

## ***INTRODUCCION***

El sector industrial en Bolivia se encuentra frente al desafío de ingresar a competir en un escenario de mercado global, lo que lleva a cualificar sus condiciones en todos los niveles, tecnológico, mano de obra, organización empresarial y producto terminado. Perder este desafío es dejar grandes vacíos en las posibilidades de desarrollo nacional.

Al mismo tiempo, también se puede observar en nuestro país un proceso de desajustes sociales, políticos y económicos que determinan un incremento de la pobreza, el desempleo y disminución de oportunidades para grandes segmentos de la población, particularmente para el sector femenino.

Lograr éxito en el desafío para la industria nacional y mejorar las condiciones de vida de la población femenina empobrecida son dos aspectos que están vinculados; así lo entiende INFOCAL al encargarnos realizar un estudio en un sector productivo en particular y en una región definida: “Formación de mano de obra femenina para el sector de la marroquinería en Cochabamba”.

La intencionalidad y objetivo para ejecutar el estudio estuvieron marcados por la necesidad de “Establecer la importancia del área de marroquinería, dentro del departamento de Cochabamba, en la generación de empleo productivo y su potencialidad para la incorporación y desarrollo profesional de las mujeres”; con el fin de generar una estrategia de capacitación sostenible en el mediano plazo que permita complementaciones que fortalezcan tanto a empresas como al segmento de mujeres pobres del departamento de manera particular.

Para abordar el estudio y bajo la consideración de que el sector de la marroquinería, al menos en términos tradicionales se encuentra inmerso en el sector de curtiembre, alimentos y madera, es decir, estadísticamente es invisible, y frente a la particular dinámica del sector; se optó por una estrategia metodológica basada en entrevistas semiestructuradas a profundidad a los responsables de la mayoría de las principales empresas marroquineras de Cochabamba. Se complementaron estas acciones con sondeos en relación con la fuerza de trabajo femenina en barrios cercanos al área de curtiembres y largos intercambios de opiniones con personas relacionadas con la industria cochabambina en general y la marroquinería en particular.

Por ello, los resultados del estudio hacen hincapié en aspectos cualitativos procesuales, sin descuidar la dimensión cuantitativa del sector, lo que permite alcanzar propuestas con bases objetivas para delinear procesos formativos de mano de obra femenina en marroquinería en el mediano plazo.

El informe final está ordenado en cuatro capítulos y un cuerpo de conclusiones y recomendaciones con la siguiente síntesis de contenido: El primer capítulo hace referencia a una base conceptual en torno a la globalización y el rol de las unidades productivas industriales en ese escenario. En el segundo capítulo se analiza al sector de la marroquinería

en Cochabamba. El tercer capítulo gira alrededor de las condiciones de la fuerza de trabajo femenino en el sector de la marroquinería. Finalmente, el cuarto capítulo es de carácter interpretativo y propositivo, trata de un acercamiento a las necesidades de formación de mano de obra femenina en el sector para el mediano plazo en términos contextuales del sector mismo, en un intento de focalizar el tema más allá de la empresa, donde se advierte tres sectores cabales para aplicar el objetivo del presente estudio: 1) formar mano de obra fija femenina en la empresa, 2) en el taller o unidades externas que trabajan bajo la modalidad de maquila con la posibilidad de beneficiar a sectores no formales del sector y que forman parte del grupo de análisis como artesanal y no se encuentran actualmente registrados en ningún organismo gremial, y, 3) capacitar y desarrollo profesional en gestión y administración empresarial a estos dos últimos sectores anotados.

## ***1. MERCADO GLOBAL***

Es indudable que el escenario actual donde se desarrollan las actividades de las unidades productivas industriales es diferente del escenario prevaleciente hace algunos lustros e incluso solamente años, tanto en términos de nuevas pautas tecnológicas, desarrollo de la información, de nuevos paradigmas organizativos y fundamentalmente de desarrollo de los espacios de mercado.

Es lo que, tanto en el léxico popular, como en el de científicos sociales y politólogos se denomina globalización; concepto cuya comprensión al parecer es un lugar común para estadistas, empresarios y trabajadores, pero que en los hechos de la mayoría de los casos no se transforma en actitudes, comportamientos y visiones que sean coherentes con dicho escenario.

Por ello, la intencionalidad de este capítulo es exponer un cuerpo de conceptos que servirán de instrumentos de análisis e interpretación a lo largo del estudio. Esta conceptualización tiene como eje de interés el contexto de mercado actual y la inserción de la industria nacional y local en dicho escenario.

### **1.1. Cambios estructurales y mercado global**

Desde los años setenta, las economías de los países desarrollados y en vías de desarrollo vienen experimentando un conjunto de nuevas medidas estructurales en sus políticas económicas con repercusiones en un nuevo comportamiento de los agentes sociales y económicos. Los avances y conocimientos de nuevas tecnologías, bienes electrónicos – particularmente– producen una reestructuración del aparato productivo de las empresas y de la gestión empresarial, asimismo, asignan un nuevo rol al Estado y la regulación socio–institucional va adquiriendo un funcionamiento eficiente en cualquier tipo de organizaciones, sean estas públicas o privadas.

Estos cambios en las políticas económicas de los países, se encuentran orientados a crear un mercado más amplio para el flujo de capitales, apertura de los mercados nativos a las economías externas y la formación de bloques regionales entre los países en su necesidad de ampliar sus mercados locales.

En este contexto, las empresas deberán incorporar factores decisivos para insertarse en el mercado global como: la investigación científica y tecnológica incorporándola en sus mecanismos de producción, la formación de capital humano, además de caracterizarse por la eficiencia y la calidad en la producción, acompañadas por acciones públicas y privadas que estimulen la generación de ventajas competitivas en los escenarios regionales y locales.

Sí “[t]oda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita” –como señala Porter– estas dependen de la apertura de los mercados, el avance tecnológico en las economías de escala y los niveles de productividad como parte de las ventajas competitivas para que las empresas ingresen en una nueva dinámica y encaren la productividad como la base fundamental de su desarrollo en el

mercado global. De esta manera, la caracterización que hacen a una unidad productiva para insertarse al mercado global tendría como puntos centrales:

**a) La innovación y el cambio permanente de sus productos.**

Incluye maneras o métodos nuevos de hacer cosas comunes, cambios en el diseño, en los procesos de producción y en el enfoque del mercado o en las maneras de organización.

**b) Calidad.**

El *trade off* entre la calidad y costo ha desaparecido por las nuevas formas de producción. El mayor control de calidad total reduce costos al reducir desperdicios y la necesidad de *retrabajar* los productos al cambiar bienes defectuosos. Para ser competitivos, en el nuevo paradigma industrial, el producto debe manufacturarse con la mayor calidad posible al menor costo posible.

**c) Respuesta a las demandas de los clientes y entrega inmediata.**

Las tecnologías informatizadas y automatizadas han acortado el tiempo entre el diseño de productos nuevos y su puesta en marcha en la línea de producción. La flexibilidad de la nueva tecnología permite adaptar el producto a las demandas específicas del cliente. A la vez, el tiempo de producción en la línea se ha reducido de forma sustancial al no pasar por tantas “manos”. El resultado es mayor diversificación de productos, y más competencia en diseño, distribución y servicio; así como, en la producción misma.

**d) Mercado agresivo y redes de distribución eficientes.**

Para vender productos, cuyo ciclo de vida “es” corto, se requiere formas de mercadeo agresivas y redes de distribución grandes y eficientes para recuperar la inversión en investigación y desarrollo. Ello se facilita por los sistemas de información introducidos por la nueva tecnología que permiten llegar hasta el punto de venta desde la empresa y hacer seguimiento de la venta de los productos, esto, a su vez, le permite al minorista tener inventarios más pequeños de productos de alta venta y renovar sus inventarios con más celeridad, lo cual reduce el costo financiero al minorista y acelera la venta del producto por menores costos totales. El requisito son sistemas de transporte eficientes y puntuales para hacer llegar los productos de la fábrica al punto de venta justo a tiempo.

**e) En última instancia, las estrategias de enfoque internacional.**

Una empresa debe enfilar hacia la estrategia mundial apenas sus recursos y su posición competitiva (productividad) lo permitan, siempre y cuando esté en una industria de alcance internacional. La estrategia internacional no debe ser marginal sino parte integral del desarrollo de la empresa, buscando redes de distribución eficientes y con un sistema de mercadeo agresivo.

También, de manera intrínseca se debe considerar aspectos de la gestión pública y su efecto directo en el comportamiento particular de las empresas en el desenvolvimiento de la industria y su relación directa con su medio. Estabilidad macroeconómica y políticas de apertura e integración son elementos recurrentes para el éxito del modelo. Al respecto, Bolivia cuenta con dos experiencias regionales contemporáneas; el Pacto Andino (CAN), y convenios comerciales adelantados para formar parte del MERCOSUR como socio pleno.

La formación de bloques o regiones comerciales, con reglas y procedimientos que regulan el comercio entre las naciones, permiten que se estipulen criterios coincidentes de mutuo acuerdo, vale decir; se reglamentan situaciones particulares por producto o productos, libre o de bajos aranceles y preferencias comerciales para su tránsito y comercialización entre las naciones.

