, principalmente. Asimismo, manifiestan como una de las razones para asociarse, la necesidad de abrirse oportunidades de mercados más estables.

Ambas asociaciones consideran que como consorcios podrían contratar publicidad, salas de exposición, tiendas y emprender otras estrategias de mercado, debido a que ésta sería la única forma de costear este gasto.

5.1.6 Percepción de beneficios alcanzados como asociados

Manifiestan haber recibido importantes beneficios de su experiencia de trabajo asociado, principalmente:

- § Haber ganado experiencia en el trabajo en módulos
- § La capacitación recibida
- § El reconocimiento como empresa (APPECAL ha logrado su personería jurídica)
- § Acceso a información sobre tecnología productiva, a cargo de las ONGs (Organizaciones no Gubernamentales) que los apoyan.
- § Experiencia en el trabajo conjunto
- § Conocimiento de las potencialidades de los participantes
- § Conseguir nuevos mercados, principalmente internos de carácter estable (SARZURI lo ha logrado con el rubro de uniformes)
- § Ganar confiabilidad y credibilidad entre los asociados
- § Excluir de la asociación a los que no han respondido al reto

5.1.7 Expectativas

Respecto a sus expectativas futuras como consorcio productivo, ambas asociaciones consideran ésta una oportunidad para abrirse mercados de exportación, ya sea directamente como asociación o siendo subcontratado por empresas grandes, lo que les permitirá especializarse y lograr una industria sostenible. Asimismo, tienen expectativas que el reto de un mercado más exigente les puede ayudar a lograr mayor capacitación, asesoramiento para mejorar sus técnicas de producción, y también, a mejorar sus relaciones personales.

5.1.8 Dificultades y limitaciones

Entre sus principales *limitaciones* están la falta de recursos financieros para invertir, limitación de difícil reversión, principalmente si se piensa en soluciones individuales. Estas limitaciones no les permiten acceder a tecnología de punta, organizar centros de trabajo para producción en línea, compra de insumos en mayor cantidad, contratación de personal calificado para gestión de la asociación, etc.

Una de las principales *dificultades* que enfrentan está constituida por la visión individualista y aislada de su trabajo, así como por defectos de formación personal, como impuntualidad, ausencia de los centros de trabajo, fallas en la producción entregada, etc., a los que están acostumbrados, pero que perjudican cuando se realiza un trabajo interdependiente porque los problemas de uno afectan a todos, así, el retraso en la entrega de un cupo de producción perjudica la entrega de toda la producción. Es probable que una selección más cuidadosa de los integrantes de cada asociación, la experiencia en este tipo de trabajo y la percepción de los beneficios que pueden obtener, sean suficientes incentivos para que en próximas experiencias estas dificultades se superen. Es importante reiterar que a pesar de las limitaciones y dificultades señaladas estas asociaciones han decidido continuar organizadas.

Es también importante destacar que la asociación SARZURI ha manifestado como problema, la dificultad de hacer homogéneos los productos debido a que cada unidad productiva se encarga desde el corte, esto hace que difieran los patrones de medidas, los colores, los acabados, etc. Señala que algunas de las dificultades debidas a una visión individualista y aislada del trabajo por parte de cada integrante, ha sido superada en esa asociación debido a las relaciones de amistad que existen y la escasa cantidad de miembros socios de la asociación.

5.1.9 Requerimientos inmediatos

Debido a una primera experiencia de asociación particularmente problemática, los miembros de la asociación APPECAL están concientes de los cuidados que deben tener para replicar su experiencia, entre otras cosas saben que necesitan estandarizar sus procesos de producción y tener estrategias de mercado claras. Para hacer efectivos estos objetivos deberán lograr mayor capacitación de trabajo en línea, comprar maquinaria computarizada, lograr asistencia técnica, contratar personal para administración, implantar sistemas de control de calidad, tener estrategias claras y responsables definidos para tareas de comercialización y publicidad, entre los más importantes.

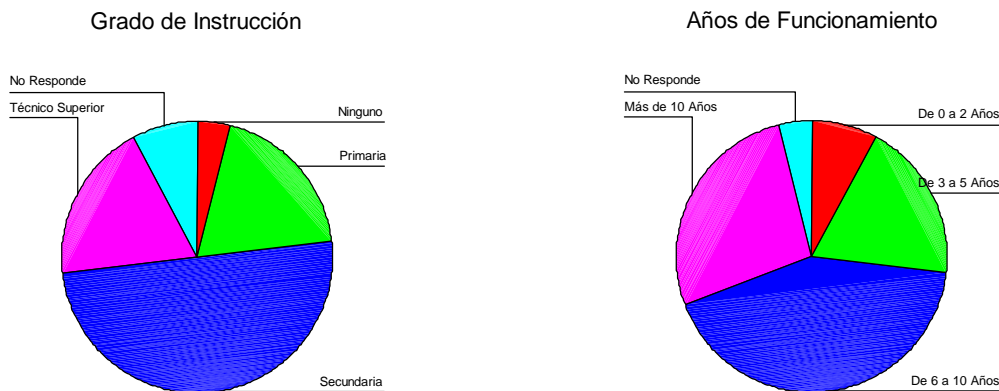
5.2 Resultados de las encuestas

Los principales resultados de la encuesta levantada entre socios microempresarios de textiles y confecciones de algodón de El Alto, que hayan tenido experiencias de trabajo asociativo, y que permanezcan organizados en la actualidad, se muestra a continuación (ver anexo 3).

5.2.1 Información personal

- § El mayor porcentaje de personas que se dedican a dicha actividad son mujeres (80,2%).
- § El 96,2% tienen edad de 30 años o más, y dentro de este rango, el 23,1% tienen edades mayores a 50 años.

Gráfico N° 8: Información personal

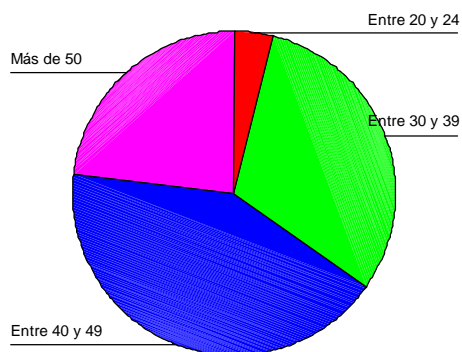


Fuente: Encuesta

- § Respecto al grado de instrucción, sólo el 19,2% cuenta con una formación de técnico superior, en tanto que el 50% cursó el ciclo secundario.
- § Del universo de microempresas encuestado, el mayor porcentaje (88,4%), cuentan con 3 o más años de funcionamiento y el 26,9% con más de 10 años como microempresarios.

Gráfico N° 9: Información personal (continuación)

Edad en Años



Fuente: Encuesta

5.2.2 Condición de los factores (producción)

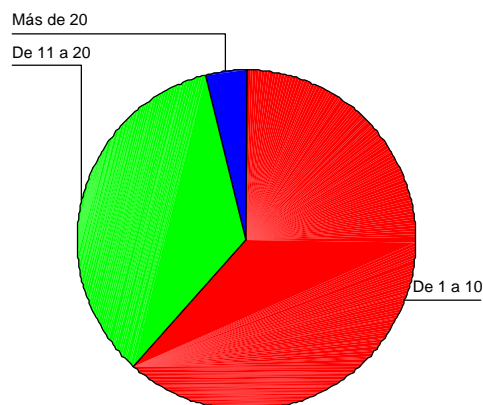
- § El 73,1% de las microempresas productivas contratan entre 6 y 20 trabajadores eventuales para abastecer sus órdenes de compra en temporadas altas. En

temporadas de menor actividad, el 38,5% no contrata personal eventual y el 53,8% contrata entre 1 y 10 operarios, principalmente para actividades no estacionales, como confección de uniformes.

