

**El Alto:
la ciudad taller**



SOCIEDAD IND

IDOS

EFONOS

345



4



Cuando los pequeños productores se ponen a soñar en grande, siguen viéndose a sí mismos como pequeños. Sí, prósperos, pero pequeños, aunque, eso sí, levemente vinculados; unidos por un delgado hilo coordinador que les recoge trabajos terminados y les reparte los dividendos de acuerdo a su rendimiento desigual. Imaginan para sí una cadena de trabajadores-empresarios libres y aislados; ahí debería residir acaso su recreada grandeza.

Tal fue la confesión reiterada de propósitos al conversar con ellos, no importando si la charla era en la Ceja o el barrio de Villa Dolores de la ciudad de El Alto o sobre las cumbres escarpadas del área de “cinco casas” en Llallagua o la hondonada llena de promontorios minerales de Catavi. Estos pequeños productores sienten un ostensible orgullo por su independencia conquistada, por su libertad celosamente singularizada y delimitada con respecto a las demás. Un minero de la Cooperativa “20 de Octubre” nos lo dijo con precisión: “Nosotros, que nos hemos liberado de los patrones, no podemos, de pronto, caer en lo mismo”. Le habíamos preguntado si deseaba el retorno de la legendaria Corporación Minera de Bolivia (Comibol) a la zona. No, ellos no quieren ni siquiera al Estado como patrón.

Este amor guardián por la autonomía parece complotar dinámicamente contra la edificación de asociaciones o consorcios grandes de productores. Ante el primer atisbo de sometimiento, sujeción o explotación, los lazos se rompen y los compromisos se disuelven; de ese modo cada uno queda “librado a su suerte” o “camina por su cuenta”, según reafirman ellos mismos. Estamos ante comportamientos socio-culturales anidados en la tradición, aprendidos en la praxis de varias décadas, racionalizados y reforzados por los avatares cotidianos¹. Aludimos a una economía de base endeble, ancha en su extensión, dado su número de compo-

nentes; pero estrecha en perdurabilidad y condensación, frágil pues en los mercados y en sus incursiones esporádicas por los meandros de la globalización. La imagen más aproximada a esta realidad es la de una multitud de pequeños talleres y negocios, la mayoría de ellos, idénticos si se los compara entre sí, compitiendo sin descanso, libres, pero limitados; autónomos, aunque inestables. Hay quienes atribuyen esa fragilidad a esa aludida terquedad autonomista, a una desconfianza profunda entre iguales y a la expansión de frases como “entrar en sociedad es entrar en suciedad”. Otros consideran que los pequeños productores se atomizan en cientos de talleres idénticos, porque las condiciones adversas del mercado los empujan a ello. En ese sentido, su dispersión y replicación constante no sería una opción en sí misma, sino una medida preventiva para reducir riesgos, una especie de fatalidad producida por las condiciones “salvajes” de la competencia entre unidades vulnerables y volátiles. El hecho es que forzados o autoafirmados en su soledad, una agregación dispersa de productores bolivianos está esperando políticas públicas que articulen sus motores y armonicen sus potencialidades. Es la economía popular que requiere respuestas inmediatas y sistemáticas. A ello nos referiremos más adelante a la luz de testimonios y referencias bibliográficas.

De modo que, y esa fue una primera hipótesis, los pequeños productores parecen resistirse a la cooperación, aunque no por ello pierden sus habituales prácticas de reciprocidad, como ya insinuaba Fernanda Wanderley (2004) desde el título mismo de su investigación doctoral (reciprocidad sin cooperación). Por eso, hemos usado para este Informe la figura de “Solidarios, pero solitarios”, anticipando que nuestro tema será la asociatividad o su resistencia a ella en el momento de producir riqueza². De este forcejeo constante entre solidaridad y

1 Al respecto, aunque en otros contextos, Calderón y Lechner (1998) ya advertían de forma pionera: “la des-solidarización tiene su precio. Las ventajas obtenidas individualmente se pagan con una inseguridad generalizada de todos”.

soledad daremos cuenta, entre otras cosas, en las siguientes páginas a partir de indagaciones en el terreno.

El Alto: incubadora de talleres “clonados”

¿Qué es la ciudad de El Alto desde el punto de vista productivo y socio-cultural? Comencemos diciendo que se trata de una urbe rica en estudios desde finales del siglo XX. Esas primeras exploraciones señalan que en 1950 este espacio territorial ciudadano contaba con 11 mil habitantes, el equivalente al 3.4% de la población nacional. A causa de la migración campo-ciudad alentada, en parte, por la ejecución de la reforma agraria, dicha cifra de pobladores casi se triplicó una década después (1960), es decir, ya ascendía por entonces a 30 mil (el 6.9% de los bolivianos). En 1976, al interior de los 78 barrios alteños de la época, se habían agrupado ya algo más de 223 mil habitantes. Diez años más adelante, se formarían 100 urbanizaciones adicionales, colocando el recuento de ciudadanos en 356 mil. De ahí en más, la conversión de El Alto en ciudad diferenciada de La Paz ya se transformaba en un hecho irreversible.

Si se mira el proceso completo, puede resumirse diciendo que de las seis urbanizaciones existentes² en 1952, El Alto ha saltado a tener casi medio millar. En 1989, Sandoval y Sostres (1989) ya la estudiaron cuando era la cuarta ciudad más poblada de Bolivia. Para el año 2001, el Censo Nacional de Población y Vivienda 2001 (CNPV 2001), registró una población 649.958 alteños, con un 49.5% de mujeres y un 50.5% de hombres. Eso significa que en medio siglo, El Alto superó 59 veces su peso demográfico de partida. Hoy es ya la tercera ciudad en cantidad de población en Bolivia, después de Santa Cruz (1.135.526 habitantes) y La Paz (793.293), mientras

Cochabamba ha sido desplazada a un cuarto lugar (517.524).

Una revisión institucional de la historia alteña nos obliga a remontarnos a 1957, año en el que se formó el Consejo Central de Vecinos, en lo que por entonces era un grupo de barrios periféricos de La Paz. En 1966, dado su acelerado crecimiento demográfico, este mismo núcleo de organización subió de rango, denominándose sub-federación de juntas vecinales. En 1970, esta zona urbana experimenta su primera desconcentración municipal al comenzar a contar con una subalcaldía, debido a lo que, en consecuencia, en 1979 ya se jerarquizaba con la formación de la actual Federación de Juntas Vecinales (FEJUVE).

El siguiente paso fue la consideración en el Parlamento de una ley que declaraba a El Alto como cuarta sección de la provincia Murillo. La promesa fue hecha realidad en 1985. Dicho avance resultó trascendental, porque implicó una primera ruptura con La Paz; puesto que El Alto se hacía cabeza administrativa autónoma, aunque aún le faltaba un escalón más. En septiembre de 1988, se transforma ya en ciudad diferenciada, con lo que adquiere su autonomía plena con alcalde y concejo municipal propios.

A pesar de ese corte de cordón umbilical administrativo, la ciudad de El Alto está estrechamente asociada a La Paz en todos los aspectos de su vida socioeconómica: muchos alteños trabajan en esa ciudad, allí los pequeños productores tienen sus proveedores de materia prima y maquinaria, y muchos de ellos venden su producción en las ferias paceñas. Por otro lado, en El Alto hay una importante cantidad de empresas que son propiedad de inversionistas paceños. En tal sentido, la fractura real se ha producido sobre todo en el plano político. Entre 1987 y 1999, el paisaje partidario era común a las dos urbes. El Movimiento de la Izquierda Revolucionaria-

2 Casi de forma paralela a este estudio, fueron apareciendo en nuestro camino textos y ponencias que parecían mirar las cosas de la misma manera. En efecto, las sociedades andinas han sido reconocidas como laboriosas, solidarias, cohesionadas, dueñas de un caudal notable de lo que se denomina “capital social” y, sin embargo, también se les atribuye, desde fases muy tempranas de la investigación social en Bolivia, un carácter faccional, atomizador e individualista.

3 Los primeros barrios consolidados de la potencial ciudad fueron Villa Dolores (1942), 12 de Octubre, Bolívar A (1957), en el sur, 16 de Julio (1944), Ballivián y Alto Lima (1948), en el norte.

ria (MIR) primero y más adelante Conciencia de Patria (Condepa) lograron mayorías electorales sucesivas y simultáneas relativamente claras en La Paz y El Alto durante la primera década electoral. Es recién a partir de 1999, que La Paz y El Alto arrojan mayorías políticas diferenciadas (en La Paz triunfa el Movimiento Sin Miedo, MSM; en El Alto, el Plan Progreso, PP). Hoy, el único partido con presencia en ambas concentraciones urbanas es el Movimiento al Socialismo (MAS). Ello implica, aunque esto hacerse reversible, que paceños y alteños han construido opciones partidarias singulares.

Pobladores

La población alteña es predominantemente joven; el 50% de sus habitantes tiene menos de 19 años. Cuando fue declarada como ciudad diferenciada de La Paz, el 63% de sus pobladores no había nacido allí. De ese fuerte contingente de migrantes, el 75% provenía sobre todo de cuatro provincias del departamento de La Paz: Ingavi, Pacajes, Los Andes y Omasuyos. Los restantes recién llegados lo habían hecho más que nada desde los vecinos departamentos de Oruro y Potosí (SURPO, 1985).

La cobertura de servicios básicos en El Alto es aún insuficiente. Según el CNPV 2001, el 85.2% de las viviendas tiene energía eléctrica, el 85.9% de los hogares cuenta con servicio de agua potable por cañería, pero sólo el 45.9% posee servicio de alcantarillado. A manera de contraste, en la ciudad de La Paz, el 95% de los hogares cuenta con energía eléctrica, el 86.8% con agua por cañería y el 94% tiene alcantarillado⁴. Según el CNPV 2001, El Alto tenía una población económicamente activa (PEA) de 287.820 personas, mientras el desempleo se situaba en el 7.1%, el más alto entre las cuatro ciudades del eje (tabla 4.1).

Localización

La ciudad de El Alto es el punto de entrada y de salida por aire y por tierra desde y hacia la ciudad de La Paz, de la cual está separada por 13 kilómetros. El Alto dista 226 kilómetros de Oruro, 390, de Cochabamba y 890, de Santa Cruz. Es también un punto de conexión con los puertos de Ilo (593 Km.), Arica (457 Km.) y Matarani (787 Km.) en el Pacífico.

Se conecta con La Paz a través de la autopista, la avenida Naciones Unidas y la avenida Marcelo Quiroga. Para salir hacia el interior, las vías de comunicación son:

- La avenida Juan Pablo II-carretera Panamericana, que conecta al Desaguadero.
- La avenida 6 de Marzo - carretera a Oruro, que conecta con la carretera hacia Arica y hacia Oruro y Cochabamba.
- La carretera a Viacha, que conecta El Alto con dicha ciudad (Ministerio de Desarrollo Económico, 2004).

Ventajas y desventajas para la actividad industrial

El Alto cuenta con la infraestructura necesaria para la actividad industrial: conexiones de energía eléctrica de alta tensión, redes de gas natural, telefonía local e internacional, y conexiones de fibra óptica. Sin embargo, la cobertura de los servicios no alcanza a cubrir toda la mancha urbana. Adicionalmente, la topografía de El Alto permite la parcelación de grandes lotes de terreno, en extensiones adecuadas para la actividad industrial y comercial.