## **1.2. Elementos complementarios a los mercados competitivos**

Si bien se ha realizado una caracterización de la unidad productiva en el mercado global, existen otros elementos complementarios o de contexto, no por ello menos importantes, que determinan o generan el escenario de actuación de las unidades productivas, su no-consideración por parte de las empresas puede determinar visiones anacrónicas y en última instancia pérdidas de competitividad.

**a) Acceso a la información.**

En los últimos tres lustros, la utilización de la información se ha hecho –en algunos casos– determinante para el funcionamiento de las empresas. La información es posible disponer en tiempo real, el acceso a medios de comunicación como el fax, correo electrónico y la información virtual satelital hacen de las empresas, unidades de producción con información actualizada permanentemente. Lo que implica una modificación en el concepto de la empresa y el manejo de los inventarios básicamente, su ubicación y su utilidad para satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales o internacionales.

Conforme la información se ha hecho disponible en tiempo real y se ha masificado el telefax y el correo electrónico, para las empresas procesadoras o distribuidoras de un bien, es menos importante tener al bien en stocks, es decir, tener inventarios de un producto y acumular para su uso, en cambio, se trata de saber donde ubicarlo para acceder oportunamente de acuerdo a las necesidades del consumidor y así incrementar los márgenes de utilidad al satisfacer la demanda en tiempos más cortos y condiciones ventajosas respecto a sus competidores.

De este modo, un sistema de transportes y comunicaciones mejoradas, permite que los inventarios sean opciones no recurrentes para resolver procesos productivos. Vale decir, una parte del capital de inversión en el aprovisionamiento de materiales y materia prima, no se utiliza, ofreciendo un ahorro y evitando un costo al capital de trabajo.

La nueva tecnología, sin embargo, no sólo tienen que ver con la disposición de la información sino con la manera de usarla. Es decir, establece nuevos criterios de hacer las cosas con los actuales recursos disponibles que abarca desde los satélites de telecomunicaciones hasta el funcionamiento de la tienda de la esquina (Pérez, 1992, p. 36). De este modo se da la globalización de la información que permite desde la apertura de los mercados de capitales y mejores sistemas de comercio de bienes finales, al ser más fácilmente accesible la entrada a los mercados deseables sea para destinar capitales o para buscar mercados o proveedores, hasta la revolución de los supermercados y las formas de enseñanza universitaria. Se podría decir que el proceso de apertura en marcha no sería posible de no mediar los cambios técnicos vigentes contemporáneos (Ugarteche, 1994, p. 16).

#### **b) Innovación tecnológica.**

En los últimos 30 años la humanidad ha visto un acelerado cambio tecnológico, la incorporación de la microelectrónica, gracias a la introducción del microchip en 1975, ha modificado el concepto de la producción haciéndola más eficiente. Los trabajos tediosos y repetitivos han encontrado en este medio la posibilidad de ahorrar tiempo y dinero como consecuencia directa del conocimiento productivo de la empresa al incorporar el concepto del tiempo real y vincular las diferentes fases productivas de los procesos económicos.

Los servicios que no eran reconocidos como rentables, hoy son el soporte de una variedad de industrias que pueden competir en mercados abiertos gracias a la tecnología que nos permite comprender que en estas ramas productivas se da una acumulación de capital y la posibilidad de operar en mercados en los que físicamente no se está presente. La movilidad del capital se encuentra al orden del día de los movimientos de las bolsas de valores de acuerdo a los réditos que ésta encuentra por el juego de la oferta y la demanda de capital. Situación que sólo es posible por el acceso a la tecnología que hoy es disponible y el sometimiento de las distancias al uso del ordenador y correo electrónico.

Se sostiene que la invención del microchip y la biotecnología como el punto de partida de la nueva revolución tecnológica. La tecnología del microchip, –indica– al permitir procesar información rápidamente, acelera el ritmo de conocimientos nuevos. Esta es una nueva dinámica que acortó el ciclo técnico de 50 a 5 años y luego a un año, convirtiendo en obsoleto el concepto de la vida de un proceso técnico. En los productos electrónicos, la vigencia de un producto se redujo de dos años a meses habiendo un proceso de innovación permanente.

Para Drucker *“La nueva Revolución de la Información; ya está adelantada en una Revolución de la Información. Ha comenzado en la empresa de negocios, y con la información de negocios. Pero no hay duda de que invadirá TODAS las instituciones de la sociedad. Va a transformar radicalmente el SIGNIFICADO de la información tanto para empresas como para individuos. (...)”* (sic) (Drucker, 1999, p. 135).

El cambio es que el conocimiento antes de la revolución industrial era para el ser; con la revolución industrial se transformó en conocimiento para el hacer; pero luego de la Segunda Guerra Mundial se convierte en conocimiento aplicado al conocimiento en sí mismo. El conocimiento es hoy el factor de producción. El conocimiento se aplica a la innovación sistemática (Ugarteche, 1994).

**c) Difusión de nuevas tecnologías.**

El acceso al conocimiento en nuestro tiempo, es significativo para la inclusión en la propuesta permanente para el desarrollo de la industria o la producción, haciendo que las empresas se vean atentas a nuevos o novedosos procesos alternativos para la producción de bienes. El concepto de la imbatibilidad en la producción o el producto, ahora ya no es posible por la cantidad de recursos técnicos y conocimientos que hace posible a las empresas producirlas a lo largo y ancho del planeta.

El registro de las patentes, procedimiento legal que realizan las personas que han propuesto ideas y conocimientos nuevos para la industria y que con el tiempo se disuelven en la oportunidad que tengan otros competidores con novedosos o alternativos productos al mencionado registro, se encuentran ante la necesidad de aplicar en el menor tiempo posible y producir para que se genere un nuevo consumo, situación que a la larga significara situarse en un nicho de producción del mercado global.

El conocimiento ya no es producto inalcanzable de las personas, o en su caso, las empresas prescinden de los centros de investigación de centros preparados para estos fines como las Universidades para generar nuevas propuestas tecnológicas o productos. Son las mismas industrias –en la mayoría de los casos– las que están generando sus propios espacios de conocimiento y renovación tecnológica, haciendo de los centros de conocimiento comunes o universales, un punto de referencia para acceder a nuevas propuestas, pero como elementos secundarios.

La oferta de un bien, es diversa y existen productos alternativos que pueden reemplazarlo. En su caso existen procesos que generan su propia dependencia en el circuito de la producción, como también se da la posibilidad de omitir esta dependencia como la variedad de productos y procesos que se tienen disponibles en el mercado. La oferta de productos, ahora no se limita a lo que llega en publicaciones hasta la mesa de trabajo por industrias reconocidas en el medio, sino, también es posible acceder a información complementaria, alternativa o propositiva a través de

la ruta cibernética sin limitaciones de espacio y de tiempo sin estar suscrito a una edición en origen para ser considerada.

Los medios informativos están llenos de ofertas de productos de un bien complementario o sustitutivo. Será la situación en particular de las empresas la que permita distinguirse de sus competidores y mantener el liderazgo, así las que utilicen esta información de acuerdo a las necesidades diseñadas en la estrategia podrán cautivar u ostentar una posición en el mercado.

#### **d) Cambios en el paradigma organizativo de la producción para mejorar la productividad y lograr mayor competitividad**

De acuerdo a la revista *Fortune* (octubre, 1999), como líder empresarial del siglo XX fue elegido H. Ford. Su elección se debe por la revolución e innovación en sus planteles productivos y visión empresarial que aplicó a novedosos procesos de producción de automóviles a partir de los años treinta, permitiéndole crear un nuevo paradigma organizativo de producción en masa para mercados regulares de consumidores.

Sin embargo, el fordismo entró en crisis para dar paso a nuevos modos de organización para la producción, modificando e introduciendo formas de reducción de costos a través de los conceptos de “justo a tiempo”, “defecto cero”, y “calidad total” que corresponde a la entrega en tiempo exacto de los bienes ofrecidos y sin fallas en los productos. Conceptos introducidos por los japoneses en la organización productiva, y que han generalizado su aplicación hasta convertirlos en nuevas formas de competitividad, con mecanismos de subcontratación para entregar partes y piezas manufacturadas en diversas partes, geográficamente cercanas –y en tiempos récords–, para permitir su transporte rápido y a bajo costo.

La revolución general que han producido los mercados competitivos en las empresas, ha requerido de nuevos comportamientos en la administración gerencial de las empresas para que sean responsables en las aplicaciones de nuevos conocimientos en la administración de la innovación sistemática. La aplicación de estos conceptos en América Latina es diferenciada tanto por la maduración, como por la inexistencia o limitada existencia de sistemas gerenciales, o por una cultura difusa acerca del tiempo, inexperiencia en la subcontratación y aprendizaje de nuevos productores tecnificados. Es decir, no sólo existe una revolución gerencial, también se presenta una revolución del modo de producción que conlleva cambios en la formación de los productores, sean obreros o trabajadores independientes y que tienen limitaciones de diferentes índoles en nuestra realidad para su aplicación.