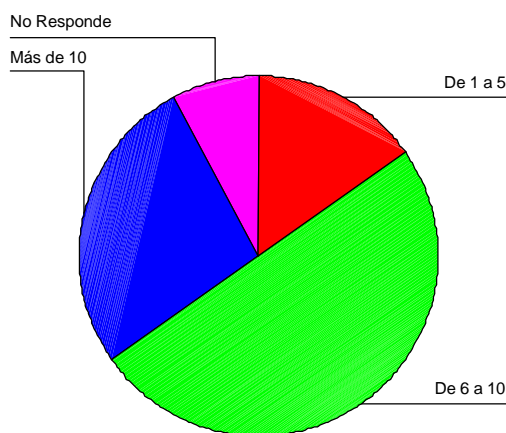
- § Adicionalmente, el 61,5% de los microempresarios textiles y confeccionistas en la ciudad de El Alto, cuentan con 1 hasta 10 operarios permanentes, demostrativo de que se trata de empresas y no de negocios familiares exclusivamente, aunque las familias también participan.
- § El 76,9% de estas microempresas tienen entre 6 y 10 máquinas y sólo el 15,4% poseen entre 1 y 5 máquinas, información que verifica la respuesta respecto a operarios permanentes.

Gráfico N° 10: Condición de los factores

Número de Trabajadores Permanentes



Número de Máquinas Disponibles



Fuente: Encuesta

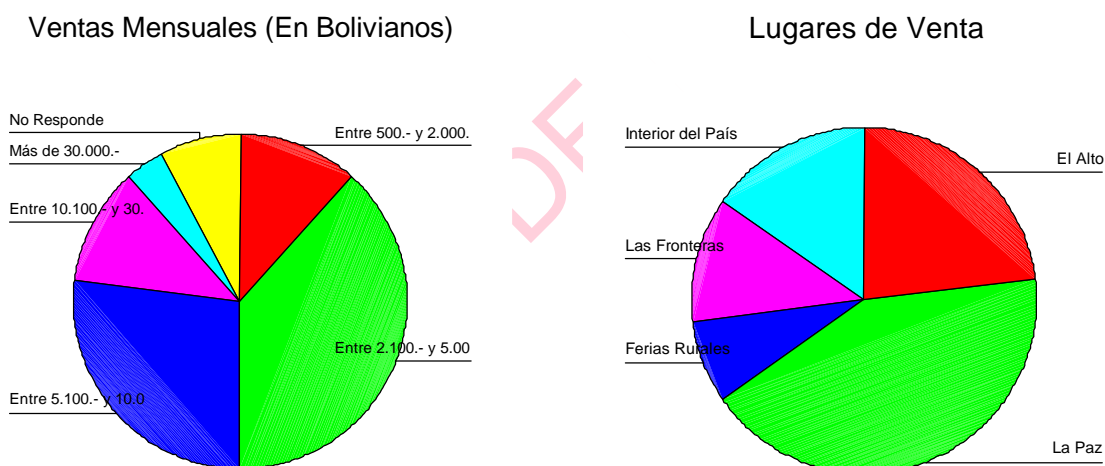
5.2.3 Condición de la demanda

- § Respecto a sus ventas mensuales, sólo el 3,8% generan ingresos mayores a Bs. 30.000, el mayor porcentaje de dichas unidades económicas (88,4%) tienen

ventas comprendidas entre Bs. 500 y Bs. 30.000, lo que demuestra el amplio rango de tamaños y escalas de producción en el subsector.

- § Con relación al lugar de ventas, el 65,4% de los microempresarios encuestados respondieron que realizan su comercialización en las ciudades de La Paz y El Alto. Pequeños porcentajes realizan sus ventas en ferias rurales (7,7%), las fronteras de Chile, Argentina y el Perú, principalmente (11,5%) y el interior del país (15,4%).
- § La clientela de los microempresarios esta fundamentalmente compuesta por comerciantes o subcontratistas, el 61,5%. Sólo el 30,8% son compradores individuales.

Gráfico N° 11: Condición de la demanda

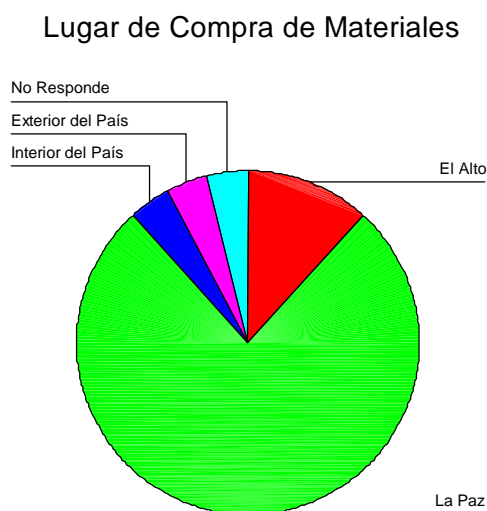


Fuente: Encuesta

5.2.4 Industrias relacionadas y de apoyo

- § Los materiales e insumos utilizados por dichos productores son adquiridos en su generalidad en la ciudad de La Paz (76,9%) y en El Alto (11,5%). La lejanía de los proveedores significa mayores costos de producción para los microempresarios, así como mayor tiempo de aprovisionamiento y riesgos de *stockamiento* de inventarios, lo que redundará en ineficiencias.

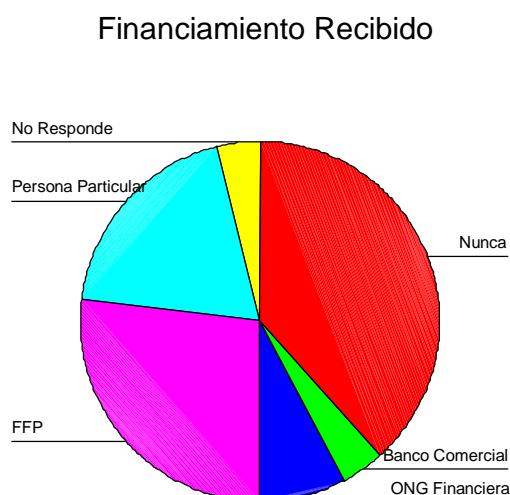
Gráfico N° 12: Industrias relacionadas y de apoyo



Fuente: Encuesta

- § Respecto al financiamiento, se evidencia que el 38,5% no accedió ni una vez a créditos de entidades financieras y el 38,4% si lo hicieron. Del 38,4% de microempresarios que fueron financiados por entidades financieras, el 26,9% acudió a un Fondo Financiero Privado, el 7,7 a una ONG de crédito y en menor porcentaje, 3,8%, a un banco comercial. Adicionalmente el 19,2% acudió a personas particulares para obtener créditos, demostrativo del funcionamiento de redes sociales de apoyo.

Gráfico N° 13: Industrias relacionadas y de apoyo (continuación)



Fuente: Encuesta

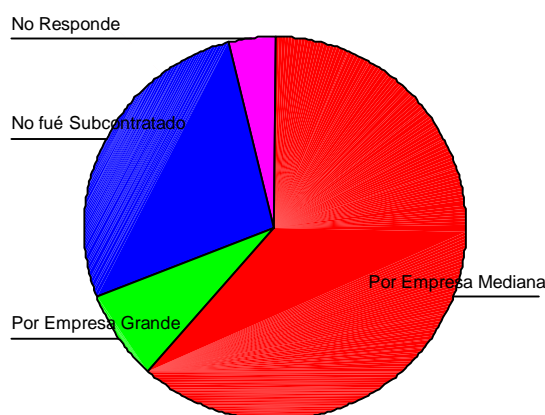
- § Del total de microempresarios encuestados, sólo un 50% recibió capacitación, principalmente referida a su rubro de producción y en menor medida en gestión.
- § Un dato elocuente respecto de cómo llegan los programas de apoyo a microempresarios, tanto en la producción como en la comercialización, es el elevado porcentaje (73,1%) que no participó nunca de algún programa de asistencia técnica.