TABLA 4.1 PEA y porcentaje de desempleo

	PEA	Desempleo
El Alto	127.303	7.1%
La Paz	273.833	4.7%
Cochabamba	151.507	3.8%
Santa Cruz de la Sierra	266.010	3.0%
Bolivia - Total urbano	2.173.700	7.2%

Fuente: INE

⁴ A fin de trazar un contraste, a mediados de la década del 80, en El Alto, el 85% de la población carecía de alcantarillado, el 50% no tenía vivienda propia, el 40% era analfabeto, y había un médico por cada 10 mil habitantes. Apenas existía un hospital con 30 camas en Ciudad Satélite.

TABLA 4.2 **Ramas de actividad con mayor cantidad de ocupados El Alto 2000**

CIU	Descripción	Ocupados	% sobre el total de ocupados
4520	Construcción de edificios, sus partes y obras de ingeniería. civil	26.666	9.63
5220	Venta por menor de alimentos, bebidas y tabaco	22.813	8.24
6021	Servicios de transporte automotor regular de pasajeros	20.597	7.44
5211	Venta por menor en establecimientos no especializados	16.291	5.89
1810	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	13.597	4.91
5520	Servicios de expendio de comidas	11.532	4.17
9500	Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico	8.612	3.11
1730	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	8.385	3.03
8021	Educación secundaria de formación general	8.158	2.95
3610	Fabricación de muebles, especialmente de madera	7.881	2.85
	Subtotal	144.533	52.22

Fuente: ECEDLA 2000

Cuando se consulta a los empresarios industriales sobre las ventajas que encuentran en la ciudad de El Alto, los aspectos más destacados son: la disponibilidad de energía eléctrica para consumo industrial, de terrenos amplios a bajo costo, la buena conexión con el sistema vial nacional e internacional (Rossell y Rojas, 2000), la topografía de la ciudad, que facilita la instalación de industrias, el acceso a todo tipo de transporte y la presencia de mano de obra a bajo costo (Ministerio de Desarrollo Económico, 2004).

Las desventajas mencionadas más frecuentemente son, entre otras, el loteamiento de zonas industriales, la carencia de mano de obra calificada, la excesiva congestión vehicular y el elevado costo de los servicios (Ministerio de Desarrollo Económico, 2004). Ahora también podría agregarse la recurrencia de conflictos sociales con la consiguiente paralización de las actividades productivas.

Empleo

Las diez actividades que más empleo generan en El Alto concentran al 52.22% de la población, según una encuesta realizada por el CEDLA el año 2000 (ECEDLA 2000). Estas son: construcción, transporte automotor de pasajeros, ventas al por menor,

fabricación de prendas de vestir, servicios de expendio de comidas, venta al por menor en establecimientos no especializados, servicio doméstico, fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, educación secundaria de formación general y fabricación de muebles de madera⁵ (tabla 4.2).

A primera vista, se destaca el hecho de que las actividades de comercio y servicios predominan en la estructura del mercado laboral en El Alto. En manufactura, los rubros más importantes en cuanto a generación de empleo son los de fabricación de prendas de vestir, de tejidos y de muebles de madera que, en conjunto, concentran al 10.79% de la población ocupada.

Un último censo realizado por la Cámara Nacional de Industrias (CNI), ha registrado a un total de 5.045 empresas manufactureras en El Alto, de las cuales el 90.6% son microempresas (con cuatro o menos trabajadores), el 7.7% son pequeñas (emplean entre cinco y 19 trabajadores), el 1% son medianas (emplean entre 20 y 49 trabajadores), y el 0.7% son grandes (emplean a más de 50 trabajadores). El mismo censo muestra que un gran porcentaje (71%) de los establecimientos industriales en El Alto se concentra en la fabricación de prendas de vestir, de muebles, de productos metálicos para uso estructural, de tejidos y artícu-

5 En 1988, Bascón registró 18 mil trabajadores por cuenta propia y 10 mil comerciantes ambulantes. Ello implicaba que el 50% de la población económicamente activa eran no asalariados, de ellos, el 58% eran hombres y 42 por ciento, mujeres.

TABLA 4.3 **Cantidad de establecimientos manufactureros según tamaño**

CIU	Descripción	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	% sobre el total de empresas
1810	Fabricación de prendas de vestir	1	0	58	1.487	30.6
3610	Fabricación de muebles, especialmente de madera	1	6	66	614	13.6
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	0	0	22	536	11.1
1730	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	4	5	36	375	8.3
1541	Elaboración de productos de panadería	2	2	33	340	7.5
	Total	8	13	215	3,352	71.1

Fuente: Censo industrial CNI

los de punto y ganchillo y elaboración de productos de panadería (tabla 4.3).

Si bien es de esperar que las pequeñas empresas y, particularmente, las microempresas se encuentren prácticamente en todas las ramas de actividad, llama la atención que no existan en El Alto empresas medianas dedicadas a la confección de prendas de vestir y tampoco empresas medianas ni grandes en la fabricación de productos metálicos de uso estructural.

La concentración de personal ocupado y de pequeñas unidades manufactureras en la fabricación de prendas de vestir y de muebles es, al parecer, un indicador de la especialización productiva de El Alto. Uno de los principales factores que con seguridad contribuyen a dicha especialización es una larga tradición en el oficio entre los trabajadores y pequeños productores alteños, vínculo que usualmente se transmite de generación en generación. En la fabricación de muebles de madera, se debe destacar la ventaja de contar con un clima frío y seco (atributo especialmente apreciado por los empresarios exportadores), que permite conservar mejor la madera⁶.

Producción

Las fuentes disponibles hasta este momento no contienen información necesaria para hacer una estimación apropiada de la magnitud de la contribución de la activi-

dad manufacturera de El Alto al Producto Interno Bruto (PIB) departamental. Los datos disponibles apenas permiten dar una idea aproximada de la magnitud de la producción manufacturera de El Alto.

Para las unidades económicas de pequeña escala, el dato más reciente del que se puede disponer, es el del valor de ventas (una estimación del valor bruto de producción) de las unidades económicas manufactureras, incluidas en la encuesta de actualización de la MYPE, que alcanza a Bs. 124.350.370 para el año 2001.

Por otro lado, datos del INE para 1998 arrojan los siguientes resultados en cuanto a las empresas manufactureras afincadas en el departamento de La Paz (tabla 4.4).

Atomizados, según los datos

En cuanto a los grados de articulación entre las empresas, es decir, sus niveles de coo-

TABLA 4.4 **Valor agregado en la industria manufacturera en el Departamento de La Paz (1998)**

Tamaño de empresa	Valor agregado (Bolivianos)
Pequeña empresa (5 a 14 trabajadores)	57.822.030
Mediana empresa (15 a 49 trabajadores)	146.484.427
Gran empresa (50 y más trabajadores)	1.042,741.704
Total	1.247.048.161

Fuente: INE

⁶ Aunque, como se verá más adelante, los fabricantes de muebles requieren con urgencia infraestructuras adecuadas para el secado industrial de la madera. El municipio ofreció construir un horno para ese fin, pero hasta ahora ha quedado en promesa.

Diferenciando empresas

Los análisis y propuestas de desarrollo para los pequeños productores parten usualmente de una descripción cuantitativa, que se reduce a sistematizar los datos sobre cantidades y tamaños de empresas, presumiendo que las unidades económicas pequeñas y micro actuarán de la misma forma que las medianas y grandes.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la diversidad de tamaños refleja diversas realidades, en cuyos extremos podríamos situar, por un lado, a las unidades económicas que surgen desde iniciativas de autoempleo, como forma de subsistencia y, por otro, a aquellas netamente empresariales, con una orientación hacia la ganancia. Entre los pocos autores que han mencionado la importancia de esta diversidad de modos productivos como punto de partida para entender la dinámica económica en la sociedad boliviana, podemos mencionar a René Zavaleta (1986) y a Miguel Fernández (1983). Aunque hay varios factores que se deben analizar para determinar qué tipo de funcionamiento productivo prevalece⁸, la variable más importante para diferenciarlas, suele ser la presencia de trabajo asalariado. Es decir, que mientras mayor sea ésta, mayor será también la inclinación típicamente empresarial y viceversa, si la presencia de personal no remunerado es mayor, la unidad económica estará seguramente más orientada a la subsistencia.

La participación del trabajo familiar no remunerado es otro dato orientador para catalogar las unidades de subsistencia, porque en ese contexto permite bajar los ingresos con mayor flexibilidad. Mientras una unidad empresarial no puede operar por debajo de su punto de equilibrio⁹, una en la que el trabajo familiar no remunerado es preponderante, seguirá en actividad —a pesar de las disminuciones en su ingreso— hasta que el ingreso sea nulo, o hasta que la propia supervivencia de los miembros de la familia se vea amenazada por la carencia de ingresos.

Cabe destacar, sin embargo, que entre las unidades netamente empresariales y las de supervivencia, hay un amplio espacio para aquellas que combinan ambas modalidades, la de la ganancia y la de la supervivencia. Estas unidades se caracterizan por conectar el trabajo asalariado con la participación de los titulares de la unidad económica en el proceso productivo¹⁰.

Los datos del censo de la CNI confirman que existe un alto nivel de asociación entre el tipo de énfasis productivo y el tamaño de la empresa: en las grandes empresas censadas, la proporción de personal no remunerado llega al 2.7% y en las medianas, es del 3.3%. En empresas medianas y grandes, estos reducidos porcentajes de personal no remunerado corresponden a los dueños de las empresas, que ocupan cargos directivos. Su remuneración está conformada por las utilidades de la empresa. Siempre según el cen-

peración para producir juntas, en El Alto se observa una tendencia muy fuerte hacia la atomización de las unidades económicas⁷. La encuesta del estudio de actualización de la MyPE en Bolivia, revela que en El Alto el

90.7% de los pequeños y micro establecimientos nunca se asociaron para ninguna actividad conjunta, y sólo el 8.8% de los establecimientos encuestados está afiliado a un gremio. Se debe resaltar que esta ten-

7 En este contexto, queda abierto un universo de problemas para la investigación social:

Se hace necesario indagar en las motivaciones y lógicas que dan como resultado la actual atomización de los pequeños productores. En este capítulo se trata de avanzar en ello.

También es cada vez más urgente tener un retrato más nítido de los empresarios aymaras, que los muestre ya no en la ostentación callejera del preste, sino en el —hasta ahora— desconocido ambiente de sus almacenes, tiendas y fábricas.

8 Fernández menciona: la participación del titular de la unidad productiva en el proceso de producción y la escala y grado de avance tecnológico de los medios de producción. Los datos que tenemos más a mano, sólo nos permiten analizar la variable de presencia de trabajo asalariado.

9 El punto de equilibrio se da cuando los ingresos se igualan con los costos variables de la empresa.

10 Para Fernández (1983), estas unidades tienen una forma híbrida de organización de la producción y son consideradas como "semiempresariales".

so de la CNI, en contraste, la proporción de personal no remunerado en empresas pequeñas y micro es de 31.5% y 70.3%, respectivamente. Esto significa que la visión predominante entre las pequeñas y, particularmente, las microempresas, ya no es la de búsqueda de ganancia, sino la de supervivencia de la unidad familiar.

La diferencia en los modos productivos configura la identidad misma de los agentes económicos: los pequeños productores se definen usualmente a sí mismos como artesanos, y muchos usan las categorías de "maestro" y "aprendiz" para las ocupaciones del taller. El capital con el que empiezan su actividad económica proviene usualmente de préstamos de familiares y amigos, o ahorros acumulados durante su vida de asalariados.