### **1.3. El sector industrial en el escenario nacional y local.**

El sector industrial –como parte del sector empresarial de Bolivia– desde los años setenta se enmarca dentro una nueva lógica de organización y visión empresarial, al dar inicio a una

organización gremial que los represente ante el Estado y la sociedad en su conjunto con pronunciamientos públicos. La Federación de Empresarios Privados de Bolivia (FEPB) – que se fundó en 1962– comienza a operar en defensa de los intereses gremiales del sector por medio de comunicados con contenidos ideológicos y políticos para dar impulso y apoyo al proceso democrático en desmedro de planteamientos foráneos a gobiernos militares no-democráticos.

Reconocer la necesidad de democratizar los poderes del Estado y otorgar mayor amplitud de participación a la ciudadanía, formaba parte del reconocimiento político del sector empresarial que les permitiría a los empresarios de Bolivia, incorporarse a “marchar a tono con las transformaciones que se estaban operando en todas las latitudes de la tierra” (Liebermann, 1994, Prólogo del libro de F.H. Mansilla, *La Empresa Privada Boliviana y el Proceso de Democratización* p. 12).

Respecto al ímpetu que ha caracterizado al sector productivo privado del país, no son muchos los datos que se tienen o que son posibles acceder que hagan referencia de los adelantos tecnológicos y nichos de mercado en el mercado mundial, por más documentación procesada en los niveles sectoriales como por su organismo nacional. En cambio, lo que la información permite reconocer es lo contrario a modernidad del sector.

En ese sentido, Liebermann afirma en el mismo prólogo citado que:

*“Lo que no está suficientemente claro son las incógnitas si la empresa privada con sus actuales equipos industriales obsoletos y su escasa capacidad gerencial puede desempeñar el rol que en teoría está exponiendo en sus declaraciones públicas. Siempre tendrá el argumento, como hemos advertido en recurrentes condicionamientos, de que el crecimiento de la actividad privada depende, más allá de su propia iniciativa modernizadora, de factores que escapan a su voluntad y decisión. Este criterio, en no pocos empresarios, pone en evidencia que en la mayoría de ellos existe un escaso espíritu pionero, de riesgo, de aventura y conquista como lo fueron aquellos hombres de ‘frontera’ que comenzaron a levantar un tinglado industrial y comercial sin más apoyo que su esfuerzo, imaginación, talento y desafío en sus primeros pasos.*

*El riesgo espanta al empresario boliviano, con pocas excepciones, y el viejo conservadurismo de pulpería minera aún impera en su mayoría, que prefiere la osadía, por si acaso, con recursos que no le son propios para de esta manera compartir los resultados finales de su empresa, el Estado, con todos sus favorecedores apoyos y facilidades y los circuitos bancarios, como fuentes para la movilización de capitales en su cartera de crédito, representan para el estamento empresarial la tierra firme para emprender una expansión con riesgo compartido. Aún se encuentran, en cierto modo. Encadenados a la antigua praxis que su iniciativa privada sea avalada con un invisible socio con quien compartir su éxito o fracaso” (Liebermann, 1994, Ob. Cit., p. 14).*

El carácter empresarial en Bolivia y su participación en el proceso democrático, se vería observado en la década de los años 80 por la sociedad en su conjunto en aras de encontrar

horizontes que guíen los cambios que se aprestaba a sufrir el modelo económico. Ya formaba parte de la historia que el sector industrial dependiera de las iniciativas que se gestaban desde el Estado. Sin embargo, no fue suficiente el tiempo de transición a la democracia para que este sector pueda demostrar que los empresarios no se ofrecían como una clase pujante y diseñadora del futuro político del país y se les reconociera como líderes del proceso democrático. Está de más indicar que tampoco cumple este papel de liderazgo el movimiento sindical que tuvo una gran participación en la recuperación de la democracia a finales de los años setenta.

En cambio, se advierte el rol que juega el sector empresarial en los destinos del país, como dependientes en todos los niveles en cuanto a producción e innovación se refiere. Mansilla en un somero análisis del sector, nos transmite las limitaciones que hacen al comportamiento productivo en manos privadas.

*(...) El mismo empresariado privado concebía su función premeditadamente como secundaria; sólo podría y debería actuar en aquellos sectores no estratégicos que no estaban reservados a la actividad estatal. Y el papel de locomotora quedaba naturalmente en manos del Estado, tanto en lo referente a la dirección del proceso modernizante cuanto en la definición de los contenidos del mismo.*

*El rol primordialmente modesto que el empresario boliviano se atribuye a sí mismo por largos años tiene que ver con su propia historia formativa. Todos los componentes de las élites bolivianas han estado expuestos a una atmósfera marcadamente provinciana y, lo que fue decisivo, a las normativas de la cultura tradicional ibero-católica (de cuyo estatista y patrimonialista) durante mucho más tiempo que las élites comparables de países vecinos. A las élites bolivianas les faltó, por ejemplo, la visión dinámica, el espíritu moderno de riesgo y las conexiones cosmopolitas de las clases altas argentinas<sup>1</sup>; no llegaron ni siquiera a poseer el empuje sociocultural o el poder financiero de las élites peruanas, las más similares en todo sentido<sup>2</sup> hasta bien entrada la década de 1980 la empresa privada boliviana ha vivido sin una base autónoma y sin un proyecto societal propio, usufructuando lo que llovía de las actividades estatales por medio de los conocidos recursos del prebendalismo y del patrimonialismo, sin contar las prácticas cotidianas de la corrupción y el desfalco de fondos públicos. (F.H. Mansilla, *La Empresa Privada Boliviana y el Proceso de Democratización*, Ob. Cit., pp. 44-45).*

Con esto, –no queremos detenernos en el análisis de la participación del empresariado boliviano en el proceso democrático– nuestra intención es señalar que en la década de los años 80, el comportamiento y el ímpetu sectorial muestra a la empresa privada en su punto

---

<sup>1</sup> Se refiere entre otros autores a: J. F. Sábato, *La clase dominante en la Argentina moderna. Formación y característica*, Buenos Aires: CISEA 1988; T. Halperin Donghi, *Revolución y guerra. Formación de una elite en la Argentina criolla*, Buenos Aires: Siglo XXI, 1972; M. Acevedo/E.M. Basualdo/M.Khavisse.

<sup>2</sup> Cita a: Dennis L. Gilbert, *La oligarquía peruana*, Lima: Horizonte 1982; J. Matos Mar, *La oligarquía en el Perú*, Buenos Aires: Amorrortu 1982; P. Spaey, *L'Élite politique péruvienne*, París: Edit. Univ. 1972; C. A. Astiz, *Pressure Groups and Power Elites in Peruvian Politics*, Ithaca: Cornell U.P. 1969; F. Bourricaud, *Pouvoir et société dans le Pérou contemporain*, París 1967.

de inflexión al formar parte de las opiniones o referencias políticas de la sociedad boliviana y que de alguna manera tienen su explicación en el resto de los acontecimientos que se traducen en prácticas y hechos de una visión, como son, las bases sobre la que se asienta el nuevo modelo de acumulación del capital en Bolivia.

#### **1.4. La industria local y su inserción al mercado global.**

Bolivia al asumir un modelo económico coincidente con los postulados de la globalización a la que se encuentra enmarcado la mayoría de los países, se inserta a una nueva lógica de acumulación de capital y desarrollo. Este nuevo contexto social y económico hace de manera particular al sector productivo del país enfrentarse a nuevos retos económicos y políticos en su funcionamiento y visión empresarial, a su vez, generar un nuevo rol del Estado.

En el ámbito local se están ensayando iniciativas de empleo como resultado del creciente desempleo provocado por la crisis que se arrastra desde un periodo precedente a las Reformas Estructurales de nuestra economía y que no han podido ser superadas en este nuevo contexto. La revolución tecnológica y la nueva gestión y visión empresarial ha provocado comprometer al sector empresarial a superar estos nuevos retos para hacer más competitivos sus productos en el mercado y coadyuvar a la resolución de los problemas sociales que son propios de economías en transición y de baja tecnología.

La ausencia de una política macroeconómica que regule estas debilidades compromete que se den alternativas de crear empleo en el ámbito local por intermedio de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. El nuevo papel de estas organizaciones productivas se basa en la promoción de valores culturales favorables al espíritu empresarial innovador, la creatividad y asunción al riesgo por cautivar mercados más amplios y superar en el ámbito local con nuevos productos para el consumo de economías más consolidadas como son las de los países desarrollados.

El cumplimiento de este nuevo rol de la empresa en un sentido amplio dentro de este marco socioeconómico, será resultado de las decisiones y actuaciones que despliegan las unidades productivas en tres ámbitos distintos:

- **Interno**, donde se discuten y planean las políticas y estrategias como decisiones de inversión, calificación de recursos humanos, mejoramiento de la organización y gestión empresarial y gerencial, etc.
- **Intermedias**, donde las actividades de las unidades productivas se ponen en consideración de otras unidades semejantes o similares a objeto de crear eslabonamientos productivos para encarar mercados abiertos o más exigentes.
- **Externas**, donde el papel de representación del Estado en el territorio coadyuva a mantener un sector productivo pujante por intermedio de políticas de fomento a la productividad o competitividad –llámese así– para estimular el crecimiento a partir

de las potencialidades que ofrece el territorio con servicios e infraestructura adecuada. Además de las relaciones inter–empresariales en la búsqueda de objetivos comunes o sectoriales.