5.2.5 Estrategias, estructura y rivalidad

- § La experiencia de trabajo como empresa subcontratada es destacable (69,2%), esta experiencia facilita el trabajo asociado o bajo algún esquema de acción conjunta. Adicionalmente, estas microempresas fueron contratadas en su mayor parte (61,5%) por empresas medianas.

Gráfico N° 14: Estrategias, estructura y rivalidad

Experiencia de Subcontratación



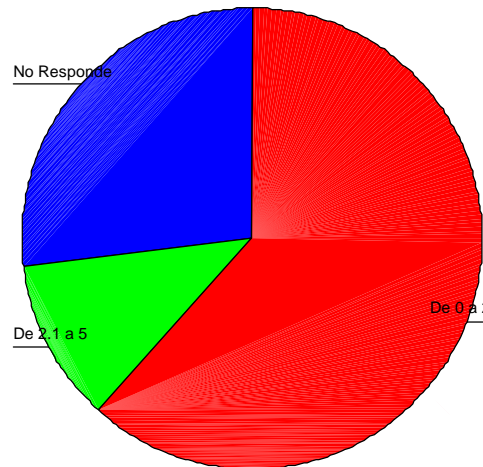
Fuente: Encuesta

- § Las razones por las cuales desean trabajar de manera asociada son diversas. El mayor porcentaje (53,8%) tiene propósitos de captar mercados o crecer como empresarios. Dada la experiencia de trabajo en el rubro que tienen los microempresarios, es probable que esta expectativa se funde en su imposibilidad de lograr mercados estables de otra manera.

- § La experiencia como empresas asociadas hasta ahora es relativamente corta, la mayor parte de los socios (61,5%) tienen una experiencia menor a dos años, y sólo el 11,5% experimentaron entre 2,1 y 5 años.

Gráfico N° 15: Estrategias, estructura y rivalidad (continuación)

Experiencia de Asociado (En Años)

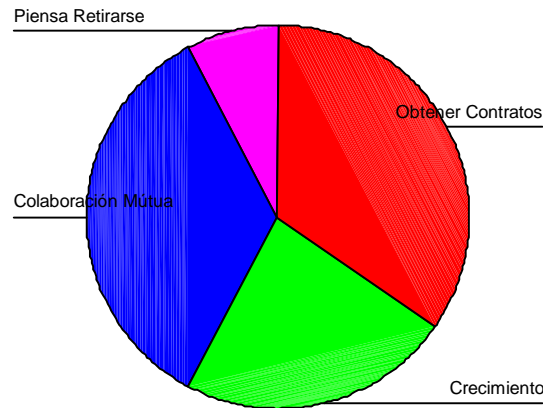


Fuente: Encuesta

- § Del total de aportes que se dan a las asociaciones, el 38,5% se destina a la operación de la misma, en tanto que el 34,6% se destina a la adquisición de maquinaria de producción. El saldo es destinado para mantenimiento y gastos por servicios.
- § La calificación de las experiencias de trabajo asociativo son importantes porque permiten verificar el grado de compromiso de los microempresarios para continuar asociados, así el 76,9% declararon haber tenido experiencias comprendidas entre regular a muy buena y sólo el 7,7% asegura haber tenido experiencias malas.
- § Sus expectativas futuras como asociados son buenas, el 92,3% piensa permanecer asociado esperando obtener mayores contratos de producción, crecimiento de su empresa y para lograr apoyo y colaboración mutua. Sólo el 7,7% piensa en retirarse de su asociación (aquellos que tuvieron malas experiencias en el trabajo asociado).

Gráfico N° 16: Estrategias, estructura y rivalidad (continuación)

Expectativas Futuras en las Asociaciones



Fuente: Encuesta

- § Los problemas más importantes para el sector de microempresarios confeccionistas de El Alto son: falta mercado (19,2%), falta de financiamiento (19,2%), competencia de la ropa usada (19,2%) y producción del sector no competitiva (15,4%).

6 Análisis de competitividad para el caso de trabajo asociativo entre MyPEs

Antes de iniciar el análisis de competitividad para las Asociaciones de MyPEs de textiles y confecciones de El Alto, es importante dejar claro que numerosos estudios sobre micro y pequeños empresarios han concluido que su vigencia como empresarios se circunscribe a la existencia de mercados marginales, a la posibilidad de reducir precios en base al castigo de calidad, y que esto no es sostenible. Por tanto, revisar sus alternativas como asociaciones, consorcios, conglomerados o alguna modalidad que involucre relaciones de cooperación o acciones conjuntas, significa aprovechar sus ventajas como micro, para flexibilizar sus operaciones en épocas de baja del mercado, y lograr que trabajen como industria para hacer frente a ventas masivas, para el mercado interno o para la exportación.

Con base en el diagnóstico sectorial del capítulo 4 y al resultado de entrevistas y encuestas realizadas a los pequeños y micro empresarios de confecciones de las asociaciones APPECAL y SARZURI de El Alto, a continuación presentamos un análisis de competitividad para las asociaciones de MyPEs de textiles y confecciones.

6.1 Condición de los factores

La fortaleza de empresas exitosas esta relacionada con la velocidad de respuesta ante órdenes de compra con productos de calidad internacional, y en relación con la administración de los factores productivos esto tiene que ver con la tecnología de punta y la excelencia de sus recursos humanos sobre todo, pero también con la flexibilidad de su capacidad instalada, la cercanía de sus proveedores de materia prima y con las facilidades para la exportación oportuna de sus productos.

Si bien la cadena de textiles y confecciones se inicia con la producción del algodón, la tecnología productiva de los micro y pequeños empresarios sólo podría emplearse a partir del proceso de elaboración de tejidos y confecciones, debido a que el algodón cultivado en Bolivia es cada vez menos utilizado en la confección por su variedad no apta para textiles, y debido a que las hilanderías requieren montos de inversión muy elevados (superiores a U\$ 4 millones), inaccesibles para estos empresarios.

Con relación al rubro de confecciones, de acuerdo a lo señalado en las encuestas, las MyPEs están principalmente compuestas por trabajadores de entre 25 y 49 años de edad, con una experiencia de 6 a 10 años, lo que significa que antes de ser empresarios han tenido un nivel de experiencia media en confecciones que les permite tener un conocimiento de todo el proceso productivo, y estar en condiciones de elaborar productos diferenciados, como chamarras, gorras, pantalones, etc., lo que les da una ventaja importante. En otras palabras dominan el proceso mecánico de producción.

Sin embargo, el nivel de instrucción de los micro y pequeños empresarios llega hasta el ciclo secundario, con una minoría de técnicos, lo que claramente les resta ventajas. Entre otras cosas, no les permite innovar ni acceder a tecnología más sofisticada, lo que se denota en los tipos de mercado a los que acceden, en general mercados poco

exigentes en calidad y originalidad de diseños. La falta de capacidad para apropiarse de la tecnología de punta que se utiliza en la industria y que se renueva constantemente, desde el ingreso de la computadora en fases de la producción, constituye una barrera que no podrá ser rebasada sino sólo con mayores niveles de educación.

Respecto a la provisión de materias primas e insumos, ésta no forma parte del *cluster* debido a que en su mayoría son importados por empresas ubicadas en La Paz u Oruro, y/o los proveedores no mantienen relación estrecha con la cadena (no garantizan la provisión), lo cual puede ser causa de retrasos en la entrega de ordenes de compra, o cambio en los insumos usados (colores diferentes de los pedidos, botones no acordados, etc.). El mercado nacional constituye un mercado muy pequeño que no permite tener alternativas de solución para ofrecer condiciones alternativas de mercado a los proveedores privados, (sin *stockar* inventarios y ser ellos ineficientes), sin duda este un aspecto que merece atención de parte de otros actores potenciales del *cluster*, principalmente el gobierno.