Por otro lado, también se perciben diferencias en cuanto a acceso al crédito, a segmentos de mercado o a la forma en que se negocia con las autoridades. Las pequeñas unidades consiguen préstamos a través de las instituciones micro-financieras, con altas tasas de interés, bajos montos y plazos cortos, al contrario de lo que ocurre con las empresas grandes. Esto vale para las pocas unidades económicas que se vinculan con el mercado formal de dinero, porque los datos del estudio de actualización de la MYPE muestran que en El Alto, las principales fuentes de financiamiento para este tipo de unidades son los amigos o parientes (34%) y los prestamistas (15%).

Por otro lado, la mayor parte de las unidades económicas pequeñas orienta su producción hacia los consumidores de ingresos económicos más bajos, mientras que las grandes unidades la desplazan hacia los más solventes (este comportamiento es distinto según el rubro, y según cada unidad, pero es típico en confecciones y muebles de madera).

Otra diferencia importante entre los actores económicos es la relación con las autoridades. Los pequeños productores tienen como interlocutor principal al gobierno municipal y sus demandas suelen contemplar mayores y mejores espacios de comercialización (Rossell y Rojas, 2000). Sus instrumentos de negociación son típicos de los sindicatos e incluyen manifestaciones callejeras. Los grandes productores tienen como principal interlocutor al gobierno nacional, aunque no descuidan los ámbitos departamental y municipal, y tienen entre sus principales demandas, las mejoras en las políticas macro y meso-económicas. Usan como principal instrumento de negociación el lobby.

Tanto para los grandes como para los pequeños productores (es decir, para aquellos pequeños que obtengan algún excedente), éste se destina en parte a la reinversión y a erogaciones suntuarias en bienes de prestigio, pero se sabe muy poco acerca de la estructura y las características de estos gastos en cada caso

Fuente: Rossell (2005)

dencia no es exclusiva de El Alto; los resultados a nivel nacional de la misma encuesta muestran que el 95% de los pequeños y micro-establecimientos nunca se han asociado, y que sólo el 7.6% de los mismos está afiliado a un gremio. Es la soledad productiva de la que damos cuenta en varias partes de este Informe.

Un trabajo de investigación enfocado al tema de las redes sociales entre los pequeños productores alteños en el rubro de confecciones (Samanamud et. al., 2002), muestra

la importancia de las redes familiares de los pequeños productores en confecciones, en situaciones centrales para las unidades económicas, como el inicio de un nuevo taller; la obtención de un crédito o de un puesto de venta. Sin embargo, estas redes no promueven la asociatividad de los pequeños productores, sino que más bien permiten que cada actor económico mantenga al máximo su autonomía con respecto a los demás. Algunas instituciones de apoyo a la micro-empresa han promovido la formación de

El Mundo Manaco

Lo que antes era una fábrica hoy es una estructura satelital. El mundo socio-económico y cultural que la empresa Manaco creó ha desaparecido.

A partir de 1940, la fábrica de calzados Manaco empezó a imperar sobre el mercado en Bolivia, tanto que incluso consiguió ingresar al plano coloquial e imaginativo de los bolivianos. Calzar en el país era “ponerse Manacos”, el ex presidente Banzer habría dicho alguna vez que a él lo sacarían de la política “con los Manacos delante” y de hecho la muerte era descrita por mucha gente como el equivalente de “estirar los Manacos”.

Tom Kruse, que reseñó la historia de esta industria, relata que en 1941, la empresa se trasladó a Quillacollo, a 15 kilómetros de Cochabamba. A partir de ahí, se transformaría en la entidad emblemática del lugar. El Mundo Manaco abarcaba un barrio fabril, escuelas primaria y secundaria, servicios de salud para los empleados, guardería, complejos deportivos, el equipo de fútbol Bata, la fraternidad folclórica “Diablada Tomás Bata”, pulpería y un mausoleo. La fábrica funcionaba bajo el viejo principio de “de la cuna a la tumba”, es decir, estaba presente a lo largo de la vida del trabajador, cuyas rutinas estaban debidamente registradas y vigiladas por la gerencia.

Los primeros en calzar Manaco en el país fueron los trabajadores mineros. El único modelo hasta 1955 era la bota de trabajo, es decir, cuero con refuerzos metálicos en las puntas. Cuando la remesa de Comibol de moraba, la fábrica debía prestarse dinero para cumplir con sus obligaciones. A partir de 1960, las ventas se expanden a otros sectores de la sociedad y se aplican métodos clásicamente fordistas de producción.

Tras la Revolución de 1952, el sindicato fabril de Manaco se transformó en un poder regional. Los convenios colectivos de trabajo regularon las relaciones entre dueños y obreros, mientras se producía un verdadero auge de ventas dentro de un mercado prácticamente cautivo. El poder político del sindicato

se haría memorable al punto que dos dirigentes del mismo llegaron a ser parlamentarios y uno de ellos condujo la alcaldía de Quillacollo.

Los fuertes cambios llegarían en la década del 80. La ola mundial explica mucho. Las tecnologías de comunicación y transporte fueron globalizando los capitales y Bata, la empresa matriz de Manaco, tuvo que reestructurarse. Así, la planta de mil trabajadores derivaría en un centro matriz pequeño y jerarquizado y una periferia de talleres externos y trabajo a domicilio.

La feroz competencia con países de salarios mínimos determinó que Bata abandonara el sistema tradicional. Empezó así a desindustrializarse a fin de especializarse sólo en la dirección y la comercialización. Las tiendas del primer mundo se encadenaron con las factorías descentralizadas del Tercer Mundo. Casi toda la producción pasó a ser subcontratada, es decir, desplazada a los ámbitos domésticos de los operarios, convertidos, ahora sí, en proletarios a domicilio. De una planta con un millar de obreros se ha pasado a 15 lugares dispersos en cinco barrios de Quillacollo, todos articulados a una central, pero con nexos muy débiles entre sí. Más aún. Cada uno de los talleres subcontrata a talleres más pequeños, domiciliarios, responsables de labores morosas y detalladas. De esa manera, la red industrial dispersa va repartiendo el trabajo al compás de cada especialidad, conservando las labores imposibles de delegar en la planta matriz. Así, mientras en la fábrica todavía se impone el trabajo en cadena, en los talleres se trabaja por partidas menores y a destajo. En el centro se labora ocho horas diarias, se percibe un salario fijo y puntual, y mientras más se migra a la periferia, más precario, azaroso y peor remunerado resulta el empleo. A esta realidad muchos la llaman “camino bajo” de la reestructuración productiva, otros, flexibilización primitiva.

Fuente: Kruse (2000)

Los otros empresarios

No son miembros de las agrupaciones empresariales ni acompañan a los embajadores extranjeros en las fotos de las páginas sociales de la prensa local, no hacen lobby con las autoridades del gobierno ni sacan comunicados de prensa opinando sobre la coyuntura social y política. En cambio, participan en morenadas, pasan prestes importantes, se vinculan bien con las agrupaciones gremiales de base y tienen un peso económico muy importante, aunque todavía no muy bien determinado.

Este grupo social es comúnmente denominado como la “burguesía chola”, término acuñado por Toranzo (1989), pero las más de las veces, la investigación social enfatiza en su aporte cultural y en las formas de diferenciar su identidad, más que en su economía política. No obstante, son un grupo económicamente muy importante, lo cual es resaltado por varios de los estudios que hacen una aproximación antropológica (Guaygua, 2000, Albó-Preiswerk).

Lo poco que dice la investigación social acerca de la vida económica de los empresarios aymaras nos permite saber que copan segmentos importantes del comercio al por mayor y menor en varios rubros, además del transporte y, en menor medida, la manufactura. Cuando se hallan en la actividad comercial diversifican las plazas que ocupan, instalando puestos de venta en diferentes barrios y ferias urbanas. En cuanto al transporte, prácticamente copan su modalidad urbana en la región metropolitana de La Paz. Los empresarios aymaras manufactureros son menos conocidos y, aparentemente, menos numerosos.

En cuanto a su participación política, no hay un partido o una tendencia política que los aglutine como en su momento se pudo haber dicho de los partidos “neopopulistas” (Toranzo, 1989). Probablemente, como es de esperar en gente de negocios, los diversos segmentos de los empresarios aymaras apuesten a aquellas siglas que mejor puedan representar sus intereses. Sin embargo, la de los partidos no es, ni de lejos, la única forma de representación a la que pueden optar estos empresarios. Valiéndose de una compleja trama de relaciones en las que la pertenencia a una matriz cultural (la aymara) juega un papel importante, participan en organizaciones gremiales en las que se pueden ver juntos a pequeños propietarios de quioscos con grandes empresarios que controlan varios almacenes y, entre uno y otro extremo, toda la gama de combinaciones imaginable.

Sólo para dar un ejemplo, el año 2004 el gobierno propuso una reforma del sistema impositivo que libere del pago de tributos a los gremiales que tuvieran capitales inferiores a Bs. 3.600, pero que se incorporen en el régimen general aquellos con montos mayores de capital (La Prensa/sección negocios, 06/04/2004). Los gremialistas (que en un 90% se verían beneficiados con la exención impositiva) salieron a marchar en contra de tal propuesta, prestando un claro beneficio para los —relativamente— escasos comerciantes con capitales grandes como para tributar regularmente.

En El Alto funciona como grupo social el de los empresarios aymaras que, hasta ahora ha destacado en la investigación social más por sus dotes coreográficas que por su poder económico y político.

Fuente: Rossell (2005)

consorcios de pequeños productores para ingresar a mercados externos, con resultados negativos en la mayoría de los casos. Los fracasos se atribuyen generalmente a la desconfianza entre los participantes de los consorcios y a la reticencia a compartir conocimientos y maquinaria, que han oca-

sionado que no se puedan cumplir con compromisos de exportación (Rossell y Rojas, 2000). Estudios realizados sobre el rubro de las confecciones han detectado que la forma más común de agregar la oferta de los pequeños productores es a través de los “case-

ros”, (Samanamud et. al., 2002), que son intermediarios que compran al por mayor la producción de varios pequeños talleres, para llevarlos a ciudades del interior o a puntos fronterizos, como el Desaguadero o Yacuiba (Rossell y Rojas, 2001). Es de esperar que este tipo de articulación sea menos rentable que cuando se forman consorcios para exportación, pero también es cierto que es menos exigente en términos de calidad y permite a los productores mantener cierta autonomía en cuanto a la organización del proceso —por cuanto no tienen que depender de lo que suceda en otro taller— y, además, es menos riesgoso (Rossell y Rojas, 2000).

En cuanto a las asociaciones gremiales en El Alto, se puede constatar que si bien los pequeños productores no suelen participar en agrupaciones gremiales en cuanto propietarios de talleres, al momento de obtener un puesto de venta en una feria o mercado urbano deben afiliarse necesariamente a un gremio, para formalizar su relación (en tanto comerciantes) con las autoridades municipales¹¹ (Rossell y Rojas, 2000)¹².

Confeccionistas en El Alto: de la resistencia al dilema de construir consorcios

La Asociación de Pequeños Productores en Confecciones El Alto La Paz (APPECAL) ha colocado en su logotipo o escudo la imagen de una máquina de coser rodeada de haces de luz que parecen aproximarla a la forma del sol. Además, esa media circunferencia termina en los dientes cuadrados de un engranaje. Predomina entonces en ellos el lenguaje industrial o productivo. A fin de reafirmar el reconocimiento que posee del Estado, todas sus publicaciones consignan el número de su personería jurídica, otorgada por la Prefectura. En segun-

do lugar destaca su filiación a la Confederación de Micro y Pequeños Empresarios (Conamype).