Las actuaciones externas de las empresas dotan al territorio o al ámbito local de mayores capacidades para estimular su base económica y mejorar el clima innovador empresarial, involucran campos de acción muy diversos, como ser: los relativos a la calidad y orientación de las infraestructuras básicas, la gestión no especulativa del suelo, la formación y el empleo, la creación y fomento de empresas, la difusión de la investigación y desarrollo, la financiación de las Micro, Pequeñas y Medianas Industrias, la coherencia entre las políticas sectoriales y territoriales, la promoción comercial y el estímulo de la cultura local de desarrollo.

Hasta las actuaciones tradicionalmente consideradas como propias de las esferas sociales, urbanísticas o ambientales (tales como los programas frente a la pobreza, la política de vivienda o las actuaciones a favor del medio ambiente) pueden ser replanteadas desde la perspectiva del desarrollo económico local para asegurar su mayor eficiencia y eficacia con relación a sus objetivos.

*(...) En cada uno de estos diversos campos de acción es posible identificar proyectos específicos, de diferente tamaño y envergadura. Los actores locales pueden ser públicos, privados o mixtos. Los principales actores públicos locales son las autoridades sub–nacionales (municipales, provinciales y regionales). Otros actores públicos relevantes pueden ser las universidades, los liceos técnicos, los centros de extensión tecnológica, los institutos de capacitación, las entidades financieras públicas; entre los actores privados hay que señalar las asociaciones y cámaras de empresarios, las empresas de consultoría empresarial, los sindicatos, los centros de capacitación, las universidades privadas, las ONGs. Por otra parte, las agencias de desarrollo local o regional también son una de las expresiones de la institucionalidad concertada entre los diferentes actores sociales territoriales más importantes.*

*Finalmente hay que señalar que la transferencia de recursos, competencias y responsabilidades hacia las administradoras locales (que implica el despliegue de los procesos de descentralización) o hacia organismo privados o mixtos (según el resultado de los procesos de privatización) supone una modificación del reparto de papeles y relaciones entre los diferentes actores públicos y privados...* (Alburquerque, 1999, p. 27).

Haciéndose imprescindible, a pesar de la tendencia de la economía globalizada de priorizar la actividad empresarial, acciones de alto nivel de concertación y consenso entre actores públicos y privados para generar procesos de desarrollo sostenible a escala local y/o regional.

## 2. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA MARROQUINERÍA EN COCHABAMBA

Hasta aquí, habíamos visto los elementos más sobresalientes que hacen a una empresa para su participación en el mercado global, el papel del Estado ante esta realidad de un mundo cada vez más cambiante y, el mercado como un ente regulador entre las unidades productivas y los consumidores. También, nos referimos al sector industrial en Bolivia y el paradigma de organización empresarial que lo caracteriza.

Ahora, nos corresponde analizar de manera más objetiva al sector de la marroquinería en Cochabamba, a fin de comprender el comportamiento de la fuerza de trabajo femenino que demanda, para su posterior consideración en el ámbito del mercado.

### 2.1. Estratificación de las unidades productivas.

El sector de la marroquinería en Cochabamba cuenta con treinta y cuatro (34) unidades productivas registradas en por lo menos una de las instituciones gremiales CDI, CADEPIA y CADEXCO (Cámara Departamental de Industria, Cámara de la Pequeña Industria y Artesanía Productiva y Cámara de Exportadores respectivamente). Las empresas consideradas grandes, tienen presencia en el mercado local, así sea su producción orientada para el mercado internacional.

No se pudo identificar al total de las unidades productivas con menores a 5 empleados incluyendo al propietario, que forman parte de las micro y pequeñas empresas, que de acuerdo a CADEPIA sobrepasan la centena.

<i>Grupos Empresariales</i>	<i>Dedicada sólo a marroquinería</i>	<i>Forma parte de otra empresa</i>	<i>Actividad complementaria con Curtiembre, Cuero y Calzados</i>
<b>Grandes</b>	1. CONFECCIONES ROGER'S 2. FILIPPO	1. JACARANDA SRL 2. GENUINE TOP LEATHER	1. CURMA 2. MACAWS LEATHER S.A. 3. MANUFACTURA BOLIVIANA S.A.
<b>Pequeñas</b>	3. ELMI 4. MARY ARTESANIAS 5. MERINO ARTESANIAS 6. TARUJHA		4. CREACIONES FLORES 5. CUERO MAX 6. CURTIEMBRE AMERICA 7. CURTIEMBRE ARCE 8. CURTIEMBRE ARIZONA 9. CURTIEMBRE COCHABAMBA 10. CURTIEMBRE LUJAN 11. CURTIEMBRE MANUFACTURA RIVERO 12. CURTIEMBRE MARIN 13. CURTIEMBRE NACIONAL 14. CURTIEMBRE NAL. LTDA 15. CURTIEMBRE QUINTEROS 16. CURTIEMBRE SONIA 17. CURTIEMBRE TAURO LTDA 18. CURTIEMBRE VELA 19. CURTIEMBRE VERONA SRL 20. CURTIEMBRE VINTO 21. PELETERIA TORRICO 22. PUNATA CURTIEMBRE

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía de CADEPIA, 1997, Guía INDUSTRIAL '99 de la CDI y últimos registros de la CADEXCO, febrero de 2000.

La dinámica productiva de cada unidad, nos permite diferenciarlas en dos grupos empresariales. El criterio de diferenciación fue por el tamaño de sus instalaciones e infraestructura (capital fijo), número de personal en producción y administrativo (capital variable) y su visión empresarial y gerencial.

## **2.2. Caracterización tecnológica del sector de la marroquinería.**

El sector de la marroquinería en Cochabamba –iniciado en los años 70– como parte integrante del sector industrial del departamento, se desarrolla dentro de eslabonamientos con otras actividades productivas conformando núcleos corporativos, o en su caso, destacándose como acciones complementarias o alternativas a sectores proveedores de materia prima.

El sistema de trabajo en la marroquinería, es similar, por ejemplo, a la producción de calzados y productos de cuero. Este razonamiento –a criterio de los empresarios– se debe fundamentalmente por la necesidad de agregar valor a los productos terminados de unidades productivas como son las curtiembres o procesadores de animales, como resultado del proceso natural de las empresas en su crecimiento a medida de asentarse en el mercado. También, se advierte en el sector que el desarrollo de organizaciones corporativas que tradicionalmente trabajaban en el área de alimentos para consumo humano, esto, como producto del crecimiento de las unidades productivas por las ventajas comparativas que ofrece controlar todo el proceso de producción de la industria alimenticia para su real aprovechamiento (producción de ganado vacuno, ovino, caprino u otros, vale decir: la cría, recría, engorde hasta llegar al faeneo). De esta manera, los residuos de este ciclo productivo se constituyen en materia prima para la manufactura marroquinera previo procesamiento.

Durante el tiempo que el sector de la marroquinería funcionó con lineamientos y comportamiento empresarial; los inversionistas del área, advirtieron que esta actividad como unidad productiva era poco rentable en comparación a las industrias asentadas en la actividad del cuero, es decir, persiste poca concentración de capital. Esta relación respecto de los niveles patrimoniales y de inversión fija que requiere, le otorga a la marroquinería una imagen de empresa de “segundo piso”.

La oferta regular de materia prima para la marroquinería, los bajos niveles de inversión en maquinaria y equipo, capital de trabajo y la posibilidad de generar destrezas y aptitudes laborales en el desarrollo de las faenas, hacen que se dediquen trabajadores por cuenta propia, unidades productivas pequeñas y medianas en mayor número en comparación a las empresas establecidas con una estructura de mercado y capacidad gerencial.

Estas peculiaridades hace que, por ejemplo, en el sector existan una empresas que encargan el trabajo a terceros bajo la modalidad de maquila con la ventaja de este método de trabajo, que les permite a las empresas reducir costos y mantener niveles de calidad y precios competitivos permanentes en el mercado nacional.

Aunque, de manera manifiesta los empresarios admiten que las características de la remuneración al empleo son básicamente contra entrega de producto (destajo), en la unidad productiva con administración directa y control de calidad permanente durante el proceso de transformación de los artículos, la realización de trabajos por encargo (maquila) se desarrolla en similar condición de reconocimiento laboral. Los empresarios se esfuerzan por mantener niveles de calidad en los productos terminados que los comercializan bajo su marca y patente, garantizando precios competitivos y buen terminado.

La variedad de los artículos, difiere de unidad empresarial a unidad. Si bien se aprecian dos grupos productivos en el sector, la marroquinería en Cochabamba comprende desde la oferta de prendas delicadas de vestir, hasta material para el deporte. La cantidad de artículos ofertados por unidad empresarial difieren de acuerdo a la lógica y visión de mercado de cada una de las empresas industriales en desmedro del grueso de unidades pequeñas que básicamente se dedican a la producción de artículos que demanden menores niveles de calidad y se desenvuelven dentro de expectativas artesanales que colman el mercado local.