Una ventaja relativa de las MyPES esta constituida por la flexibilidad de su capacidad instalada, que les permite incrementar su costo variable a la hora de decidir aumentar su producción, principalmente por el tipo de oferta de trabajo en el sector, que permite la contratación de operarios eventuales, en general, con al menos una máquina. Sin embargo, esta es un arma de doble filo, debido a que como el tipo de trabajo de los microempresarios confeccionistas es estacional, es decir que cuando la demanda cae dejan de producir cambiando de rubro de trabajo, la falta de permanencia en el sector dificulta sus procesos de aprendizaje, aleja a los consumidores y desactualiza sus percepciones sobre el comportamiento del mercado.

Respecto a las facilidades existentes para la exportación de productos, tanto el volumen de producción como la calidad del producto, saca de competencia a las MyPEs. Sin embargo, sus capacidades de exportación se miden en su capacidad para vender sus productos como contrabando en las fronteras del Perú, Chile y Argentina, principalmente, sin apoyo estatal.

En este contexto, el trabajo asociado podría ser una respuesta interesante para formalizar su actividad y tener acceso a todos los beneficios que en la actualidad esta brindando el Estado al sector. En esta modalidad, las ventajas competitivas enumeradas podrían ser aprovechadas (algunas en mayor medida aún, como la adquisición de insumos en volúmenes mayores, la utilización de capacidad ociosa, entre otras), y aquellas desventajas identificadas podrían tener un curso de solución más fácil, un ejemplo claro es la aplicación de programas de capacitación. Uno de los factores limitantes para esta solución es el elevado nivel de desconfianza informado en la entrevista, y que prevalece entre los productores aún sobre sus propias expectativas de mayor beneficio, comparado con el que recibirían trabajando individualmente. Por último, los aspectos formativos, tanto de educación formal como técnica específica, deben ser encarados cuánto antes y como resultado de un acuerdo entre el gobierno y los microempresarios.

6.2 Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas

Mientras que la integración vertical de procesos productivos constituye una de las estrategias más prometedoras del sector para las industrias grandes, la poli – funcionalidad lo es para las MyPEs.

En este sentido, la Unidad de Productividad y Competitividad ha identificado que las estrategias de las MyPES radican en que “Este tipo de empresas son estacionales en su producción pues dejan de producir cuando la demanda cae, o producen directamente a pedido. En cuanto a los sistemas de subcontratación son originados sobre todo por los comerciantes intermediarios quienes les presentan los modelos de los artículos que deben producir y otras indicaciones como colores y plazo de entrega, para luego comercializarlos en puntos fronterizos o en el interior del país”⁸. Esto significa que, frente al principio de especialización que prima en la organización de los procesos de transformación de las grandes empresas (por ejemplo hilanderías), en las unidades de cinco empleados o menos, e incluso en las medianas, (que pueden alcanzar hasta cuarenta empleados), el principio de poli-funcionalidad les permite organizarse con criterios de continuidad y productividad. Esta forma de organización conlleva la

⁸ Ver: Cadena de Textiles de Algodón. Azeñas, Roxana. Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) 2003.

asignación de tareas específicas al momento de iniciar la producción, una vez contratados los operarios. El corte, por ejemplo, exige una mayor precisión para ahorrar tela y lograr más exactitud en el diseño y patronaje, por lo que generalmente es realizado por la/el titular del taller o por el contratista de la orden de producción.

Evidentemente en la microempresa no existe, como principio rector de su organización, la división del trabajo y la especialización de funciones (al menos como se entiende en las empresas de confecciones industriales). Durante el proceso productivo como tal se practica un reparto de tareas pero “se espera” que los operarios de prendas de vestir conozcan todas las etapas del proceso productivo, lo que permite evitar la paralización del flujo de productos, dada la impuntualidad o el excesivo ausentismo de las fuentes laborales, tradicional ya e informado en la entrevista. Esto es aún más importante, porque de este flujo dependen los ingresos, normalmente fijados a destajo.

Por tanto, la posibilidad de lograr ventajas competitivas para las MyPEs radica en su capacidad de flexibilizar sus sistemas productivos, a través del empleo eventual de operarios experimentados con máquinas de su propiedad, característica del mercado de trabajo boliviano en este rubro, lo cual constituye una ventaja, cuyas limitaciones son, principalmente, la falta de mercados estables, la desactualización de su equipamiento, o la menor calidad del producto por falta de homogeneización.

En el marco del trabajo asociado la organización de la producción debería aproximarse lo más posible a la de empresas industriales, es decir, de integración vertical del proceso productivo; sin embargo, las experiencias en este sentido no tuvieron resultados debido a la susceptibilidad de dar a conocer sus estrategias de producción, sus formas de trabajo y su calificación en el uso de cada máquina aportada al punto de producción (ver resultado de las entrevistas). Se concluye que no es suficiente resolver problemas como adquirir maquinaria nueva, contratar personal para la gestión y el control de calidad, sino generar un ambiente de confianza y seguridad entre asociados. Es probable que uno de los factores que influyó decisivamente sea el escaso tiempo de asociados que tienen, menor a dos años, como señalaron en la encuesta realizada.

Las experiencias de trabajo asociado y las de las grandes industrias tienen el objetivo de integrar el proceso productivo a partir de la hilandería hasta la comercialización de confecciones de manera de coordinar la productividad de los distintos factores. Esto no ha sido fácil en Bolivia en el sector, pues las experiencias exitosas son escasas. Debido a los volúmenes requeridos para exportación, ésta es la forma en que las MyPEs podrán acceder a mercados estables. Sin embargo, el desafío es doble para ellos, por una parte iniciar un proceso cuyo objetivo es trabajar de manera semejante a una industria integrada verticalmente y, por otra, lograr relaciones de colaboración mutua que les permitan mantener una relativa autonomía en sus decisiones.

El nicho de mercado al que apuntan las empresas exportadoras de confecciones y prendas de vestir de algodón, es un estrato de clase media alta que se sustenta en la eficiencia y rapidez de entrega de órdenes de producción, para competir en este mercado se requiere una lectura del mercado mundial mucho más profunda, vinculada a sus sistemas de producción, la calidad de sus materiales y sus formas de gestión. Este claramente no es el nicho de mercado al que podrán acceder las MyPES, sino a uno menos exigente, pero más masivo, el que aún no está identificado.

El mercado nacional debería constituir la antesala para que las MyPES prueben calidad y precios de productos que luego puedan acceder a mercados externos. Sin embargo, la experiencia hasta ahora es que la naturaleza de esta competencia está limitada únicamente a la capacidad de reducir precios, reduciendo costos, para lo cual sacrifican salarios y operarios con experiencia, maquinaria con mejor tecnología, etc. Una de sus causas principales fue la apertura legal a la importación de ropa usada, una parte de la cual se revende a los sectores sociales más pobres, sin capacidad adquisitiva, pero otra parte, la ropa reciclada, tratada principalmente en talleres localizados en la ciudad de Oruro, se dirige a consumidores de clase media, potenciales clientes de las MyPEs.

Por último, como una muestra interesante en la búsqueda de estrategias productivas para las MyPEs, es útil referirse al rol de la mujer en el proceso productivo y en el ciclo de comercialización, en este sentido es conocido que la capacidad de relacionamiento y de concreción de oportunidades de comercialización es más efectiva en las mujeres que en

los varones, por ello, quienes negocian precios, volúmenes y condiciones en el sector, son las mujeres (ver resultados de la encuesta).

6.3 Industrias relacionadas y de apoyo

La ausencia de facilidades en la obtención de ciertos servicios ha dado lugar a la constitución de redes sociales que suplen algunos vacíos y brindan servicios complementarios a los microempresarios, ésta constituye una de las más importantes ventajas competitivas de las MyPES, principalmente mientras su oferta sea reducida. En condiciones de precariedad, los vínculos establecidos por la existencia de estas redes sociales articulan formas de trabajo que permiten absorber recursos humanos capacitados que el mercado desestima o no es capaz de asimilar. Asimismo, las redes tienen un papel preponderante en la consolidación de su capital inicial y en el caso particular de los confeccionistas, para fortalecer un sistema de garantías para préstamos de dinero a través de entidades financieras o personas. Estas mismas redes actúan luego como sistemas de control social para el cumplimiento de compromisos de pago, de compromisos de entrega de productos, etc.