Esta descripción de la imagen institucional de APPECAL refleja muy bien la identidad dual de muchos pequeños productores. La mayoría de ellos recurre a dos clases de legalidad, la del Estado (personería jurídica), pero también la de las entidades gremiales o corporativas (Conamype). De igual modo, como se percibe en el logotipo, su transición esperada va desde el taller familiar al consorcio industrial (de la máquina al engranaje).

Sin embargo esta imagen de conformidad institucional no debe llevarnos a engaño. APPECAL nació en franca disputa con el Estado. Sus fundadores recuerdan bien los tiempos en los que asociarse no era importante. Los confeccionistas de El Alto trabajaban plenamente atomizados hasta que en 1998 varios operativos aparentemente coordinados del Servicio de Impuestos Internos y la Policía empezaron a instruir el decomiso de las prendas almacenadas en los pequeños talleres familiares. Los recuerdos de aquellos meses son muchas veces traumáticos. Hombres armados y encapuchados, transportados en vehículos ligeros, recorrían las calles de la ciudad en busca de pequeños productores. Cuando detectaban a uno, allanaban sus plantas de producción, tomaban presos entre sus familiares, asustaban a los niños, amenazaban a los operarios y en muchos casos extorsionaban a los propietarios. Bajo la amenaza de llevarse consigo el trabajo de varios meses, los guardias exigían sobornos muchas veces superiores al millar de dólares. Cuando los productores se negaban a pagar, ejecutaban el arresto de uno de ellos o se repartían y llevaban parte de la obra terminada. Los operativos eran visiblemente ilegales y arbitrarios. El argumento que fue justificán-

¹¹ La pertenencia a un gremio de comerciantes es, principalmente, la puerta de entrada para poder vender en un mercado o feria urbana.

¹² Los estudios en este tema aún han dicho poco acerca de los motivos por los cuales los pequeños productores rechazan las asociaciones tipo consorcio y, consecuentemente, poco se ha dicho acerca de la influencia que tienen las organizaciones o redes de pequeños productores en el desempeño económico de sus actores. Este es, sin duda, un aspecto importante que merece la atención de economistas, antropólogos y sociólogos en un esfuerzo conjunto.

dolos era que se trataba de artículos con marca falsificada, es decir, imitaciones de prendas importadas. Los decomisos se hacían entonces a nombre de grandes firmas como *Adidas* o *Nike*, las cuales “sufren” diariamente la copia de sus modelos y emblemas. Los agentes del orden les decían que aquello era delito de piratería industrial y que por lo tanto ningún documento que los productores mostraran como su registro tributario los liberaba de las sanciones. Tenían pues vía libre para reprimir y beneficiarse del ejercicio de la violencia, en contraparte, ningún dueño de taller, de manera individual, estaba en condiciones de repeler los allanamientos.

Varios entrevistados recuerdan que la esposa de un confeccionista fue apresada durante varios días a la espera de que su marido cancelara la multa fijada por los uniformados. Había entonces pena corporal de facto o toma de rehenes para consolidar la extorsión.

En principio, los productores aislados decidieron resignarse a los abusos. Suponían que al aceptar entregar los primeros sobornos, se comprarían una paz duradera. Sin embargo los guardias comprobaron que aquella podía convertirse en una actividad altamente lucrativa y empezaron a emplear métodos más drásticos. Cada que allanaban un taller, interrogaban a los dueños para que proporcionara nuevas direcciones. Muchos de los operarios arrestados sirvieron también de informantes, puesto que conocían a sus empleadores. De esa manera, los represores fueron desentrañando la red dispersa de pequeños productores, fueron penetrando en sus vínculos más lejanos.

Poco a poco, los policías fueron estableciendo lo que los propios productores no habían logrado en varios años: una lista de confeccionistas prósperos y dispersos. A medida que la red de extorsiones se ampliaba por toda la ciudad a punta de allanamientos y acopio de información, se fue gestando una incipiente solidaridad entre los reprimidos. Nadie olvida ahora cómo se fue multiplicando la alarma. A medida que se

expandían los contactos y se intercambiaban historias, los pequeños productores comprendieron que aquel era un operativo cuidadosamente planificado. Todas las dependencias estatales que normalmente habían interactuado con los confeccionistas de manera aislada, se estaban reuniendo para agredirlos al unísono. Se respiraba un aire de conspiración estatal en contra de la industria local alteña.

Javier Mamani, Gualberto Quispe y Franz Siñani, los confeccionistas más angustiados de ese momento, aprendieron que cuando el Estado se une, hay que oponer unidad contra unidad. Fue entonces que alquilieron un local en la zona 16 de Julio y convocaron a una primera asamblea. En su recorrido por las radioemisoras de la urbe calibraron la magnitud de los abusos; varios confeccionistas a los que no conocían antes, ya habían recibido la visita de los agentes de la policía y entendían de inmediato la urgencia de poner freno a los operativos. Aquel día de primera asamblea, la sala estaba colmada por 200 pequeños productores. Hubo gente de dos grupos, los confeccionistas de prendas de vestir y varios “peloteros”, es decir, fabricantes de balones de fútbol. La mayoría habían sido extorsionados por colocar marcas famosas en sus productos. De forma inusual, el Estado boliviano parecía dedicado a defender apasionadamente los derechos de autor de las grandes compañías, agrediendo a los productores nacionales.

Esta primera reunión sirvió para conocer con exactitud los alcances de la operación. Se trataba de una auténtica campaña operada desde instancias oficiales. Los organizadores estaban en la policía, el Servicio de Impuestos Internos, la alcaldía alteña y las oficinas de Migración. Todos ellos cruzaban la información disponible a fin de tener las coordenadas exactas de la ubicación de los microempresarios.

Dado que la mayoría de ellos suele alentar una legalidad parcial, es decir, realiza los trámites más accesibles y menos costosos, pero posterga otros, siempre resultaba posible encontrar algún registro que

denunciara la presencia exacta del taller. Otro dato recogido en la asamblea era que los sobornos oscilaban entre los mil y los diez mil dólares. Además los confesionistas se enteraron de que algunos productores peruanos incluso fueron amenazados con la deportación. Era en esos casos en los que intervenían los funcionarios de Migración. Una vez confirmado el diagnóstico general, los productores organizaron una directiva. En ella concentraron todas las capacidades humanas disponibles. El cuerpo de representantes estaba integrado por un pastor evangélico, un profesor de colegio, un estudiante de derecho y un ex dirigente cooperativista. Todos ellos tenían experiencias complementarias; lo ideal para constituir un equipo que inyectara firmeza, convicción, conocimiento y liderazgo a la autodefensa de los nuevos afiliados.

La primera medida fue reunir información, conocer los alcances reales de los operativos, encontrar flancos débiles sobre los cuales avanzar iniciativas de contención. La directiva tomó valor y decidió dirigirse personalmente a las autoridades, que habrían ordenado las acciones de decomiso. En sus primeras entrevistas con las máximas cabezas de las entidades estatales autoras de la represión, descubrieron que las operaciones de búsqueda, captura y extorsión habían sido planificadas por una red de empleados subalternos. Ninguno de los jefes civiles o uniformados conocía de estos hechos. Sorprendidos, los líderes de la naciente asociación recibieron las disculpas del caso y consiguieron así frenar los embates. De ese modo, y mucho antes de lo esperado, la vida productiva de los talleres volvió a la calma.

Quienes participaron activamente en la construcción de este escudo social contra la policía reconocen el interés de los asociados disminuyó notablemente una vez conjuradas las amenazas estatales. Nunca más se vivieron asambleas tan concurridas como las de aquellos meses de queja, indignación y recuento de daños. APPECAL nació como organismo de defensa y todavía le cuesta

pasar a la fase siguiente, la de construcción de una alianza productiva y exportadora. Sin embargo, es indudable que por el solo hecho de asociarse, de haber construido su propia representación y haber delimitado sus intereses, obtuvieron una vía franca hacia la legalización. Estar afiliado a un grupo que ya ha establecido una relación periódica con las autoridades, equivale, en muchos casos, a convertirse en actor productivo reconocido por el Estado.

Después del temporal

Javier Mamani, uno de sus impulsores más comprometidos de APPECAL, recuerda que después de haber capeado el temporal de inicio, signado por la represión estatal, la directiva se reunió varias veces en el lapso de un año, con el fin de redactar sus estatutos. Todos los participantes habían tenido antes experiencias sindicales y de forma recurrente tendían a volcar los esquemas reivindicativos en los nuevos moldes. La tentación era obvia, APPECAL había surgido casi como un sindicato de productores, es decir, en defensa de sus intereses gremiales. Sin embargo, al mismo tiempo, todos comprendían que aquella ya era una nueva etapa, en la que más que trabajadores eran empresarios. Por eso, si bien en su lista de objetivos figura aún la misión de “evitar el abuso de autoridad de las diferentes autoridades del gobierno”, también se incluye la de “exportar productos acabados” y “buscar financiamiento de organismos internacionales con intereses bajos y largo plazo”.

En efecto, una vez firmada la paz con las autoridades, los asociados de APPECAL optaron por concentrarse en resolver sus dilemas productivos. Pasaban de ser escudo defensivo contra las autoridades, a tratar de ser punta de lanza de la producción. Se podría decir que se está aprovechando la cohesión conseguida a causa de los allanamientos de 1998 para mantener los lazos asociativos y prolongarlos.

Así, una vez lograda su personería jurídica, los miembros de APPECAL han ensayado

Historia de un desencuentro

Uno de los grandes objetivos de varias autoridades y economistas ha sido forjar una alianza entre grandes exportadores, que concentran el ingreso, y pequeños productores, que concentran las posibilidades de generar abundante empleo. Al imaginar una coalición productiva de esa envergadura, se piensa en complementar capacidades y destrezas, bajo la forja de un andamiaje equilibrado en el que cada uno haga lo que mejor sabe hacer y juntos se repartan las ganancias. En otras palabras, se buscaría conjurar la estructura de enclave intensivo en capital y la fragmentación intensiva con empleo precario y mal remunerado.

José Pinelo, miembro del Comité de Enlace, da cuenta de una experiencia en esta dirección. Durante la gestión de Jorge Torres, ministro de Desarrollo Económico, se suscribió un gran acuerdo en el Palacio de las Comunicaciones de La Paz. Allí, los grandes y los chicos se prometieron mutuamente a generar cinco mil empleos en seis meses. Eran los días en los que se hablaba de organizar maqui-centros, es decir, grandes plantas industriales en las que los grandes aportaban sus cupos de exportación y su experiencia en el control de calidad, mientras los pequeños fortalecían su capacidad de producir a gran escala y exhibían su flexibilidad productiva.

Según Pinelo, los pequeños productores pusieron muy en claro que establecer maqui-centros no era un sinónimo de maquila o subcontratación. En otras palabras, tenía que ensayarse una alianza entre equivalentes, no un modelo de subordinación del débil a los intereses del más fuerte.