Esta oferta de artículos en cuero del sector, se circunscribe aproximadamente a veinte productos. Siendo algunas empresas que ofrecen las veinte variedades u otras que ofrecen una variedad alternativa de productos de un mismo artículo, es decir; diez variedades o modelos del artículo “billeteras”, sin embargo, tomando el total de productos ofrecidos y la variedad de artículos, estos no sobrepasan las cincuenta variedades en el conjunto de las empresas del sector. De esta manera, en el sector de la marroquinería existen ofertas como ser: carteras, billeteras, maletines, chamarras, portafolios, bolsos de viaje, prendas femeninas de vestir (las menos ofrecidas), cinturones, llaveros, artículos de escritorio, porta celulares (estuches de teléfonos celulares), estuches para CDs, porta retratos, guantes, muebles de madera (sillas y mesas), mandiles, polainas (exigidos para seguridad industrial) y pelotas de cuero.

El total de las empresas marroquineras afiliadas a la Cámara Departamental de Industrias (CDI), se encuentran como parte del rubro industrial “Cuero”, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). De este mismo modo, las unidades productivas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria y Artesanía Productiva (CADEPIA), se encuentran registradas como parte del sector “Cuero – Curtiembre” sin ajustarse a clasificaciones técnicas como el CIIU, sino, por el número de trabajadores y el concepto de tamaño de su unidad adoptada por su propietario. Las empresas afiliadas a las dos Cámaras anteriormente señaladas, muestran al sector de marroquinería como unidades *subsumidas* a los sectores o rubros industriales según la clasificación que realizan tradicionalmente.

Observar el comportamiento de las empresas marroquineras presentes en las empresas que están afiliadas a las instituciones señaladas, nos permiten confirmar el grado de eslabonamiento industrial existente en el área. Si bien, la situación económica y política del país tienen un impacto directo sobre las empresas, esto no podría significar motivo suficiente para que no exista una afiliación sectorial propia de las unidades productivas marroquineras.

En cambio, la Cámara de Exportadores de Cochabamba (CADEXCO), tiene registradas a unidades productivas dedicadas a la marroquinería dentro el sector “Cueros y sus Manufacturas”, que involucra a unidades industriales productoras y exportadoras de calzados, cueros para zapatería, marroquinería, vestimenta, oscaría, napa, etc.

Por tanto, podemos indicar que el sector de la marroquinería en Cochabamba no se constituye en un rubro industrial visible que permita identificar y distinguir a objeto de clasificarlos con jerarquía industrial y así aplicar políticas sectoriales para beneficio de ellas mismas.

Si bien las unidades productivas se afilian a una entidad gremial en busca de lograr apertura y mejorar sus horizontes empresariales, se advierte una clara diferenciación en cuanto a visión y aptitudes para realizar sus actividades. Se podría decir que, la convicción con la que orientan y motivan a sus trabajadores es distinta por los fines que buscan en alcanzar niveles competitivos para cautivar mercados más amplios.

Por otra parte, la marroquinería en Cochabamba ha estado identificada tradicionalmente con la curtiembre. De acuerdo a la información procesada, el mayor número de pequeñas unidades productivas marroquineras y artesanales forman parte de un grupo empresarial más grande dedicado al procesamiento de cueros y curtiembres, mostrándose así mismas como menos agresivas en cuanto a la diversidad y producción de artículos de marroquinería se refiere. En cambio, se advierte la incorporación de nuevas empresas dedicadas a la producción marroquina producto de la dedicación a rubros que difieren básicamente al anterior grupo como ser las ligadas a la producción de alimento y muebles, que demuestran actitudes más agresivas para orientar su producción y manejo empresarial.

De acuerdo a que “[t]oda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita”, y que estas dependen de sí mismas, sus niveles de productividad fundamentalmente, las aperturas de mercado y el avance tecnológico de las economías de escala (cf. **Supra**, Cap. 1), cumplen ciertas caracterizaciones –las empresas– que hacen para insertarse al mercado global. Así, nos hemos permitido clasificarlas de acuerdo a la visión empresarial que poseen para identificar el nivel de aprehensión que tienen del actual modelo.

De esta manera, podemos apreciar en el siguiente Cuadro (Cuadro 2.1.), las empresas marroquineras en Cochabamba de acuerdo al tipo de eslabonamiento con otras unidades productivas, y su visión y comportamiento con el mercado, según calificación realizada por sus gerentes y/o propietarios, así, serían:

## CUADRO 2.1.

### EMPRESAS MARROQUINERAS EN COCHABAMBA,

#### TIPO DE ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO

<i>Empresa Marroquinera ligada a:</i>	<i>Innovación y cambio permanente de los productos</i>	<i>Calidad</i>	<i>Respuesta a los clientes y entrega inmediata</i>	<i>Mercado agresivo y redes de distribución eficientes</i>	<i>Estrategias de enfoque internacional</i>
<i>Alimentos*</i>	Considera	Considera	No Considera	Considera	No Considera
<i>Madera</i>	No Considera	Considera	Considera	No considera	No Responde
<i>Cuero y Calzados*</i>	Considera	Considera	No Considera	Considera	No Considera
<i>Curtiembres**</i>	Considera / No Considera	Considera	Considera /No Considera	Considera /No Considera	Considera /No Considera

\* Su producción está orientada exclusivamente al mercado nacional.

\*\* Existe una empresa que se distingue del total de unidades productivas ligadas a este rubro industrial. De esta manera, se recomienda leer para los dos grupos productivos haciendo esta consideración.

El sector de la marroquinería, genéricamente presenta dos grupos empresariales, diferenciables, por el tamaño de sus instalaciones e infraestructura aparente (capital fijo), número de personal en producción y administrativo (capital variable) y su visión empresarial y gerencial (cf. **Supra**). De esta manera, aplicaremos la metodología anteriormente citada, al análisis de las empresas de manera más puntual.

#### a) **Innovación y cambio permanente de sus productos.**

Las empresas que tienen su producción orientada al mercado internacional –sea eventualmente o como política empresarial– se caracterizan por producir de acuerdo a pedidos que realizan sus comercializadores, determinando cantidad y variedad de artículos. Se debe destacar que las empresas no controlan la comercialización de los productos en el extranjero.

Las empresas que consideran la innovación y cambio en sus productos, son aquellas que poseen estrategias de mercado como consecuencia de una visión empresarial ligada a la formación internacional de sus gerentes. De esta manera, existe una empresa que tiene orientada su producción exclusivamente para el mercado nacional y reúne características y visión empresarial dinámica que la liga a mercados más amplios y competitivos (marroquinería ligada a empresa productores de alimentos) y en el corto tiempo tiene previsto exportar a partir de la presentación en la Feria Internacional de Alemania en Hannover.

Si bien, no forma parte de las indagaciones del presente trabajo los niveles de rendimiento de cada uno de los factores componentes del proceso productivo de la marroquinería. La relación del volumen producido respecto del volumen adquirido de materia prima, nos permite inferir que el sector ha mantenido un crecimiento en su desarrollo e inserción al mercado.

La innovación productiva en los procesos para lograr un mismo bien o artículo, la variedad o la producción de artículos novedosos en el mercado, permite que la empresa temporalmente se constituyan en monopolizadora hasta que sus competidores alcancen a producir lo mismo con menores costos, en nuestra realidad se ostenta el monopolio en ciertos artículos (estuche de celulares, material de escritorio) que no son generadores de competencia, por el cerrado mercado en el que se desenvuelven o acceden estas unidades productivas.

Para finalizar el análisis de la innovación en la empresa. Debemos destacar que la mayor cantidad de unidades productivas del sector no consideran políticas innovadoras y cambios en sus procesos productivos, estas son: medianas y pequeñas empresas que por su naturaleza se encuentran cercanas o ligadas a las curtiembres. Advirtiéndose sólo una empresa marroquina que forma parte de una curtiembre como la más destacada en el sector y produce para el mercado externo con productos variados y calidad internacional.

#### **b) Calidad.**

Cuando nos referíamos a la calidad de los productos del sector de la marroquinería, uno de los gerentes opinó lo siguiente:

*“La marroquinería es un ‘arte’, es la creación e inspiración de un artista. En la marroquinería como en otras disciplinas creativas, tienen que ver mucho con la pasión, cariño y empeño de quién la produce, se deja en juego al ‘operario’ su capacidad para producir artículos que en los hechos son únicos. Por lo tanto: debemos enseñar a nuestra gente a ser artistas, a ver los productos con el detalle de un profesional en el área, cambiar la mentalidad de las personas, dejando a un lado el pensamiento reproductor sin pasión y ofreciéndole espacios donde pueda desarrollar sus capacidades inventivas, creativas y fomentado y reconociendo los éxitos alcanzados.*

*En Bolivia, existe mucha imaginación e inventiva en las personas, a todo nivel, lo que falla, es que no se confía en las personas y no se les da la oportunidad para que demuestren estas cualidades, se les condiciona para ser simples reproductores de una idea, dejando a un lado el potencial que llevan dentro.*

*La capacidad inventiva no necesariamente es crear o producir una máquina millonaria o costosa que obviamente no se la produce en el país. En el sector de la marroquinería, se tienen un sin número de herramientas ‘caseras’ y ‘baratas’*

*que las vamos construyendo nosotros mismos para mejorar nuestro trabajo y por tanto también nuestros productos. Los gerentes o empresarios no saben cultivar este potencial de las personas que se les contrata para el trabajo rutinario de la marroquinería, les faltan medios para comprender y reconocer estas aptitudes.*

*El gran valor incorporado de nuestros productos, es precisamente eso, 'la inventiva que llevan dentro', lo que aún nos falta por desarrollar es concatenar estos hechos a nuestro mecanismo de trabajo y hacerlo más industrial, pero básicamente, lo que nos falta es fomentar la creatividad de los artistas ocultos que tenemos en el área.*

*Pero todo este esfuerzo tiene que ser reconocido por la gente que nos compra, por que la gente también participa de nuestros éxitos en la medida que consumen nuestros productos con real gusto. Sin embargo, aún no tenemos la forma de llegar a ellos con estas ideas y saber como piensan".(Interpretación y transcripción de la entrevista aplicada al gerente de *Genuine Top Lethear*)*

Si bien, la calidad es algo intrínseca que llevan los productos de cualquier unidad productiva (**cf. Supra**), y todo productor se esfuerza por obtener productos de calidad, consideramos que existen diferentes conceptos de calidad ya que esta va de la mano del gusto de las personas. Los productos ofrecidos en los mercados locales, tienen un nivel de calidad que no les es posible competir con productos de menor costo, útiles, variados y presentados en grandes cantidades por los importadores. Por otra parte, la producción con ciertos niveles de calidad y variedad de artículos es dirigida de acuerdo a los requerimientos de los mercados específicos que los demandan.