Las redes sociales incluyen no solamente las relaciones consanguíneas o las de compadrazgo, sino también las relaciones con los “caseros”, personas que trabajan en el rubro y que se encargan de proporcionar información para innovar los modelos en las confecciones, o de facilitar insumos o materia prima a crédito, entre otros servicios.

Al margen de estas redes sociales, las relaciones con entidades no gubernamentales o empresas privadas de apoyo funcionan precariamente. De esta manera por ejemplo, los proveedores de materia prima, principalmente telas, se encuentran en la ciudad de La Paz, lejos de sus centros de producción, y en general los micro y pequeños empresarios no han recibido asistencia técnica alguna, ningún curso de capacitación, y sólo un 50% ha solicitado alguna vez un crédito (ver resultados de la encuesta).

Por esta razón, a partir de relaciones de confianza precarias y de apoyos desarticulados para el fortalecimiento del sector por parte de ONGs relacionadas, principalmente, se han generado unidades productivas aisladas, cuyos puentes de comunicación funcionan

cuando existen órdenes externas de producción. Estas experiencias influyen negativamente cuando las MyPES trabajan articuladamente en asociaciones y retardan su proceso de consolidación, (ver resultados de la encuesta).

6.3.1 Gobierno

En los últimos años el gobierno ha adoptado un rol preponderante en el apoyo a iniciativas para el desarrollo productivo de las MyPES, principalmente en el caso de confecciones. Este rol ha configurado un escenario de apoyo a las exportaciones de textiles de algodón que no podía ser más óptimo, pese a las restricciones presupuestarias de las instituciones de apoyo al *cluster*. Uno de los síntomas más importantes de esta apertura esta dado por la consolidación en una sola cartera de Estado (Ministerio de Desarrollo Económico), y con una sola visión, de los sistemas de asistencia técnica a las empresas, entre ellas el Instituto Boliviano de Normas y Calidad, Sistema Nacional de Metrología y Acreditación, y el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad.

Más que esto, en febrero de 2004, la política económica dictada por el gobierno ha puesto énfasis en diversos programas de apoyo a la microempresa, entre los más importantes: la dotación de energía barata, las reducciones impositivas y, sobre todo, el paquete del “Compro Boliviano” que aún no ha entrado en plena ejecución, pero que significará un incentivo de los más importantes para las MyPES.

Adicionalmente, es incuestionable afirmar que existe un alineamiento de la cooperación internacional con el gobierno, para promocionar el mejoramiento de los niveles de productividad del aparato productivo y, particularmente del relacionado a las exportaciones del *cluster* de textiles y confecciones.

Lo que resta es definir una política específica de fortalecimiento del sector por parte del Gobierno Nacional y de los gobiernos municipales, en cuya definición deberían participar las MyPES, de manera brindar una atmósfera de confianza entre microempresarios y otros actores institucionales, a la que puedan sumarse los esfuerzos que las ONGs realizan.

6.4 Condición de la demanda

El último eslabón del *cluster* lo constituye el mercado; sin embargo, con relación a los confeccionistas éste se reduce al mercado interno y al contrabando hacia los países limítrofes.

Entre las experiencias informales exitosas se cuentan principalmente las de exportación a regiones fronterizas o países limítrofes. Estos mercados, sin embargo, son muy susceptibles a las variaciones del tipo de cambio en la cotización de las monedas locales con respecto al dólar norteamericano, por lo que la competitividad de los productos que se exportan está básicamente determinada por la relación de precios. La experiencia, con todo, muestra la potencialidad de las manufacturas bolivianas, aunque hasta el presente un porcentaje muy reducido de MyPEs ha tenido la experiencia de exportación a la frontera (ver resultados de la encuesta).

Con relación al mercado interno, los principales segmentos atendidos por los confeccionistas artesanos esta compartido por la importación y contrabando de ropa usada, o reciclada, como ya se mencionó antes. Una de las principales desventajas de las MyPEs es el nivel de ganancias en ventas al por menor, las mismas que son marginales por unidad, debido a los elevados costos de producción que se originan al utilizar maquinaria sofisticada para volúmenes pequeños de producto.

Con relación a la experiencia asociativa, ésta no ha tenido muy buenos resultados en este campo, debido principalmente a la informalidad de los microempresarios, y a los problemas de calidad de sus productos, en algunos casos han debido enfrentar la rescisión de contratos y en otros hasta juicios por incumplimiento. Es probable que una de las razones sea la aún escasa experiencia en la modalidad de trabajo en un solo punto de producción (caso APPECAL), debido principalmente a que las asociaciones bajo la modalidad de contratos accidentales no han tenido ningún problema para su cumplimiento (caso SARZURI).

En la actualidad, la demanda norteamericana es exigente y representa un potencial que estamos lejos de copar a pesar de los signos de crecimiento que se ha revelado en el

sector en los últimos años. Atenderla y satisfacerla paulatinamente, no solamente generará mayores ingresos sino que además permitirá la emergencia de modalidades asociativas para las MyPEs, modalidades adecuadas a su idiosincrasia como personas y como productores, reto que es importante encarar.

7. Propuesta de líneas de acción para incrementar la competitividad del las MyPES de textiles y confecciones

Los objetivos con los cuáles se inició la presente investigación estaban relacionados con la necesidad de conocer las experiencias de trabajo asociativo entre micro y pequeños confeccionistas, para determinar sus potencialidades de ampliar sus mercados, principalmente aquellos dirigidos a la exportación, considerando el impulso que se dará a las exportaciones manufacturadas a partir de los acuerdos comerciales firmados como el ATPDEA o aquellos que se firmarán con otros países, como el TLC. Para ello, se dividió este trabajo en un cuestionamiento sobre tres objetivos particulares:

- § Conocer las condiciones bajo las cuales se han desarrollado las experiencias de trabajo asociativo entre confeccionistas en la ciudad de El Alto.
- § Cuáles de estas condiciones podrían garantizar su éxito, en términos de incrementar su competitividad.
- § Cuáles de estas últimas condiciones podrían ser accesibles con mayor facilidad para las MyPEs.

Una primera constatación se refiere a que micro y pequeños empresarios no podrían hacer frente a exportaciones formales, que permitan actividades productivas sostenibles, principalmente debido a la escala de su producción. Esta reducida capacidad de producción sólo les permite acceder a mercados marginales, de venta local a estratos de bajo ingresos, o exportación vía contrabando, a las fronteras de Chile, Perú y la Argentina.

Una segunda constatación verificada en la presente investigación, es que es posible hacer competitivos los productos que ofrecen las MyPES confeccionistas. Las condiciones requeridas para hacer competitivos estos productos sólo serán posibles, sin embargo, en modalidades de trabajo asociativo y como resultado de la ejecución de acciones estratégicas, que permitan en un plazo mediano poner en funcionamiento el *cluster* de algodón.

Las condiciones que se perciben como imprescindibles para el funcionamiento del *cluster* de algodón son: i) recursos humanos de excelencia, ii) tecnología de punta, iii) flexibilidad de la capacidad instalada, iv) facilidades fiscales para la ampliación de mercados y para la exportación, v) integración vertical del proceso de producción de las prendas, y vi) vinculación directa con proveedores e industrias relacionadas.

Por último, la tercera constatación es que la construcción de la competitividad en el sector requiere del concurso de empresas, instituciones, gremios, cooperación externa y gobierno, quienes deberán encargarse de la ejecución de una agenda de acciones estratégicas, las que se detallan a continuación.