Entonces, una de las grandes empresas comisionó a su gerente para que pusiera en marcha esta coalición de productores. Pinelo informa que el gerente visitó 70 talleres de confeccionistas, conoció detalladamente sus potencialidades y debilidades y finalmente eligió siete de ellos para establecer el pacto. En ellos encontró que había condicio-

nes para producir asociadamente, porque si bien su maquinaria no era de punta, tampoco estaba obsoleta. Fijada ya la compatibilidad inicial, se había creado entonces una base para conectar cualidades. El momento de comenzar parecía haber llegado.

Pasaron los meses y nada se concretó. ¿Por qué? Pinelo señala que todo quedó paralizado, porque el dueño de la empresa se vio obligado a concentrar su atención en otros problemas. En uso de un plan de emergencia, la empresa acudió al Ministerio de Desarrollo Económico para pedir obreros calificados. Ofrecía 300 puestos de trabajo y capacitación para los interesados. “No obreros, socios”, fue la respuesta de los microempresarios, que seguían recordando el convenio inicial.

Pinelo lamenta el fracaso, aparentemente atribuible al “orgullo” de los dueños de talleres, reacios a convertirse en trabajadores fabriles. Para él, la solución no es que el pez grande termine comiéndose al chico, sino que ambos funcionen en mutua ventaja, apoyados por una política estatal que garantice los intereses comunes. Ejemplos de ello, dice Pinelo, son la Ley del Diálogo y la política del “Compro Boliviano”. Se trata de que las asociaciones de productores que no tienen el reconocimiento del Código del Comercio, puedan competir por los mercados, igual que las grandes empresas. Así, después de mucha insistencia, se logró, por ejemplo, establecer la tarjeta empresarial. Gracias a ella, una asociación de productores, registrada como entidad sin fines de lucro, puede venderle al Estado bienes y servicios por hasta 8 millones de bolivianos sin tener que convertirse en sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima. De ese modo, por ejemplo, los productores lecheros o de la quinua podrían abastecer el desayuno escolar, al que actualmente sólo acceden las grandes empresas. De otros modos, formando sociedades accidentales, los confeccionistas podrían exportar junto a los grandes.

Pinelo considera que el Estado nunca percibió la importancia de “legalizar” plenamente las diferentes maneras de producir que existen en el país. Por ejemplo, para adecuarse al Código de Comercio, las asociaciones de productores tendrían que adquirir y dividirse acciones, cuando lo que las reúne no es el dinero, sino el trabajo que desempeñan. Actualmente las asociaciones de productores obtienen su personería jurídica mediante el Código Civil y les está prohibida la distribución de utilidades. Entonces, lo que ocurre es que la legalidad no es sensible a dichas realidades. Pinelo postula un entramado legal que reconozca las economías solidarias. Y así, necesitamos un Estado realmente interesado en promover lo ya existente, y no en obligar a que la economía popular se ponga la camisa de fuerza de una legalidad ciega. Por eso, la tarjeta empresarial, como manera de “legali-

zar” las formas de organización de la producción existentes es un gran salto hacia adelante.

Frente a todo lo señalado por Pinelo, puede afirmarse que las dificultades de los pequeños productores para asociarse son apenas la punta del iceberg. Si los cooperativistas mineros pelean individualmente por vender su mineral y con ello provocan una caída en sus ganancias, es porque actúan dentro de una estructura que los obliga a comportarse de esa forma. Un sector arrinconado por leyes desfavorables, un Estado hostil y nulas condiciones para ser visualizado por las estadísticas, tendrá siempre espacios precarios para agruparse y encarar su vida de manera integrada. Para Pinelo, la falta de asociatividad productiva es efecto y no causa.

Fuente: Entrevista de Jacques Duhaime

tres veces la conformación de lo que ellos llaman “consorcios”. En las entrevistas que sostuvimos con ellos, debatimos a fondo tales experiencias productivas. Varias de las hipótesis consignadas en este Informe se confirman de distintas maneras. La primera de ellas es que, en efecto, la posibilidad de asociarse para la producción se plantea como un trayecto cuesta arriba, aunque las dificultades no siempre son atribuibles a la falta de capital social para generar ganancias.

Entre los problemas registrados que llevaron a la quiebra de las tres alianzas productivas mencionadas están una mala gerencia, un cálculo de costos y beneficios calamitoso, falta de mercados constantes o estables y clientes seguros, maquinaria no compatible entre sí o en mal estado y el deseo de repartirse beneficios antes de que el consorcio dé el salto productivo y comercial indispensable. Las dificultades transcurridas forman parte de las lecciones aprendidas. Se espera que una cuarta experiencia termine de consolidar el despegue, sin embargo, los directivos de APPECAL son conscientes de que

las vivencias negativas de inicio han ahuyentado a muchos y que costará recuperar su confianza.

Un factor central de desaliento fue justamente ese moroso aprendizaje. En el primer consorcio, los socios gastaron más de lo que ganaron. El arranque los dejó con 42 mil dólares de déficit en sólo dos meses. El origen del agujero financiero estuvo en la falta de clientes constantes. Comenzaron con un contrato grande de cinco mil prendas para el gobierno municipal. En ello invertieron 25 intensos días de corte y costura. A partir de ahí sobrevino el bache, es decir, la falta de clientes, y para llenarlo aceptaron recibir pequeños encargos, esos que atienden habitualmente de manera separada en sus talleres. El deseo de sostener la cadena funcionando, los hizo admitir esos montos pequeños. Entonces comprendieron con dolor lo que es el “trabajo en escala”. Dichas prendas confeccionadas en cantidades reducidas, pero elaboradas bajo una modalidad semi-industrial, atrajeron rápidamente las pérdidas, es decir, invertían y consumían demasiado para atender un número minúsculo de clientes.

El Parque Industrial “bluejeanero” de Cochabamba

Hacia el oeste, está el aeropuerto, al norte se divisa el centro de Cochabamba, mientras al este se despliega la laguna Alalay, bordeada por canchas de fútbol y la serpenteante ciclo-vía. Al centro de los puntos cardinales citados, se levantan tres colinas: San Miguel, Cerro Verde y Alto Cochabamba. En medio de dos de ellas, corre la Avenida Suecia y en las pendientes que ascienden desde ella, se han ido construyendo decenas de viviendas, casi todas edificadas por migrantes orureños de la zona de sud Carangas. Comenzaron como vendedores ambulantes y fueron alimentando su identidad de origen bautizando a su barrio como Sebastián Pagador u organizando entradas folklóricas de predominio en diabladas y morenadas. Poco a poco, estos barrios se fueron transformando en “pantaloneros”, así, en un cuarto reducido, dos máquinas, un par de operarios... se fue formando un parque industrial de confeccionistas.

Tom Kruse escribió un estudio sobre estos productores y aquí lo reseñamos brevemente. En 1992, se contaban en Cochabamba 2.600 fábricas. Tres cuartas partes de ellas tenían menos de cinco obreros. Otros estudios hablan incluso de un 80%. Para el caso de las confecciones de prendas de vestir, el 90% de las empresas bolivianas contaba con menos de cinco operarios. ¿Cuántos de estos talleres están en la zona sur de Cochabamba? Se habla de mil, aunque no existen cifras fiables al respecto.

Los “pantaloneros” orureños de Cochabamba provienen sobre todo de sitios como Llanka Belén o Toledo, localidades donde el corte y la costura se han hecho fuertes con el tiempo. Según Cano, más del 80 % de los operarios aprendió el oficio como aprendiz y la mayoría (50%) oscila entre los 15 y los 19 años de edad. Viven en cuartos alquilados por varios o con sus familiares que los emplean. Se mueven con facilidad entre Cochabamba, Oruro, Santa Cruz e incluso la Argen-

tina. Los ciclos productivos son cortos. Un taller suele comprar entre uno y cuatro rollos de tela, así, en una o dos semanas, en jornadas intensas, cada uno entrega entre 12 y 30 docenas de prendas. Los pedidos son estacionales, hay meses en los que un taller puede producir 2.500 prendas en un mes y bajar al siguiente a sólo 1.500.

¿Hacia donde se dirige la producción? El primer mercado son los consumidores bolivianos pobres, que deciden entre comprar ropa usada, de contrabando o prendas hechas en los talleres mencionados. El segundo mercado está conformado por los puestos fronterizos. La ropa es “exportada” de manera clandestina por ciudades como Desaguadero, Bermejo, Puerto Suárez o Yacuiba. Se estima que un 40% de la producción en la zona sur de Cochabamba va a parar a mercados externos. Lo común es que personas especializadas en este desplazamiento, conocidos como caseros o mayoristas, vayan acopiando prendas para enviarlas al exterior. Cada casero construye su red de proveedores y va regulando cantidades de acuerdo a la demanda. Aunque estos comerciantes se ocupan de alentar la producción y fijar los cupos, muchas veces estafan a los operarios o les pagan con semanas de retraso.

Se dice que estos confeccionistas son actores efectivos de la globalización. Son flexibles y diestros, innovan modelos frecuentemente, generan empleos, tienen una antena puesta en la demanda, y, lo más importante, exportan, así sea informalmente. Tom Kruse concluye que mientras más se articulan a los flujos comerciales internacionales, mayor es su fragilidad y exposición ante las fluctuaciones del mercado. Es decir, mientras más se conectan con el mundo, más vulnerables se hacen. Ante estas situaciones de alto riesgo, los confeccionistas tienden a ser conservadores y cautelosos, reticentes y solitarios.

Fuente: Kruse (2000)

Así, la mentalidad artesanal se había encaramado en ese intento por edificar una fábrica. Entonces los socios y sus operarios perdieron ritmo y consistencia.

Una vez realizado el primer balance, estos nuevos emprendedores descubrieron además una serie de gastos excesivos. Los sueldos de la planta ejecutiva eran desmesurados en un contexto de despegue y contratar dos diseñadoras resultó ser un lujo de principiantes. Comenzaron entonces los reproches y el mal humor. En los días que siguieron antes de la devolución del local y el repliegue de máquinas, se optó por eliminar al personal burocrático y repartir

constantemente las escasas ganancias. “Era un paliativo emocional”, dice Javier Mamani, porque se hizo para que la experiencia doliera menos, pensando en futuros esfuerzos.

A la luz de varias conclusiones asumidas en este Informe, es visible la ausencia del Estado en esta primera experiencia. Y, sin embargo, así ausente, su peso resultó evidente. El gerente de esta primera experiencia, además de ser uno de los causantes de la quiebra, utilizó su conexión con los confeccionistas para perfilarse como autoridad municipal en el campo. De ese modo, en virtud de la solemne inaugura-

RECUADRO 4.6

Obrero, no gracias...

Varios estudios en el terreno parecen confirmar el funcionamiento de un patrón de proliferación muy particular, que tipifica a las pequeñas empresas. Sería pues así como éstas funcionan y se multiplican en la práctica boliviana o quizás latinoamericana, y acaso, en muchos sitios del mundo en desarrollo.

La historia se reitera más o menos de la siguiente forma: los pequeños productores funcionan en red. Son cientos de unidades productivas familiares. Cada una de ellas, recluta a los más jóvenes y nóveles de la familia para que se inicien en la vida productiva y conquisten una parcela propia, es decir, hallen su lugar.

Así, la red familiar productiva permite, en inicio, que los jóvenes parientes interesados en ingresar al mercado laboral se hagan un espacio como aprendices. La iniciación se produce bajo un intercambio desigual: los nuevos operarios intercambian trabajo semi-gratuito por aprendizaje. No reciben sueldo, aunque sí alimento, techo y adiestramiento. Sus familiares les ceden un espacio en el taller y les enseñan las destrezas básicas, van de a poco, primero por las tareas menos sofisticadas, después por las más comprometedoras.