Así, los productos de buena calidad que se ofrecen en los mercados locales no pueden competir en mercado más abiertos y exigentes.

Cuando se habla de producción industrial, básicamente se hace referencia a la producción de grandes cantidades de un mismo producto. En la marroquinería, el control de calidad se realiza al producto terminado por lo especial que es el rubro, cuando existen fallas en el producto, entonces se procede a "retrabajar" la pieza. Los beneficios de este método consisten en el abaratamiento del artículo, pero no se ofrecen productos de "corta vida" y proceso productivos alternativos para un mismo artículo, lo que permitiría costear los gastos de investigación de nuevos productos y ensayar nuevos procesos productivos para un mismo artículo por los beneficios que ofrece este sistema.

De esta manera, todas las unidades productivas cuidan de la calidad de sus productos, pero no se rigen por las expectativas de los consumidores de los diferentes mercados a los que acceden, al igual que las empresas que logran vender

sus productos en el extranjero en mercados fijos con calidad preestablecida, por decirlo de otra manera, “no están a tono con la última moda”.

**c) Respuesta a las demandas de los clientes y entrega inmediata.**

La industria, en sus mecanismos para mantenerse permanentemente informada en su relación con los centros de consumo utiliza diferentes medios, seguramente es de coincidencia general que el más destacado de todos estos mecanismos es el correo electrónico, en cuanto a comunicación se refiere, pero cuando se trata de intercambiar productos comerciales o de ofrecer productos a mercados no tradicionales, es sin duda el internet o páginas Web “el sitio” adecuado y que se encuentra al alcance de todos.

En Bolivia como en el resto de Latino América, este instrumento ha ingresado en el acervo técnico casi simultáneamente. El uso se ha diferenciado por una serie de razones que hasta la fecha no es comprensible aún o no ha sido considerado en la dimensión que demanda el tema; se pueden aducir diferentes causas, que obviamente no hacen al presente trabajo. Sin embargo, la industria marroquinera puede constituirse en el elemento de análisis puntual para identificar una de las causas de la “no–incorporación de lleno” al mercado global de la industria local en su conjunto.

De esta manera, algunas industrias marroquinerías –particularmente las que tienen una producción orientada a la exportación– han incorporado a sus faenas administrativas tecnología informática para realizar: planillas, hojas de trabajo, informes, correspondencia, etc., sin embargo, ninguna de ellas utiliza los avances tecnológicos en el diseño de sus productos, seguimiento a los despachos de mercadería y control de inventarios en los puntos comerciales donde se realiza la venta, es decir; el uso de tecnología avanzada tiene aplicaciones ilimitadas en el funcionamiento de la industria.

El resto de las industrias del sector, no cuentan con estos recursos técnicos, lo que produce una mayor dependencia de los ingresos que puede generar el mercado local. En algunos casos, las unidades productivas no cuentan siquiera con una línea de teléfono ni oficina establecida, generando sus actividades regulares desde el taller.

Por otra parte, los volúmenes de producción que hacen que una empresa esté considerada de acuerdo a las expectativas de mercados más abiertos, se constituyen en las limitaciones para enfrentar nuevos retos a los industriales. Esta limitación junto a los mecanismos de producción exclusiva y de capitales limitados, hacen del sector de la marroquinería aún mucho más débil.

También es importante remarcar como otro elemento que alimenta esta limitación, la aplicación de los procesos productivos en una estructura de carácter personal y

limitada en la visión empresarial para plantearse conquistar nuevos espacios comerciales y productivos.

Concluyendo el punto, podemos entonces identificar tres factores determinantes de la industria marroquinera como limitación en su conquista de mayor asentamiento en el sector: La “no-incorporación” de tecnología en sus tareas administrativas, ausencia de actitudes propositivas para conquistar nuevos mercados, y volúmenes de producción.

De lo señalado anteriormente, se puede derivar que la ausencia de una estrategia empresarial hace que el sector encuentre complementariamente la necesidad de encontrar una instancia institucional que les permita allanar el camino a mercados más abiertos.

**d) Mercado agresivo y redes de distribución eficientes.**

La organización del mercado y su comportamiento de la empresa en ella, dependen de factores internos y externos a la dinámica misma de un bien o producto generado en la economía. El mercado como elemento final de la función productiva de una empresa, se constituye también en el elemento retroalimentador *feedback* (Ver Tabla 2.1.) para orientar la producción y asimilar cambios en su estructura.

En lo *interno*, podemos destacar que se sucede en la medida que la empresa se encuentra en un desarrollo que permite cuidar el mercado como efecto del nivel organizativo y fundamentalmente por el volumen producido que hace de la empresa una unidad que cuida el mercado como en elemento dinámico y determinante para el éxito de la industria.

Respecto de lo *externo*, es la industria y en su caso más particular, la empresa que se beneficia de las condiciones estructurales de la economía en vigencia y la capacidad infraestructural que posee el país para allanar los obstáculos que hacen al productor para cumplir con sus consumidores. De esta manera, la marroquinería se encuentra enfrentada a factores que no son propios de su propia iniciativa, en cambio es más un factor general para el conjunto de las industrias que las hace competitivas o no.

En este sentido, el Estado debe cumplir el papel facilitador en el desarrollo de la industria y no puede evitar su rol mediador, de garantizar una economía estable y básicamente de fomentar la competitividad por medio de políticas generales que prevean la seguridad, el libre tránsito, y una adecuada red de infraestructura básica que una a los mercados.

Estos factores impiden que la industria marroquinera cuente con los elementos suficientes para cumplir con una agresiva política de mercadeo y acceso permanente con sus productos a todos los espacios posibles de consumidores.

Existe una sola empresa en Cochabamba que tiene tiendas propias en tres diferentes lugares de la ciudad y distribuidoras por consignación en el eje central de Bolivia.

Esta empresa, manifiesta que su política es copar los mercados nacionales básicamente y no ha tomado en cuenta aún en sus políticas de expansión, acudir a mercados más abiertos en el campo internacional.

A su vez, se advierten tres empresas dedicadas a producir de acuerdo a pedidos que tienen para mercados de otros países, y existe otra que eventualmente exporta. Vale decir, el mercado local es concurrido por la tradición de algunas empresas y por la ubicación en el centro de la ciudad de sus tiendas comerciales. La variedad de los productos que ofrecen no excede los diez artículos que el consumidor puede elegir.

**e) Estrategias de enfoque internacional.**

Hemos visto hasta ahora que la empresa en su dinámica natural debe complementarse en los niveles productivos, en el mercado local y nacional como consecuencia de una coherente estructura productiva con el consumidor. Para allanar el camino en la búsqueda de mercados internacionales será, por tanto, producto de niveles productivos eficientes con competidores de economías más desarrolladas o emergentes con realidades comparables a la nuestra.

La producción de la industria marroquinera, no alcanza a insertarse en el mercado global en estos términos, en cambio, las empresas que logran ingresar a mercados de Europa u otros países, están determinados por la capacidad de absorción que tienen los distribuidores en un segmento de sus economías.

Por tanto, la marroquinería en Cochabamba no muestra elementos que nos permitan inferir como unidades productoras para el mercado global por lo que no forma parte de sus estrategias empresariales el mercado internacional.

### **2.3. Los paradigmas organizativos.**

El sector de la marroquinería en Cochabamba –en concomitancia con el espectro nacional– se encuentra frente al mercado dentro una lógica que coincide con los postulados de las nuevas corrientes de pensamiento económico global. Los sistemas organizativos de las unidades productivas se desarrollan dentro lógicas de producción que les permite en una primera instancia, sobrellevar las limitaciones que exige la realidad nacional y el franco estancamiento económico que existe en Bolivia, pese a esta situación, el sector mantiene una dinámica que le permite augurar un crecimiento sostenido de no empeorar el contexto.