7.1 Acciones estratégicas en el corto plazo

Organización del *cluster*

Una primera acción será la organización del *cluster* de textiles y confecciones. Este esfuerzo de organización debe provenir de la demanda de los involucrados, y debe ser ejecutada “desde abajo”. Es decir, que los esfuerzos de competitividad no deben ser impuestos, sino más bien respetar las características culturales, económicas y sociales de los grupos sociales involucrados.

Promoción del aparato productivo

En el corto plazo se deben apoyar los esfuerzos que despliega el gobierno y la empresa privada para el aprovechamiento óptimo de las oportunidades que ofrecen los mercados

norteamericanos en el marco del ATPDEA, a través de actividades dirigidas a promocionar el aparato productivo.

En este marco, la consolidación de centros de asesoramiento a la subcontratación que se constituyan en una red institucional de servicios e información a los agentes económicos, encargados de contactar y relacionar microempresarios con subcontratistas, por especialidades, así como articular la participación de las MyPES en eventos internos y externos.

Asimismo, la organización de “ferias a la inversa” con miras a estructurar alianzas estratégicas para proveer bienes que demanda el gobierno central, los municipios y las propias empresas exportadoras.

Capacitación

La capacitación debe dividirse en dos áreas diferenciadas, aquella requerida de inmediato para mejorar puntualmente algunos aspectos de la producción, como ser, corte y patronaje, terminados, control de calidad, embalaje, etc.

La segunda, formativa, en base a programas de educación formal de largo plazo, dirigida a mejorar la capacidad de comprensión de fenómenos complejos, de innovación, entre otros.

Consorcio de ventas en países del exterior

Una de las acciones que podría impactar significativamente en la apertura de nuevos mercados podría ser la creación de un centro de distribución, comercialización e información, en las principales ciudades de Estados Unidos y Europa. Entre sus objetivos, este centro tendría que establecer una base de operaciones, la exposición permanente de productos, acopio de producción, establecimiento de bases de datos informativas, etc.

Formalización de las empresas

Una de las razones por las que las asociaciones constituyen una respuesta sostenible de crecimiento del sector, es porque de este modo es posible su formalización, requisito sin el cuál las MyPES no pueden participar de los beneficios de la apertura de mercados, principalmente de su integración a emprendimientos de exportación legales.

Para este propósito, la ejecución de un programa de asistencia técnica que permita facilitar, mejorar y acelerar los trámites para la conformación de asociaciones, debe aplicarse durante un periodo de tiempo promedio de dos a tres años.

Mejora de los sistemas de información hacia las empresas

La constitución de centros de información financiados y constituidos por el gobierno central o los gobiernos locales es una contribución relativamente fácil y eficiente para el apoyo al sector. La información respecto a nuevas tecnologías, mercados de insumos, precios de insumos y tecnología, centros de formación, moda, tipos de insumos, precios de productos terminados rivales, etc., son centrales en el mejoramiento de la competitividad de las asociaciones.

Luchar contra el contrabando y la venta de ropa usada

El incentivo que brinda la apertura de mercados internos ha sido analizado en la presente investigación, principalmente aquellos ligados con la mejora de la calidad de los productos, por ello, resulta tan importante unificar esfuerzos para erradicar el contrabando y la venta de ropa usada, que durante el último decenio ha frustrado numerosos proyectos de fortalecimiento del sector.

7.2 Acciones estratégicas en el mediano y largo plazo

El mediano plazo tiene que ver con medidas estructurales que permitan reactivar capacidades productivas ociosas (maquinaria, equipos, recursos humanos), y generar

nuevas inversiones. Acciones conducentes hacia esas medidas estructurales, si bien darán resultados recién en los próximos cinco a diez años, deben ser iniciadas en el presente. La idea es pensar en el largo plazo y desarrollar acciones, coherentes con ese pensamiento, en el corto plazo.

Diversificación de productos

En el mediano plazo serán importantes no sólo la diversificación de los diseños o de los tipos de prendas que se fabrican, sino las innovaciones industriales, principalmente, la explotación de otras líneas de tejido, naturales y mezclas de algodón con fibras naturales, por ejemplo angora y otras fibras finas, solas o en mezcla, cuya demanda en el mercado europeo ha crecido durante toda la década de los años noventa.

Condiciones de tecnología apropiada para el financiamiento de las actividades productivas

Muy pocos de los microempresarios entrevistados han hecho uso de financiamiento comercial para sus actividades productivas, una de las razones es que las tecnologías crediticias que se ofrecen en el país son uniformes para todos los sectores, nos referimos no sólo aquellas ofrecidas por la banca comercial, sino también la proveniente de los fondos financieros, o las ONGs de crédito. La modificación de las condiciones de oferta de crédito (no su eliminación) significaría un aporte significativo para la competitividad del sector y daría reditos también a las propias agencias de crédito. Las principales trabas que deberían estudiarse están relacionadas con los tipos de garantías, los plazos de vigencia del crédito y la periodicidad de las cuotas.

Lograr financiamiento de capital de trabajo para aprovisionamiento de materia prima

Una de las razones por las cuáles las experiencias de trabajo asociativo no han tenido los reditos que eran de esperarse, es, sin duda, el reducido margen de disponibilidad financiera de los microempresarios para aportar al estocamiento de materia prima. Sin embargo, su ausencia ha significado, en los casos analizados, una reducción significativa de la calidad de los productos terminados, la que concluyó incluso con la

devolución de las prendas entregadas. La constitución de fondos rotativos, con una fiscalización permanente y externa ha dado resultado en otros países y podría ser probada en el nuestro.

Para concluir es útil recordar que para nuestro país, no existen expectativas de recuperación de un crecimiento económico superior al 4%, en el mediano plazo, esto significa que es importante recuperar nuestra capacidad productiva de manera paulatina pero con visión de largo plazo. En esa perspectiva, se debe constituir el *cluster* y sus instrumentos institucionales, teniendo presente que el trabajo de construcción de la competitividad demanda tiempo, esfuerzos y coordinación.

Algunos limitantes estructurales deberán ser objeto de atención permanente, principalmente aquellos factores de muy lenta y difícil reversión, entre ellos los relacionados al bajo nivel educativo, la poca capacidad de acceso sistemático a tecnología de punta, comportamientos individuales inadecuados para generar confianza en el sector, entre estos, impuntualidad en las entregas, falta de homogeneidad de los productos entregados, celos y desconfianza entre asociados, respecto de los cuáles no se han sugerido líneas de acción debido a que exceden el ámbito del fortalecimiento del sector; como también, incentivos para el asentamiento próximo al *cluster* de industrias relacionadas. No obstante, si estos factores son descuidados, la constitución del *cluster* podría ser revertida fácilmente, anulando los esfuerzos realizados para su constitución.

Bibliografía

Barja, Gover. Las Reformas Estructurales y su Impacto sobre las Inversiones. (mimeo) S.L., La Paz, 1998.

Bulmer – Thomas, Víctor. El Area de Libre Comercio de las Américas. Revista de la CEPAL , número extraordinario. 1998.

Cornejo, Celia. Los sistemas de Cooperación en las Concentraciones Territoriales de empresas en Países en Desarrollo: El Caso de la Industria de la Confección en Lima – Perú. Tesis doctoral. Université de Genève. Institut Universitaire D'études du développement. Ginebra. 1999

Garcia, Alfonso; Thévoz, Laurent; Valderrama, Francisco; Zelada, Edmundo. Municipio Productivo: Promoción Económica Rural. PADER/COSUDE, La Paz, 1998.

Katz, Jorge; Stumpo, Giovanni. Regímenes Sectoriales, Productividad y Competitividad Internacional. Revista de la CEPAL N° 75. 2001.

Peres, Wilson. Políticas de Competitividad. Revista de la CEPAL N° 53. 1994.

Peréz, Carlota. La Empresa y la Competitividad. (mimeo) ALAFACE. Caracas, 1991.

Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara Editor S.A. Buenos Aires, 1991.

Porter, Michael. Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Ediciones DEUSTO España, 1999.