La presencia de los recién llegados permite ahorrar costos a las empresas, sobre todo en

tiempos de contracción y repliegue, y es una forma muy específica en la que la familia se convierte en una red efectiva de autoayuda. Sin embargo, este esquema no funciona así indefinidamente. En algún momento, los aprendices descubren que su desempeño es mejor y que éste ya puede permitirles ganarse la vida de manera autónoma. A partir de entonces, sus deseos de independencia se incrementan.

Muchas veces, la salida del “cascarón” coincide con el matrimonio del operario. En el momento en que éste contrae nupcias, es decir, forma su propia familia, se comprende que ya está en condiciones de fundar su propio taller o empresa. Casarse implica, para el saber popular, independizarse. En ese sentido, mantener una condición de obrero cuando ya se ha cerrado el lazo conyugal parece ser, en muchos casos, una anomalía.

Es por eso que cada aprendiz es percibido como un potencial competidor, puesto que años más tarde, se espera, terminará fundando una nueva empresa competidora, réplica casi exacta del taller “madre”. Así se lo entiende y tolera, en parte, porque la mayoría de los productores ya transcurrió por esa misma ruta y admite, resignado, que otros repitan la experiencia.

Para los carpinteros de El Alto, abordados por esta investigación, esta “clonación” de

ción de actividades conjuntas, despegó su carrera como funcionario y promotor experto en este tipo de emprendimientos. Así, un sector que en su momento fuera reprimido por diversas entidades estatales, terminaría convertido en trampolín de prestigio y carrera funcionaria.

El segundo consorcio convocó a menos militantes. Si al inicio fueron 35, esta vez se reunieron sólo 10. Los dolores del comienzo alcanzaron a tener su peso disuasivo. Aprendida las lecciones de pagar salarios más reducidos y de contar con una planta gerencial más modesta, los productores volvieron a confeccionar prendas para el

personal del Estado. Sin embargo en esta ocasión los problemas variaron y tuvieron origen técnico. Resulta que algunos socios calificados ahora como “inconscientes”, llevaron hasta el consorcio sus máquinas más estropeadas. Por otra parte, varios de ellos relajaron la disciplina laboral enviando a sus operarios con serias demoras. En el camino aprendieron además que hay máquinas que no se pueden colocar en cadena, porque funcionan a diferentes velocidades y calidades (algunas eran manuales y otras tenían motor).

Y claro, todos esos errores cuestan dinero, lo cual puso en situación vulnerable a estos

empresas tiene características muy peculiares. Durante la noche de San Juan, velada en la que los vecinos de la urbe celebran alrededor de fogatas, los talleres en madera hacen vigilia permanente. Temen que una chispa o un petardo desate un incendio que acabe con toda su infraestructura. Pero, claro, según dicen, lo que más temen es que alguno de sus vengativos ex aprendices aproveche el festejo para cobrar revancha pirotécnica. “Por eso siempre me aseguro de que mis trabajadores se vayan contentos”, sentencia Gonzalo Flores, microempresario en madera.

Al respecto, la socióloga Fernanda Wanderley plantea que “cuando uno aprende la profesión en el taller de un pariente, ambos ya esperan el momento de ruptura y formación de un otro taller”. De modo que se trata de algo esperable, es decir, no es visto como una amenaza. Al contrario, Wanderley asegura que los procesos de transferencia se hacen con mucho cuidado, porque al haber habido explotación previa de los aprendices, deben evitarse también futuros conflictos. Ambos saben que son futuros competidores. “Entonces, hay un proceso de balanceo de lo que sería lo justo, de lo que yo doy a mi aprendiz y lo que mi aprendiz da, porque ya se espera el momento en que el otro va a competir en el mismo mercado que yo”, afirma.

Este hecho nos muestra que la condición

obrera o asalariada no goza de mucho prestigio en vastos sectores sociales. Tener patrón parece comprometer la dignidad de mucha gente. Juan Carlos Iturri, ex viceministro de industria y comercio, considera que este no es un problema menor. En algún momento pensó incluso en organizar actividades que valoricen el hecho de ser obrero, para que no esté tan mal visto. “Hay que mostrar que un empleado en una empresa tiene un mayor nivel de ingreso que alguien que está trabajando en su casa 18 horas al día en condiciones precarias con su propia maquinita”, señala Iturri, poniendo en claro lo desprestigiada que está la dependencia salarial. Es una de las razones culturales que alientan con fuerza la proliferación de empresas idénticas.

En 1989, el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA) planteó, en la persona de Hernando Larrazábal, algo muy similar a lo señalado aquí: “La retribución más importante de la inserción a la unidad económica está dada por el proceso de aprendizaje, que permitirá al trabajador, en el futuro, abrir su propio taller, perpetuando, de esta manera, las condiciones de expansión del sector informal urbano”. Ahí estaba ya, el patrón de proliferación que incuba y, en realidad, va clonando empresas pequeñas.

Fuente: Entrevistas Jaques Duhaime

productores que funcionaron al límite de la subsistencia. En adelante, la falta de nuevos clientes volvió a hacer naufragar la alianza, aunque las pérdidas esta vez fueron menores y más soportables.

De la tercera experiencia se habla poco, quizás porque las 11.800 prendas militares fueron el único incentivo para asociarse nuevamente de manera temporal. Allí se comprobó que agrupar máquinas, obreros y voluntades no es suficiente, porque se necesita alguien que consiga mercados, que firme contratos de provisión, que haga compras grandes de materia prima a precios más bajos, que construya una auténtica y duradera estrategia empresarial. Allí debería intervenir el Estado, dicen algunos de ellos, esos que a momentos se sienten librados a su suerte en el momento de encarar emprendimientos mayores.

Una evaluación de los tres consorcios encargados por APPECAL pone en evidencia las graves ausencias de los microempresarios. La falta de articulaciones entre sus negocios y otros ámbitos de la economía ha sido la principal razón para sus quiebras consecutivas. De haber contado con socios especializados en la búsqueda de clientes y mercados estables, en la adaptación de tecnologías, en las técnicas gerenciales y administrativas, y en estrategias de mercadeo, es probable que sus preocupaciones se hubiesen podido centrar en la confección. La tendencia frecuente a diversificar sus labores, sin alcanzar una especialización, sumada a la propensión ya detectada a asociarse sólo muy laxamente entre iguales, contribuyó en gran medida al fracaso. Los lazos propios de un tejido socio-industrial están presentes entre los confeccionistas de AP-

RECUADRO 4.7

Los débiles son los fuertes

Un equipo de investigación a cargo de Giovanni Samanamud Ávila y apoyado por el Programa de Investigaciones Estratégicas en Bolivia (PIEB) concluyó en agosto de 2003 que los confeccionistas situados en la ciudad de El Alto se asocian muy poco entre sí. El sector es descrito como un “archipiélago”, es decir, como varias islas con conexiones esporádicas e intermitentes entre sí. De ese modo, cada pequeño industrial opta generalmente por la posesión de un taller propio, esto incluso a pesar de tener familiares colocados en el mismo rubro y con quienes podría vincularse para mejorar sus ingresos. Samanamud y su equipo sostienen: “La auto-preservación es mantenerse alejados de la presión de los vínculos fuertes (fundamentalmente familiares), conservar un taller propio significa no depender del otro para tener libertad de acción. La libertad implica posesión y siempre se apuesta a la libertad y no a la dependencia, posesión y libertad se asumen como una sola cosa”.

Esa búsqueda de la libertad o la autonomía hace que los confeccionistas rehuyan la inter-

vención de familiares en el negocio. Dado que los lazos de parentesco suelen ser habitualmente muy fuertes, su presencia también abre paso al control social sobre los talleres y esto es lo que se quiere soslayar. Por ello, la familia se restringe a participar en las redes de apoyo o ayuda, mientras los demás lazos se consagran específicamente a las labores productivas o de intercambio. Los parientes cooperan en la venta o cuando se requiere alguna ayuda material extraordinaria que mantenga a flote el negocio, mientras los amigos o socios son referencia para las innovaciones, para medir la dureza de la competencia o para lograr cualquier información útil a fin de moverse en el mercado.

Samanamud y sus colaboradores encontraron que la familia es la principal fuente de préstamos para echar a andar los talleres. La simetría existente entre estos lazos fuertes permite que el dinero sea devuelto, pues en familia el control social es muy fuerte y quienes evaden sus obligaciones pueden ser fuertemente sancionados. El estudio del PIEB demuestra que estos lazos fuertes están siendo debilitados de forma acelerada,

PECAL, sin embargo es ostensible su desamparo ante los factores centrales del mercado y del rubro. La lucha contra las adversidades ha demostrado que la mera yuxtaposición de talleres en un galpón no es la manera óptima de competir y prosperar en colectivo. Liderazgo y apoyo puntual parecen ser las principales ausencias en este tipo de emprendimientos.

Exportar a Chile

Hasta aquí hemos visto un proceso singular de agregación de intereses micro-empresariales. En una primera fase, los confeccionistas constituyeron un clásico sindicato a fin de enfrentarse a las autoridades. De inicio se postularon como productores bolivianos reprimidos por autoridades arbitrarias y descontroladas de sus mandos

centrales. La tónica consistía en resistir el abuso. Tal actitud defensiva permitió movilizar eficazmente a varios centenares de propietarios de talleres, asustados por las coerciones a su labor diaria.

Una vez capeada la represión, la asociación de confeccionistas tuvo que reorientar sus objetivos. Ya no se privilegiaba el enfrentamiento con los gobernantes del momento, sino la cooperación. Así, de haber interactuado conflictivamente con los órganos de represión, los productores empezaron a frecuentar a las autoridades municipales y a las del área económica. Al despegue de labores del primer consorcio, organizado por los microempresarios, asistió el alcalde y un grupo de periodistas. Se trataba de su legalización a la luz de los reflectores televisivos, del reconocimiento casi oficial de su existencia como actores económicos. Del

porque varias instituciones de crédito han recurrido a los familiares para asignarles el papel de garantes de préstamos. Así, cuando alguien no devuelve el crédito asignado, las represalias recaen sobre su red familiar. El desgaste de las redes sociales es significativo, como lo demuestra la investigación, narrando ejemplos dramáticos de pugnas familiares a causa de las garantías solidarias. De ese modo, los bancos están devastando los escasos ambientes de confianza presentes en la sociedad laboral.

En contraste con el desgaste acelerado de las redes simétricas o familiares, los confeccionistas tienen como alternativa las redes asimétricas conformadas por los intermediarios o "caseros". Se trata de las personas que eligen y negocian las condiciones de venta de la ropa confeccionada. Ellos hacen de eslabón entre el productor y los mercados, es decir, se aproximan a los talleres con pedidos, calculados de acuerdo a su conocimiento del mercado. Los caseros movilizan a las unidades productivas recuperando los impulsos y deseos de los compradores. Así, los lazos vitales para impulsar la producción re-

sultan siendo débiles, es decir, confiados a amigos y conocidos.