Las prácticas utilizadas varían entre: trabajo por encargo (**maquila**), contra entrega con mantenimiento de salario básico (**destajo**), asalariado y trabajadores por cuenta propia (**artesanal**). Estas formas de producción se desarrollan dentro una lógica que no alcanzan un funcionamiento orgánico suficiente para competir en el mercado global dentro las practicas de la empresa con ventajas competitivas ligadas al capital transnacional.

Alcanzar la modernización de los sistemas productivos en la empresa, será producto de la dinámica del mercado en armonía con una estabilidad macroeconómica, con mercados financieros accesibles y tasas de interés competitivos, disponibilidad de créditos y oferta laboral tecnificada.

De esta manera, se pueden observar tres tipos de “organización productiva” utilizados por las empresas en el sector de la marroquinería, como técnicas o políticas de empresa para situarse en un segmento del mercado:

#### **a) Maquila**

En el sector, existen tres empresas que utilizan este mecanismo de producción. Coincidentemente, son unidades productivas con eslabonamientos a industrias mayores dedicadas a la producción de cueros y calzados (curtiembres).

La empresa de mayor importancia, forma parte de un conglomerado de industrias dedicadas a la producción de calzados en diferentes países del mundo, siendo ésta, parte de capitales transnacionales presente en nuestra economía desde la década de los 40. Aproximadamente desde 1978 dedicados a la marroquinería por que “el sistema de trabajo es muy similar” con la producción de calzados, y como organización productiva con “talleres externos” maquila, desde hace 8 años. El sistema de aprovisionamiento de materiales a los productores “externos” es temporal, de acuerdo a la dinámica del mercado y las necesidades primordiales de la industria del calzado. El abastecimiento de cuero, es de los productores ganaderos en estado “salado”<sup>3</sup>, pasando a un proceso químico hasta conseguir el “Wet Blue”, que los almacenan para su posterior uso de acuerdo a las necesidades en la producción de calzados –de manera prioritaria– y si acaso la temporada permite se utiliza en la marroquinería. El Wet Blue sufre un nuevo procesamiento para llegar a la calidad de oscaría, napa, etc. que los habilita para ser usados en la marroquinería, de esta manera, eventualmente es dado a los productores de los talleres externos en calidad de encargo contra producto, es decir; esta práctica no forma parte de los mecanismos regulares de trabajo, otorgar material para su posterior recepción de artículos y productos terminados que son distribuidos en su red de tiendas y comercialización del país únicamente. Parte de la política de esta empresa es no comercializar productos de marroquinería nacional en el mercado internacional – cuentan con un sistema de comercialización propias en los cinco continentes, a su vez, estos indican que el procedimiento de este y otros sistemas productivos realizados por sus homólogos en los países del área, tampoco exportan productos de marroquinería, vale decir, no habilitan la importación hacia Bolivia.

---

<sup>3</sup> En el rubro industrial de curtiembres y cueros se utiliza el término “salado” al cuero vacuno, resultado del sacrificio del animal, que es empapado en sal para su conservación hasta reunir lotes suficientes que justifiquen su adjudicación de los rescatistas o curtiembres para procesarlos hasta conseguir material de diferentes calidades de acuerdo a las aplicaciones previstas, así, el tratamiento al cuero para calzados difiere en cuanto a procedimiento que el que va a ser utilizado en marroquinería o tapicería.

Como se advierte, dicha empresa, desarrolla su actividad marroquinera bajo este criterio de trabajo hace 8 años atrás aproximadamente, en cambio la empresa de relativa inserción en el mercado de la marroquinería y exportadora de “estuches de celulares” a Europa, utiliza el sistema “mixto” de producción –propia y el de maquila– lo que le permite verificar y realizar un seguimiento a sus trabajadores externos a través de su productos midiendo la calidad de los artículos entregados de acuerdo a patrones y diseños establecidos previamente por la empresa en concordancia a la demanda del segmento del mercado al que acuden.

La tercera empresa que encarga sus trabajos, es considerada pequeña por las características antes mencionadas (**cf. supra**). La tradición de sus productos en el mercado, le permite gozar de una referencia exclusiva por el tipo y los artículos que ofrece, esta unidad viene desarrollándose en el tiempo que trabaja, en la producción de material de “seguridad industrial” lo que le permite satisfacer sus expectativas comerciales y limitarse a manejar distribuidoras en el mercado local, Santa Cruz y Oruro. Sin embargo, es posible que sus productos lleguen a otros centros comerciales del país, fundamentalmente donde existe actividad minera por el tipo de producto que ofrecen. Quiénes desarrollan el trabajo –trabajadores de talleres externos– se caracterizan en su generalidad por haber sido empleados u obreros en periodos anteriores de esta empresa, o lo fueron en alguna oportunidad, razón que les permite gozar de confianza y recibir trabajos bajo niveles y patrones productivos preestablecidos.

Así, la producción marroquinera bajo esta modalidad, permite a los empresarios contar con productos de acuerdo a normas y modelos acordados previamente con los productores a fin de garantizar la venta en el sistema y redes comerciales de las unidades productivas ligadas a curtiembres y calzados. Para la consecución de esta modalidad, la empresa encargada de la recepción del producto, verifica los niveles de calidad preestablecidos de los artículos encargados, no se advierten técnicas de aprovisionamiento o entrega de artículos a sugerencia de los productores con variedades o productos alternativos, vale decir; no se registra innovación productiva en este tipo de organización productiva.

Respecto de la formación y capacitación laboral, se podría decir que esta modalidad productiva, genera una suerte de preparación y capacitación de los trabajadores dentro una lógica propia en el sector, donde se desarrollan mecanismos de capacitación fuera del alcance de las empresas recolectoras del producto. Dejando claramente establecido que los niveles formativos de la mano de obra se desarrollan en el entorno productivo, del taller o la familia. La capacitación y formación técnica de los trabajadores es por cuenta propia de los productores.

La característica fundamental de este procedimiento de trabajo, implica que las unidades productivas se encuentran en las capacidades suficientes para desarrollar el trabajo de acuerdo a las expectativas y exigencias de los demandantes inmediatos

del trabajo. Vale decir; no reciben los productos terminados por unidades productivas ajenas a la empresa sino cumplen con los requisitos y niveles de calidad determinados y exigidos por los suministradores del trabajo. Reconocen estos empresarios que los “productos rechazados” no son *retrabajados*, y son comercializados en el mercado local a menores precios por la misma empresa “recolectora”.

Este mecanismo de trabajo, tiene una limitación determinante para el sector, la innovación en los productos terminados no es vista como una posible potencialidad para dinamizar la producción marroquinera regional en cuanto a variedad de artículos se refiere. De este modo, se tiene conocimiento que una de las empresas que trabaja en esta modalidad encarga el trabajo a marroquineras de la ciudad de La Paz, por las ventajas que estas ofrecen en cuanto a costos de producción se refiere y por que “el negocio en sí no es significativo”, lo que les permite cumplir con las expectativas de la empresa. Manifiestan que los niveles salariales en los que se desenvuelven las unidades productivas de El Alto –particularmente– son menores a los que demandan los productores locales, aunque, la variedad y calidad son comparables a nuestra región.

A su vez, la empresa que maneja el sistema de trabajo mixto, donde la producción propia sirve de parámetro para determinar la calidad y variedad de los artículos a recibir de los trabajadores por encargo, cuenta con un sistema de recepción de los productos con niveles de calidad diferenciables, lo que les permite realizar “reconocimientos especiales” como mecanismo para estimular la producción con óptimos niveles de competitividad.

En esta empresa, se puede advertir que los mecanismos de formación técnica para el personal que desarrollan tareas marroquineras, no son contemplados en el sector productivo que entrega el trabajo.

Se podría decir entonces que existe una suerte de simbiosis del conocimiento, capacidades y destrezas de los trabajadores por encargo respecto del personal de planta de la empresa. Esta modalidad le permite a esta empresa gozar de un buen prestigio en la región, además, proponer una alternativa de formación de mano de obra sin incurrir en costos directos en sus productos.

A manera conclusiva de este mecanismo de “organización productiva” (**maquila**). Se podría afirmar que la formación de la mano de obra para este sector industrial, permitiría alcanzar a trabajadores por cuenta propia o allegados a los trabajadores del área que en alguna oportunidad trabajaron en marroquinería o intentaron trabajar y no les fue posible por las limitaciones que impone el conocimiento y la práctica.

## b) Destajo

Esta modalidad de convenio para el trabajo –convenios de antemano– le permite al empleador, garantizar un mejor desempeño productivo de los obreros. Por lo general esta modalidad tiene como beneficio para ambas partes si acaso cumplen requisitos básicos.

Por una parte, es determinante para el empleador “confiar” la responsabilidad en personas que reúnen conocimientos suficientes para desarrollar las tareas encomendadas con resultados previstos, vale decir; no todos pueden trabajar a “destajo” que garanticen buenos resultados, también, los hay quiénes pueden aceptar el convenio en desmedro de los intereses originales.

Y, desde el punto de vista del obrero o destajero, aceptar esta modalidad le permite destacarse a partir de la premisa de sus destrezas controladas por anticipado, reconocer que sus capacidades le permitirán productos que mejore su expectativa salarial respecto de un convenio regular de común jornada laboral. Este reconocimiento de las capacidades laborales y productivas en el personal, es una condición *sine qua non*, para aceptar el compromiso a destajo porque están sus intereses de por medio.