Unidad de Productividad y Competitividad, Pardo Luis. "Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis del *Cluster* de Textiles y Confecciones en Bolivia", Programa Andino de Competitividad. CAF. Ministerio de Desarrollo Económico. Bolivia. 2002

Rossell, Pablo. Identificación de Vocaciones Productivas de El Alto: Distritos 5 y 6. CEDLA. Bolivia, 1999.

Rossell, Pablo. Diagnóstico Socioeconómico de El Alto: Distritos 5 y 6. CEDLA. Bolivia, 1999

Rossell, Pablo; Rojas, Bruno. Ser Productor en El Alto. Una Aproximación a la Dinámica Productiva y el Desarrollo Local en El Alto. CEDLA. Bolivia, 2000

Rossell, Pablo; Rojas, Bruno. Competitividad, Acumulación y Empleo: Estudio de Caso en el Ramo de las Confecciones. CEDLA. Bolivia, 2001

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

Anexo N° 1

BOLETA DE ENCUESTA MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS

I. Aspectos generales. A) Personales del empresario:

1. Edad años 2. Sexo F M

3. Grado de instrucción:

<i>Grado de instrucción</i>	<i>Respuesta</i>
Ninguno	
Primaria	
Secundaria	
Técnico superior	

B) De su empresa:

4. Cuántos años funciona su empresa?

<i>Años de funcionamiento</i>	<i>Respuesta</i>
De 0 a 2 años	
De 3 a 5 años	
De 6 a 10 años	
Más de 10 años	

5. Con cuántos empleados permanentes trabaja? (con su esposa e hijos si les paga un salario mensual)

<i>Número de trabajadores</i>	<i>Respuesta</i>
Ninguno	
De 1 a 10	
De 11 a 20	
Más de 20	

6. Con cuántos empleados eventuales (a destajo) adicionales trabaja en temporadas altas y bajas?

<i>Número de trabajadores eventuales</i>	<i>En temporada alta</i>	<i>En temporada baja</i>
Con ninguno		
De 1 a 5		
De 6 a 10		
De 11 a 20		
Más de 20		

7. De cuántas máquinas es propietario?

<i>Número de máquinas</i>	<i>Respuesta</i>
De 1 a 5	
De 6 a 10	
Más de 10	

II. Desempeño de su empresa

8. Cuánto vende mensualmente durante el año?

<i>Ventas mensuales</i>	<i>Respuesta</i>
Entre Bs 500 a Bs 2.000	
Entre Bs 2.100 a Bs 5.000	
Entre Bs 5.100 a Bs 10.000	
Entre Bs 10.100 a Bs 30.000	
Mas de Bs 30.000	

9. Dónde vende sus productos?

<i>Lugares de venta</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>
En El Alto		
En La Paz		
En ferias rurales		
En las fronteras		
A subcontratistas o comerciantes		
A clientes individuales		

10. Dónde compra sus materiales para producir?

<i>Lugar de compra de materiales</i>	<i>Respuesta</i>
En El Alto	
En La Paz	
En el interior del país	
En el exterior del país	

III. Relaciones empresariales

11. Alguna vez recibió un crédito para financiar su producción?

<i>Financiamiento recibido</i>	<i>Respuesta</i>
Núnca	
De un banco comercial	
De una ONG financiera	
De una FFP	
De una persona particular (amigo pariente)	

12. Alguna vez recibió cursos de capacitación?

<i>Capacitación recibida</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Rubro</i>
No		
Si		

13. Alguna vez le dieron asistencia técnica?

<i>Asistencia recibida</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Rubro</i>
No		
Si		

14. Qué tipo de entidad le dio capacitación o asistencia técnica?

<i>Entidad relacionada</i>	<i>Respuesta</i>
Gubernamental	
No gubernamental gratuita (semi gratuita)	
Contrato privado pagado	

IV. Experiencias asociativas

15. Alguna vez fue subcontratado como empresario independiente y por quién?

<i>Experiencia de subcontratación</i>	<i>Respuesta</i>
Por una empresa mediana	
Por una empresa grande	
No fui subcontratado	

16. Cuáles son las razones principales para buscar pertenecer a una asociación o grupo de productores?

<i>Razones para asociarse</i>	<i>Respuesta</i>
Conseguir mercados	
Para responder a un contrato específico	
Para exportar	
Salir adelante como empresarios	
Para defendernos del gobierno	
Para (especifique):	

17. Cuánto tiempo lleva como asociado con el fin de producir?

<i>Experiencia de asociado</i>	<i>Respuesta</i>
De 0 a 2 años	
De 2 a 5 años	
Más de 5 años	

18. Con qué aportó para hacer funcionar la asociación?

<i>Aportes</i>	<i>Respuesta</i>
En dinero para pagos de servicios	
Cuotas para funcionamiento de la asociación	
Máquinas para funcionamiento del punto de producción	
Otro: (especifique)	

19. Cómo fue su experiencia?

<i>Tipo de experiencia</i>	<i>Respuesta</i>
Muy buena	
De regular a buena	
Mala	

20. Cuáles son sus expectativas sobre su asociación?

<i>Expectativas</i>	<i>Respuesta</i>
Continuar logrando contratos conjuntos	
Participar para crecer como empresario independiente	
Permanecer para que me ayuden a producir	
Ninguna, me retiraré	

21. Cuáles son los principales problemas que tienen las asociaciones?

<i>Principales problemas</i>	<i>Respuesta</i>
Falta de mercado	
Falta de financiamiento	
Falta de capacitación, maquinaria, infraestructura	
Productos no competitivos	
Contrabando	
Comercialización de ropa usada	
Otra (especifique):	

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

Anexo N° 2: Entrevistas

Las entrevistas fueron aplicadas a cuatro dirigentes de las dos asociaciones objeto de estudio, por su experiencia en la producción de prendas de algodón bajo la forma de conglomerados.

1. Entrevistados

Asociación APPECAL

Esta asociación nace aproximadamente el año 2000, como una medida de apoyo y protección al sector, y por la necesidad de tener una representación con personería jurídica que les permita negociar con instituciones del gobierno nacional y municipal. Esta asociación aglutina 130 socios inscritos y 80 socios activos.

El año 2002 se constituyó dentro de la asociación el primer consorcio productivo con sus 80 socios activos, de manera de presentarse a licitaciones para la atención de ordenes de compra mayores. Tienen un centro de producción donde realizaron su primera experiencia con la elaboración de uniformes militares, subcontratados por una empresa mediana. Adicionalmente a esta experiencia, participaron como subcontratistas en la confección de chalecos para el PLANE. Debido a los problemas que enfrentaron en esta primera experiencia, en la actualidad se están conformando tres consorcios con 30 MyPES, seleccionando entre las socias activas.

Organización SARZURI

Esta organización esta constituida por seis empresas que, por un contrato de sociedad accidental, trabajan hace dos años en la fabricación de ropa de trabajo. En la actualidad se están constituyendo como un consorcio de manera de ampliar las relaciones que han mantenido, debido a que no tuvieron que enfrentar problemas para cumplir con su contrato. SARZURI no tiene un centro de producción y entre los objetivos de su organización está constituir uno, de manera de reducir los costos de producción.

2. Resultados de la entrevista

2.1 De la asociación

Luego de una primera etapa incipiente de organización, ambas asociaciones ingresaron en una fase más formal, exigiendo requisitos de experiencia y capital para el ingreso de asociados y preseleccionando a los miembros en base a razones de confianza mutua.

Funcionamiento de la Asociación en la producción

APPECAL tiene contratado un galpón como punto de producción. SARZURI trabaja en sus propios talleres. La tendencia es a concentrarse en un punto de producción por los impactos positivos que esto pueda tener. Atracción de proveedores, de subcontratistas y de clientes para la venta de productos.

Adicionalmente, APPECAL:

Contratación de un punto de exposición en la Ceja de El Alto, el que fue clausurado por no haber sido útil como publicidad.