El estudio traza dos círculos para los talleres. El de adentro, más íntimo y fuerte, está formado por parientes y compadres, los que garantiza los créditos y ayudan en la venta de la ropa. El de afuera, más débil y distante, está constituido por los caseros, quienes, en los hechos, impulsan el proceso productivo al definir los montos necesarios a ser producidos. Samanamud sostiene que esta manera de organizar los talleres, tiene como consecuencia perversa un "enclaustramiento", es decir, una red densa, pero reducida de talleres individualizados, incapaces de promover una asociación mayor en torno a las faenas productivas. Las políticas crediticias para el sector han empeorado esta dinámica al haber descargado el peso de las garantías en los lazos familiares. En tal sentido, si ya las conexiones fuertes se habían tornado ya muy frágiles por las presiones del mercado, con la llegada de las garantías solidarias, su situación se ha hecho aún más precaria.

Fuente: Sammanamud (2003)

mismo modo, cada uno de los consorcios organizados por APPECAL firmó contratos con entidades estatales. Hasta el momento, confeccionaron justamente prendas de trabajo y uniformes, todo destinado al personal de entidades públicas.

El siguiente paso consistió en trabajar estrechamente con las autoridades del servicio exterior para arrancar un plan de exportación de ropa a Chile. Los dirigentes de APPECAL formaron una comisión, pagaron sus pasajes a Santiago, la capital, y emprendieron una de esas clásicas aventuras bolivianas en dirección a mercados anchos y ajenos. La experiencia narrada por ellos registra una inicial desconfianza. “Sabíamos que los bolivianos tenemos problemas por el mar con Chile, pero cuando llegamos allá, nos recibieron bien, hubo un trato amable”, se sorprende Gualberto Quispe, presidente de APPECAL.

Una vez en la capital chilena, los confeccionistas alteños recorrieron inmensas galerías, todo un mundo de clientes por conquistar. Y así, los que en el pasado fueron a

dar a las celdas de la policía de su ciudad, en Santiago fueron recibidos por un miembro del consulado boliviano, que continúa promocionando activamente la posibilidad de que prendas de vestir elaboradas en El Alto puedan calzar en los consumidores chilenos. No sería tanta novedad. Los dirigentes de APPECAL detectaron producción cochabambina en varias tiendas de *jeans* y envidiaron así las capacidades de sus colegas vallunos. Y como ellos saben de telas, costuras y encajes, terminaron de comprender lo que está de moda y la manera más adecuadas para competir en ese mercado tan cercano.

Tan absortos estaban en una reunión con sus potenciales agentes comerciales en la capital de Chile, que los miembros de la delegación de APPECAL perdieron el vuelo de retorno a La Paz. Y así, quedaron, varados en un aeropuerto sin saber cómo regresar. No les quedó más remedio que emprender un regreso por tierra. Javier Mamani, uno de los miembros de la comitiva, considera que el percance sufrido

RECUADRO 4.8

Mesas de billar: el aprendizaje

Diego Mamani nació en la localidad de Sallapampa, en la provincia Ancoraimas del departamento de La Paz. Se fue de su casa paterna al cumplir los 17 años. Migrado hasta la sede de gobierno, estudió en el colegio Sánchez Bustamante y de inmediato se alineó para hacer su servicio militar. Una vez abandonado el cuartel, la carpintería lo atrajo rápidamente en el momento en que constató que había llegado a la edad de ganar sus propios billetes. Los primeros le llegaron a cambio de que barnizara puertas y ventanas. Luego una empresa constructora lo contrató durante cinco años. Allí comenzó a admirar la fabricación de muebles y como todo lo que se admira, se aprende, él aprendió. En una casa alquilada de la zona 12 de Octubre de El Alto, Mamani comenzó a recrear ideas y trasladarlas al lenguaje de los muebles. Un día, el señor Genaro Sarsuri le propuso innovar su producción y vol-

carse a un nuevo producto: las mesas de billar.

Mamani recuerda el arduo trabajo de aprendizaje para fabricarlas. Para ello, viajó a los países vecinos para ponerse a estudiar los materiales en tiendas y bares de cada ciudad en la que decidió deambular. Varias veces produjo mesas fallidas, aquellas en las que las bolas recorren superficies onduladas. Aprendió, por ejemplo, que la altura podría tener efectos negativos sobre el secado de algunos materiales. Sus primeras mesas no alcanzaron el mercado fácilmente hasta que puso un aviso en el periódico y alquiló una línea telefónica. Tres días más tarde, un cliente llamó para llevarse la primera partida. A partir de entonces, lo que él calificaba como un “martirio” se transformó en una bendición. La inauguración del lugar en el que quedaron instaladas sus primeras cuatro mesas fue propicia para presentar al carpinteros ante potenciales clientes. El siguiente pedido fue

resultó ventajoso e ilustrativo. En el trayecto fueron revisando detalladamente las costumbres de vestir de los pobladores de las zonas que vinculan Chile con Bolivia. “Nadie, ni el más pobre, deja de usar polera y *jean*, eso es lo que hay que producir”, constata Mamani.

La experiencia de APPECAL nos muestra los lados oscuros y claros de una experiencia concreta de asociación entre productores individuales o familiares. La tónica dominante de sus acciones ha sido la soledad, pero no aquella producida por la falta de nexos entre sí, sino la de la ausencia casi total de Estado. Los consorcios de APPECAL han transcurrido casi de manera espontánea, sin acompañamiento alguno y carentes de un asesoramiento técnico. De ese modo, todo el aprendizaje fue oneroso, o mejor dicho, costoso. Cada paso en falso significó a pérdidas y, por consiguiente, incrementos dramáticos de desconfianza entre los participantes del emprendimiento. Ese es un lujo que el país no puede darse.

Carpinteros en El Alto: en busca de la madera seca

Los fundadores de la Asociación de Carpinteros Integrales en Madera (ACIM) tuvieron un problema de partida. Cuando establecieron su sigla, la letra I estaba ahí para la palabra “Industriales”. Pero al tramitar su personería jurídica como institución sin fines de lucro, los funcionarios encargados de entregársela les advirtieron que llamarse industriales implicaba ganancias. De ahí el cambio por “integrales”. Y sin embargo, muchos de ellos producen y ganan, albergan historias de éxitos, pero también de ensayos fallidos.

Los productores alteños en madera acudieron el 19 de marzo a la colocación de la piedra fundamental de un horno industrial de secado de madera, propiciado por la alcaldía municipal. Era el día del carpintero, su día, allá por el año 2004. Asistieron al acto por curiosidad. El gobierno local los había convocado mediante anuncios públicos a través de la radio y la televisión, por eso los

de 21 mesas, un motivo para “bailar de felicidad”. La fama de las mesas de billar de El Alto llegó en poco tiempo a San Borja, en el Beni, a Cobija, Pando, a Tarija, Potosí, Sucre e incluso a Juliaca, en el vecino Perú.

La búsqueda de Diego Mamani ilustra muy bien los problemas de los microempresarios bolivianos. Durante varios meses y en la más ostensible soledad, nuestro entrevistado fue probando las diferentes maneras de fabricar las mesas. Después de varios ensayos fallidos, fue explorando la mejor salida. Gracias a esa pesquisa, pudo abandonar la manufactura de muebles, en la que sus productos ya no alcanzaban la distinción necesaria para diferenciarse en el mercado. De esa manera, cada que un producto alcanza un espacio significativo en el mercado, de inmediato varios productores se disponen a producirlo. En ese momento, se genera un descenso natural en los precios. Para rehuir esta competencia de-

pauperante, Diego Mamani buscó sostenidamente un nuevo atractivo de mercado. Sus conjuntos de dormitorios ya habían sido plagiados por otros colegas, era el momento de “inventar” algo nuevo. Sin embargo, esa breve ventaja lograda tras tres meses de ensayos, pronto cederá terreno. Él sabe que las mesas de billar pronto se convertirán en un negocio de muchos, por lo cual habrá que explorar otros productos.

Mamani es un ejemplo típico del comportamiento económico de su sector. Cada microempresa busca especializaciones sucesivas y sustitutorias, es decir, se mueve con flexibilidad, pero no se diversifica. En otras palabras, ingresa a un campo y una vez que éste pierde su atractivo, lo abandona por completo a fin de moverse hacia otro espacio. Es la especialización sin diversificación.

Fuente: Entrevista Rafael Archondo

carpinteros concurrieron en gran número. No era para menos. Todos ellos conocen bien las vicisitudes que hay que atravesar para conseguir madera seca. Saben, por ejemplo, que las tablas en El Alto suelen quedar dispuestas durante horas al sol y que su dueño debe vigilar las nubes, puesto que cualquier aguacero terminaría por revertir el paciente trabajo de exposición al calor natural. Y es que la madera buena suele salir en forma bruta y tablada en sendos camiones hacia las fronteras. Muy poco queda para los pequeños industriales que le agregan valor y la venden en forma de muebles a los consumidores nacionales. Meses después, la construcción del horno en los terrenos de Río Seco quedó atrapada en los folletos de promesas para la siguiente gestión.

De todas formas, este impulso inicial y la expectativa de contar con instalaciones de las que solo se ufanan las grandes exportadoras de muebles, fueron suficientes para que Diego Mamani, Primitivo Saire, Isidro Chuquimia y Gonzalo Flores decidieran hacerse cargo de la nueva asociación. Desde entonces, los micro-empresarios en madera se reúnen dos veces por semana en las oficinas de la Confederación del sector.

El 24 de mayo de ese año convocaron a una primera asamblea general en las instalaciones del edificio conocido como “El Ceibo”, en la Ceja de El Alto. Para la segunda reunión atrajeron a agremiados de Oruro, Potosí y Tarija, interesados en conocer de cerca la experiencia de juntarse y debatir temas productivos. A la salida del encuentro, se alinearon en marcha masiva para unir con sus reclamos el cruce de Viacha con Río Seco. Con el fin de conquistar clientes estatales, obsequiaron al Ministerio de Defensa 20 camarotes para los soldados. Con ello esperaban alentar el plan “Compro boliviano”, empezando por un novedoso, pero muy andino: “Regalo boliviano”. Con acciones como estas, saben bien adónde apuntan. El mobiliario escolar de la ciudad de El Alto llega encargado desde Cochabamba y los carpinteros de la urbe quisieran alguna vez suscribir un con-

trato de similar magnitud. En otras palabras, muchos de ellos quisieran un “Compro alteño” como alternativa a su falta de clientes y materia prima.

Al igual que los socios de APPECAL, los de ACIM aspiran a asociarse para encadenar sus máquinas y talentos, aunque todavía no lo han intentado del mismo modo que los confeccionistas.

Su sueño se llama “Parque Industrial del Mueble”. ¿Cómo se lo imaginan? Toman una hoja de papel y comienzan por trazar un gran rectángulo, están mirando un lote enorme, de los tantos que se observan cuando se sobrevuela la ciudad. Luego trazan las divisiones, muchas, una al lado de la otra, todas iguales; son las parcelas asignadas a cada empresario. Después marcan un círculo en el centro, allí debería estar una central con computadoras, servicio de Internet, personal amable y “entrador”, sería algo así como una gerencia, la entidad encargada de conseguir mercados y distribuir las demandas. “Ah, pero eso sí, cada uno con su propia máquina”, aclara uno de ellos. “Es que cuando la máquina no es de uno, entonces no se la cuida”, advierte. En eso están todos de acuerdo, se asocian, pero cada uno tiene muy demarcado su territorio. Si vemos con detalle, la “utopía” de los carpinteros alteños consiste en repartir oportunidades, nunca ganancias.