Instalación de talleres por microempresario. Cada uno se hace cargo de un cupo de producción, a partir del corte hasta la entrega final. La intención era implantar un sistema en línea para la confección, pero ello no fue posible.

Contratación de personal para control de calidad, gerente para gestión, y profesores para mejorar la calidad del producto.

2.2 Razones para asociarse

Entre las principales razones que explican la constitución de consorcios productivos, señalaron:

- § Hacer fuerza para conseguir mercados.
- § Hacer fuerza para responder a la demanda de mayores volúmenes
- § Para atender contratos grandes y garantizar su provisión
- § Para atender pedidos de subcontratación.
- § Lograr hacer una empresa grande como AMETEX
- § Presentarse a licitaciones públicas

2.3 Experiencia en la producción

Experiencia de trabajo como operarios y empresarios

En el caso de ambas asociaciones, en general los asociados tienen una experiencia larga como operarios puesto que sus rubros de producción son normalmente familiares. En el caso de hombres, una vez que se casan constituyen sus propios talleres. En el caso de mujeres, los pedidos de venta que tienen las obligan a poner talleres para cumplir sus compromisos.

Especialización

Si bien tienen experiencia larga como confeccionistas o textileros, no tienen una especialidad de confección. Son polifuncionales, conocen todo el proceso de producción, aunque se desempeñan principalmente como cortadores y para los acabados, dejando a los operarios el resto del trabajo. En el trabajo asociado, en APPECAL los dirigentes se encargan de la gestión del punto de producción, del control al cumplimiento de órdenes y para evitar conflictos entre asociados, este trabajo es adicional al cupo de trabajo que deben cumplir. En ambas asociaciones, se prefieren como socios a microempresarios con experiencia y que conozcan todo el proceso productivo.

Individualmente, su polifuncionalidad también se manifiesta en que pueden confeccionar cualquier clase de producto: chamarras, gorras, pantalones, poleras, etc.

Localización de proveedores de insumos para la asociación

Principalmente importadores de telas de algodón en La Paz y Oruro. Pedidos grandes de insumos no pueden ser atendidos en El Alto o ciudades pequeñas. Las relaciones que mantienen con ellos se han estrechado a partir de las compras grandes que han realizado para las experiencias asociativas.

Articulación sectorial (subcontratos)

En la experiencia de SARZURI, normalmente subcontratan a unidades familiares o microempresas para producir entre un 55% a 68% de los pedidos que tienen. Tanto en el trabajo asociativo como en el trabajo individual, la tendencia es a contratar operarios, o microempresas con máquinas.

En la experiencia de APPECAL, se subcontrató a una importadora para la provisión de botones y otros implementos, de manera de garantizar la cantidad necesaria. Asimismo, se contrataron servicios unipersonales para control de calidad, terminado de prendas y empaque, principalmente.

2.4 Mercados

Ambas asociaciones realizan la venta de sus productos en la ciudad de La Paz, a contratistas o subcontratistas, principalmente. Para cada microempresario, cuándo se trata de venta a clientes directos prefieren las ferias en El Alto o La Paz, las cuales se realizan de madrugada. Se manifiestan concientes que los precios a los que pueden vender sus productos han ido bajando paulatinamente y que la competencia se basa más en precios, descuidando la calidad. No pueden mantener la calidad porque para ser competitivos deben contratar personal con menos experiencia, para reducir sus costos.

Estrategias de mercado

Ambas asociaciones informan que entre los objetivos de sus consorcios está el de disponer de recursos para publicidad, asistencia a ferias, exposiciones y el establecimiento de una tienda o sala de exposición.

Oportunidades del mercado

La percepción que los dirigentes tienen sobre las oportunidades que brinda el mercado se sintetiza en:

- § Aprovechar la estacionalidad de los mercados
- § Brinda oportunidades para invertir
- § Es una oportunidad para producir en serie a través de la maquila por subcontratación para la exportación
- § El asociarse y trabajar coordinadamente abre las posibilidades de nuevos mercados.
- § Es necesario buscar apoyo de instituciones del gobierno o privadas para la comercialización de los productos.
- § Un objetivo deben ser ventas directas para evitar intermediarios.
- § Es importante participar de ferias nacionales o internacionales para abrir perspectivas de nuevos mercados.
- § No hay perspectiva para ellos en el mercado nacional por la competencia del contrabando de ropa usada.
- § Falta de facilidades para la capacitación y asistencia técnica, destinadas a mejorar la calidad de sus productos.

Percepción sobre sus ventas

Los dirigentes entrevistados sostuvieron que para que mejoren sus ventas será preciso:

- § Mayores canales de distribución: tiendas y boutiques.
- § Apoyo del gobierno en la dotación de espacios físicos donde puedan vender y exponer productos fabricados en Bolivia.
- § Incrementar la publicidad y sus estrategias de marketing
- § El Estado debe reducirles los impuestos.
- § Requieren personas capacitadas en el área de ventas.

2.5 Relaciones con el gobierno nacional o local

Las relaciones con algún nivel de gobierno se han dado principalmente como clientes en la venta de uniformes militares y chalecos para el PLANE. Adicionalmente, participaron de talleres organizados por el Viceministerio de Micro Empresa y de un censo para la Alcaldía de El Alto.

2.6 Percepción de beneficios del trabajo asociado

- § Haber ganado experiencia en el trabajo en módulos
- § La capacitación recibida
- § El reconocimiento como empresa (personería jurídica)
- § Acceso a información por ONGs que los apoyan.
- § Experiencia en el trabajo conjunto
- § Conocer potencialidades de los participantes
- § Conseguir nuevos mercados, principalmente internos de carácter permanente (SARZURI lo ha logrado)
- § Ganar confiabilidad y credibilidad entre los asociados
- § Excluir de la asociación a los que no han respondido al reto

2.7 Expectativas

Ambos consorcios tienen expectativas sobre:

- § Exportación directa o indirecta
- § Subcontratación
- § Lograr asesoramiento
- § Mayor capacitación
- § Fortalecer la confianza
- § Reducir los costos trabajando en un centro de producción

Limitaciones

- § No tienen un espacio físico propio
- § Deben fortalecer la administración
- § Poca comunicación
- § Desconfianza y celos
- § Falta de equipamiento para la organización
- § Mala administración de materiales
- § No tienen suficientes recursos para compra de materia prima
- § Irresponsabilidad.

Dificultades

- § Han sido engañados en el manejo financiero, algunos asociados no han pagado sus deudas por servicios básicos. No hay quien pague estas deudas.
- § Unos pocos crecen

- § No tienen experiencia de trabajo en grupo
- § Informalidad para cumplir con los pedidos, ausentismo de los puntos de producción, falta de puntualidad en la entrega de cupos.
- § Deserción de asociados
- § Juicios que se han entablado a los microempresarios incumplidos en la producción o en el pago de sus deudas.
- § Priman los intereses personales, por esto hay peleas entre asociados. Hay mucho celo, no se comparte nada, ni aún modalidades de producción que mejorarían la calidad de todo el producto de la asociación o reduciría su costo, con lo cual todos ganarían.
- § No se afinan, ni se hacen homogéneos los productos, porque algunos tratan de engañar, existen intentos de entregar prendas falladas.
- § La asociación SARZURI sólo ha tenido como problema la dificultad de hacer homogéneos los productos. Las restantes dificultades han sido solucionadas fácilmente. No han tenido los problemas ocasionados por la instalación de un punto de producción.

2.8 Requerimientos inmediatos

Respecto a los requerimientos inmediatos para su trabajo como consorcio requieren:

- § Capacitación para incrementar su capacidad para trabajo en línea
- § Necesitan estandarización de procesos de producción
- § Publicidad
- § Maquinaria computarizada
- § Asistencia técnica
- § Optimizar procesos de control de calidad
- § Estrategias de comercialización
- § Evitar los intermediarios