Dos son las principales ventajas que urge repartir en este rubro: mercados y sobre todo, materia prima. La búsqueda de madera seca los llevó a emprender una verdadera aventura selvática. Un buen día los dirigentes de ACIM conocieron a un colonizador de la zona de Tipuani, en Los Yungas de La Paz. De inmediato reconocieron ambos sus intereses y necesidades comunes. Ellos necesitaban buena madera y él la tenía en abundancia, sólo hacía falta aserrarla y transportarla hasta El Alto. La asociación fijó entonces como objetivo primordial contar con una concesión forestal, que saciara su sed de materia prima.

Una comisión elegida por ellos hizo un primer viaje a la zona tropical conocida co-

mo Sararías. “Al volver contaron mil maravillas”, recuerda sonriente Diego Mamani. La anécdota más difundida fue que hacían falta cinco personas tomadas de la mano y con los brazos extendidos para poder abarcar la circunferencia de los árboles. Esa era la riqueza apetecida por cualquier taller cansado de secar tablas en los techos.

Frente a semejante optimismo, ACIM organizó una comitiva de 25 personas para ir a recoger los troncos. Todos comenzaron a ilusionarse con los largos cilindros de roble, mara y cedro. En el grupo de viajeros figuraban varios dirigentes, cocineras para garantizar la dieta diaria y el indispensable motosierrista, quien fue sometido a un severo examen de pericia a la llegada. Una

RECUADRO 4.9

El tamaño, ¿importa?

No hay empresas pequeñas, dicen algunos expertos, sino empresas aisladas. He ahí el verdadero problema. No habría que centrarse entonces en el tamaño, sino en los nexos, la cooperación y las acciones productivas coordinadas. Cuando las empresas, grandes o chicas, sincronizan sus labores, ahí el tamaño pierde importancia, pues todas formarían un conglomerado que divide sus habilidades y las complementa. Bajo esa comprensión, varias empresas grandes han procurado hacer alianzas con los pequeños productores a fin de cumplir mejor con sus clientes.

Este es seguramente uno de los viejos sueños productivos del país: lograr un tejido productivo ensanchado, que comprometa a todos, grandes y pequeños, en la dura tarea de exportar y repartir prosperidad. Y es sin embargo uno de los sueños más alejados o más difíciles de plasmar hasta ahora en la práctica.

El gerente de una importante empresa alteña fue parte de varios intentos por articular al enjambre de talleres alteños con la pujante empresa exportadora de prendas de vestir. Los resultados fueron magros. ¿Por qué? Iturri señala que “hay una cultura individualista en medio de nuestra sociedad alteña”, lo cual parece contradecir la exaltación del comunismo en estos círculos sociales. El entrevistado recuerda que la meta del plan era fortalecer sólo ciertas unidades que ya tenían un tamaño aceptable y, por eso mismo, más compatible con socios de mayor envergadura. A decir de Iturri: “No hemos podido agrupar a quien tenía una o dos máquinas, es de-

cir, juntar a 60 que tienen una o dos máquinas para hacer 120, pero sí hemos podido ayudar a alguien que tenía 15 máquinas para que tenga hasta 30 y esperamos que después pueda pasar a 60”. Sí, algo se ha avanzado en ese camino, pero de manera muy incipiente. Los talleres prefieren mantenerse aislados y no hacer tratativas muy duraderas con las grandes empresas.

También conversamos con ellos sobre esta experiencia. La mayoría de los gestores de talleres de confecciones recuerdan el intento de Iturri y de empresarios grandes como un deseo de convertirlos en sus obreros. “Ellos querían que nosotros seamos sus operarios, no que seamos sus socios”, dice Gualberto Quispe. “Querían exprimarnos”, afirma, al recordar que los grandes empresarios incluso visitaron varias instalaciones y salas de máquinas para comprobar si eran compatibles con sus objetivos. Sin embargo los pequeños productores rechazaron las tarifas ofrecidas, porque las consideraban equivalentes a un salario. Con respecto a otra oferta, un pequeño productor comenta: “no vamos a dejar que nos esclavicen”.

Tras escuchar tales afirmaciones, es más evidente todavía que el tamaño no importa mucho. Los pequeños productores coordinarían acciones con las grandes empresas siempre y cuando no fuesen “rebajados” a la condición de proletarios a domicilio. En el fondo, es un problema de conexión, de dignidades similares, de cooperación en condiciones de simetría.

Fuente: Entrevistas Jacques Duhaime

vez organizado el campamento, monte adentro, los carpinteros abordaron un bote que los llevaría hasta la concesión. Fueron despedidos a la orilla del río por las autoridades municipales de la región, a las cuales pagaron un aporte de 50 dólares como impuesto adelantado.

En la expedición marchaba el acostumbrado “rumbeador”, es decir, el guía de la zona, un joven responsable de conducirlos hasta la materia prima. Después de mediodía de caminata, los alteños empezaron a preguntarse dónde estaban las maravillas narradas por la comisión. En los alrededores sólo veían quina-quina y ochoa, maderas deleznable de construcción y ni huellas de lo prometido. Horas más tarde se fue acabando el refresco y la paciencia. Los comisionados de inicio, que también formaban parte de la comitiva, seguían asegurando haber tocado las maderas preciosas. “*Mamada*”, ríe Diego Mamani al recordar las peripecias.

A las cuatro de la tarde de ese día, los productores alteños se vieron a sí mismos comiendo sandías en un sembradío, sus provisiones se habían acabado y la motosierra jamás tuvo motivos valederos para funcionar. De regreso al campamento, el grupo ya concentraba un aluvión de reproches. Para empeorar las cosas, la casa que ocuparon para pernoctar recibió la visita sorpresiva del verdadero dueño que llegaba con sus invitados para celebrar su propia boda. Mayúscula fue su sorpresa al encontrar su vivienda copada por una asociación de buscadores de madera. Para compensar los contratiempos, los carpinteros alteños se unieron al festejo aportando como regalo nupcial con una mesa de tronco natural, extraída de los pocos maderos que encontraron en la ruta. Ese fue el examen único y final del motosierrista contratado.

Gonzalo Flores y Diego Mamani resumen con claridad las lecciones aprendidas en el periplo a Sararías. La primera es que en una próxima ocasión enviarán comisionados confiables, que vean madera buena donde realmente la hay. La segunda es no

llevar consigo a los compañeros de base, “critican mucho”, dicen, mientras se arrepien. Y la tercera es hacer acuerdos con un aserradero experimentado. De hecho ya aplicaron esta máxima final. Actualmente una empresa maderera de Uyapi les ha prometido 12 mil pies diarios, algo así como seis camionetas de madera buena. Quizás habría que agregar una lección adicional con la que ellos también estarían de acuerdo: “zapatero a tus zapatos”, o más pertinente, “carpintero a tu serrucho”.

Una vez más encontramos la tendencia a la diversificación sin especialización. Sedientos de materia prima, los carpinteros de nuestro estudio decidieron convertirse también en empresarios forestales. En la mente de todos ellos está la expansión, la ampliación de alcances, sin embargo, las condiciones para que la división del trabajo emerja de manera sólida no están dadas. Así, la propia experiencia muestra las limitaciones de un esquema reactivo a las asociaciones y a la entrega del control a otros actores económicos. Es como si en El Alto, cada pequeña unidad quisiera abarcar varios nichos de actividad al mismo tiempo a fin de preservar su autonomía y no tener que depender de otros. Sin embargo, como se observa, tal independencia no siempre es compatible con los grandes emprendimientos.

Por el valor agregado

El 2 de julio de 2004, la ACIM, junto a la Federación de Micro y Pequeños Empresarios de la ciudad de El Alto, redactaron una carta para el Presidente de la República. Allí expresaron su honda preocupación por el saqueo de los bosques. En las siete páginas de la misiva, los carpinteros abogan a favor de la industrialización de la madera. Su mayor molestia como productores es la salida de los recursos forestales en forma de tablas aserradas, es decir, sin valor agregado. Tras siete años de vigencia de la Ley Forestal, los trabajadores en madera ven sólo saqueo y manejo insostenible de los recursos. Su principal pedido es

eliminar el artículo diez de este cuerpo legal en el que se permite la exportación de troncos. Otra queja importante es que los carpinteros nunca han sido beneficiados con concesiones forestales, lo cual podría ser un modo de promover la industrialización: encadenar la salida de troncos con las fábricas de muebles.

Otra discrepancia importante de los carpinteros con el actual ordenamiento legal es el tamaño del gravamen forestal. Lamentan el estilo “minero” con el que ha sido fijado el pago de este tributo. Se trata de un dólar anual por hectárea forestal. El documento cuestiona ese hecho y propone que el cobro sea por volumen explotado y por especie. De ese modo, las empresas que extraen grandes riquezas podrían pagar de acuerdo con sus ganancias y no sólo por el tamaño de las concesiones que explotan.

Entre los pedidos del sector al Estado boliviano está una política integral que contribuya a la reposición de los bosques, que articule a las universidades y centros de investigación, que cree incentivos para la industrialización y reformule la legislación vigente a fin de evitar el saqueo de estos recursos renovables. Uno de los re-

clamos más llamativos es aquel que señala que el departamento de Santa Cruz controla las actividades de la superintendencia forestal, lo cual habría dejado de lado a otras regiones. Ya en las entrevistas con los dirigentes de ACIM se percibe este reclamo regional, por el cual los productores del occidente de Bolivia sienten un centralismo operado desde la zona amazónica u oriental.

Una vez observadas las trayectorias de ACIM y APPECAL es indudable la urgencia de una política pública que respalde los inmensos esfuerzos de los microempresarios alteños por construir buenos negocios. Sin embargo, su evidente disposición al sacrificio parece ser proporcional a la indiferencia de las instituciones y acciones sostenidas que permitan articular a los productores con las otras áreas de la economía. Esta distancia entre sectores y experiencias provechosas parece reforzarse por la desconfianza mutua entre grandes exportadores y grandes empleadores de pequeña escala. La ausencia de círculos productivos virtuosos entre ellos incrementa aún más el desaliento y el naufragio de los emprendimientos.

RECUADRO 4.10

Comprar materia prima, una salida

Cuando los pequeños productores se ponen a diseñar acciones de Estado, saben bien adónde apuntar. No parece suceder lo mismo con las autoridades. Así, por ejemplo, el más reciente directorio de Asociación de Pequeños Productores en Confecciones El Alto La Paz (APPECAL) ha visto pasar durante un año a seis viceministros en el área. Con cada uno tuvo que presentarse para explicarle sus anhelos y de cada uno terminó despidiéndose sin haber logrado nada.

Gualberto Quispe, presidente de APPECAL, inicia su segunda gestión con algunas ideas precisas. Su principal meta es comprar tela de manera directa. Con ello pretende abaratar los costos para sus afiliados. Así, sin

intermediarios, los confeccionistas alteños podrían ser más competitivos. Otro logro esperable es la capacitación de los jóvenes operarios. Mediante un convenio con Idepro y USAID, APPECAL prepara hoy a talleristas de 18 a 30 años de edad en nuevas destrezas. En esa misma dirección toma cuerpo la idea de construir un maquicentro, en el que el Estado y el municipio inviertan lo necesario para que aquel recurso fundamental de El Alto, su mano de obra, se cotice a mejores precios y pueda competir en el mundo. El nuevo directorio de APPECAL al mando de Quispe cuenta con los siguientes miembros: José Luis Zeballos, Felisa Valdez, Edwin Medrano, Pablo Luque, Fresia Calle, Rolando Quispe y René Goyzueta.

Fuente: Entrevista Rafael Archondo