Si bien el destajo es un compromiso productivo entre empleador y empleado, esta modalidad es utilizada por los empleadores en ciertas situaciones externas particulares que hacen al convenio.

La realidad económica del país, condiciona a las unidades productivas “practicar” metodologías de trabajo que garanticen buenos niveles de productividad sin arriesgar el prestigio de la marca que comercializan, manteniendo niveles de calidad y diversificando y variando la oferta de productos marroquineros. La oferta más importante de artículos de cuero que existe en el mercado local, es proveniente de empresas que trabajan bajo la modalidad de producción con remuneración contra entrega de producto.

El sector de la marroquinería en Cochabamba cuenta con dos empresas que “admiten” esta modalidad de trabajo. La importancia radica en la medida que estas industrias cuentan con elementos potenciales en el manejo de su estructura y visión productiva que hace importante su consideración en el presente análisis. La variedad y calidad de sus productos de una de las empresas son parte de la oferta que puede acceder el consumidor local y nacional, en cuanto a productos marroquineros de uso personal se refiere, a su vez, la empresa que tiene su producción contra pedido, tiene orientado la realización de sus productos en mercados externos establecidos.

Estas empresas que trabajan a destajo, monitorean y realizan el control de calidad en el proceso productivo de los artículos, proponen modelos de productos de acuerdo a una demanda establecida o identificada. Este sistema de producción no contempla la realización de controles de calidad por puntos críticos (HACCP, por sus siglas en

ingles que traducido significa: Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos), Círculos de Calidad, ISO 9000, utilizados en otras ramas o rubros productivos que demandan de sofisticados y complejos procesos productivos.

Los niveles de confianza en el desarrollo del trabajo son supervisados por personas idóneas en el rubro, por lo general son técnicos conocedores del área y capacitados previamente, capaces de crear nuevos y renovados productos de acuerdo a la demanda del mercado. De este modo, manifiestan los propietarios que han contratado técnicos extranjeros de diferentes nacionalidades en diferentes periodos para “asistir” a los obreros en la capacitación para cumplir los requisitos básicos establecidos por los comercializadores europeos en una de las empresas, y, en la otra empresa que tiene prevista controlar el mercado nacional como primera prioridad, tiene en la gerencia de producción a personal extranjero de reconocida trayectoria en el rubro, lo que le permite garantizar la transmisión del conocimiento al trabajador durante el desarrollo del proceso productivo.

Cabe destacar que el conocimiento en prácticas y destrezas laborales es asumida por la gerencia general como parte de las estrategias empresariales para garantizar el mercado al que acceden, que de algún modo lo tienen establecido en la medida que son los pedidos por anticipado lo que define el grado y la cantidad de mano de obra a emplear. De esta manera, manifiestan que la producción en el transcurso del año sufre variaciones de acuerdo a las demandas del mercado del hemisferio norte, donde las vacaciones de verano coinciden con la producción de invierno en Bolivia, temporada que se tienen menos presiones salariales y sociales desde el punto de vista empresarial.

Esta modalidad de trabajo permite además, contar con una masa laboral “flotante” de oferta de trabajo alrededor de las empresas durante el transcurso del tiempo, creándose, “bolsas de oferta laboral de empleo formal e informal” por el exceso de mano de obra sin ocupación. Los avisos y carteles en las puertas de las empresas “NO EXISTEN VACANCIAS, NO INSISTA”, nos permiten afirmar lo expuesto, de esta manera, la cualificación y pre-condición de la permanencia de la mano de obra utilizada en la empresa es adecuada a ciertas modalidades de producción en beneficio permanente del empleador.

El trabajo a destajo, permite que la cualificación de la mano de obra sea permanente, una de las empresas admite haber realizado cursos de capacitación para el personal en coordinación con una institución de asistencia social (Instituto de Formación Femenina Integral) y en su caso, haber contratado personal capacitado por IFFI y que actualmente se encuentran en actual desempeño como personal permanente de la empresa.

Hasta aquí, se han analizado los dos paradigmas organizativos de funcionamiento empresarial preferidos por los empresarios que tienen en sus estrategias productivas ofrecer: volúmenes de producción, productos de alta calidad y variedad limitada de artículos que

son demandados por los consumidores locales y mercados internacionales definidos. Ahora, analizaremos al sector mayoritario de oferta de productos marroquineros en cuanto a unidades productivas se refiere.

**c) Artesanal**

La oferta de artículos de variados colores, formas y tradicionales figuras folclóricas en artículos de cuero donde se mezcla el concepto de la marroquinería y zapatería, se desarrollan a niveles artesanales que por excelencia acuden a los mercados populares de la ciudad. Sin embargo, es posible encontrar productos realizados por artesanos en tiendas y centros comerciales preparados para estos fines (Feria Internacional de Cochabamba, tiene un pabellón exclusivo para la oferta artesanal, a los que acuden productores locales y del interior del país).

Se presume que a este sector productivo acuden los trabajadores rezagados “en el arte” de conocimientos y destrezas, obreros rechazados temporalmente por las industrias establecidas, productores por encargo (maquila) con los artículos “rechazados” por las industrias, y artesanos propiamente dichos.

Si bien gran parte de estos productores se encuentran afiliados a CADEPIA (Cámara de la Pequeña Industria y Artesanía Productiva de Cochabamba), el total de artesanos no se encuentran registrados y que permitan asegurar la cantidad exacta de productores que son, por la informalidad con la que se organizan. Un mecanismo indirecto utilizado para conocer este dato, fue el de investigar a las entidades financieras del área, pero no se pudo advertir claramente el objetivo del crédito, por las características del sector y los requisitos “formales que exigen” el sistema financiero, lo que hace que la información y el seguimiento al “uso” del capital se pierdan.

Al respecto, el acceder al crédito en el mercado financiero del actual sistema de oferta de capital, se encuentra en desventaja y desmedro de los sectores productivos que se desenvuelven y producen en características informales por el estricto seguimiento que deben realizar las entidades financieras de nuestro medio por mandato o determinación de la Superintendencia del área. La marroquinería –para pesar de los productores– no es considerada o reconocida como un sector dinámico y de acumulación de capital en procesos y periodos cortos, el acceso al crédito es sólo posible si se “camufla la actividad” con otras actividades del área o se solicita para otros fines u otros medios (familiares o comerciales). Se tiene conocimiento que CADEPIA a intermediado créditos para ciertos sectores de sus asociados que cuenta con una mejor imagen y mercado más diverso y establecido en el país, como son los productores de calzados y en los que han logrado algunos productores marroquineros ingresar y formar parte de estos “beneficiados” como productores de calzados. Claro está que, la actividad productora de calzados se relaciona a la marroquinera por “el sistema de trabajo similar” que existe en el sector (**cf. supra**).

*“Según estadísticas actuales, en la Llajta operan 45 empresas legalmente registradas en la Cámara de la Pequeña Industria y Artesanía (Cadepia) y aproximadamente 320 microempresas informales dedicadas a la fabricación de calzados, que cubren toda la demanda del mercado local y nacional con productos que nada tienen que envidiar a los extranjeros.*

*En Cadepia no hay estadísticas sobre la producción total de calzados, pero los volúmenes de producción superan fácilmente las 28.800 docenas al mes (345.600 pares). Las 320 microempresas, en su mayoría unidades productivas familiares, si bien no están afiliadas a Cadepia por los requisitos legales exigidos, el sector de artesanos zapateros agrupa a 2.500 operarios, que con sus familias alcanzan a 12.000 personas que viven del rubro del calzado. Para constituir una pequeña empresa de calzados, tipo artesanal, se requiere un mínimo de 15.000 dólares y una mediana o grande cuesta unos 300.000 dólares que serán invertidos en maquinaria importada para afinar, estirar, envejecer y hacer más flexible el cuero, además de hormas y materiales indispensables en el proceso de producción. El presidente de la Cámara de la Pequeña Industria y Artesanía (Cadepia), Ronny Luján, informó que los fabricantes de calzados agremiados e informales confrontan serios problemas de comercialización por la idiosincrasia del pueblo que prefiere productos importados a nacionales.*

*Con excepción de algunas empresas legalmente constituidas, las informales recurren a imitar modelos y marcas extranjeras para alcanzar niveles de venta y comercialización aceptables.*

*Carlos Rocha, un artesano del calzado, comentó que en La Paz prefieren calzados brasileños; en Santa Cruz, los chilenos; en Cochabamba, italianos y ante tal exigencia, los fabricantes locales se ingenian para poner la etiqueta, la marca y el sello seco correspondiente, caso contrario el producto no se vende. El cliente tiene que ser muy conocedor del producto para darse cuenta que el calzado de marca italiana, americana o chilena que luce no es original, sino de fabricación cochabambina. El gran problema es que son pocos los asociados a Cadepia que han logrado imponer su marca propia. Para ambos sectores, Cadepia cuenta con un programa de capacitación técnica en diseño para la exportación, otro de microcrédito con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo de hasta 4.000 dólares y varios convenios de crédito con el Fondo de la Comunidad y Banco Mercantil” (sic). (Los Tiempos, 23 de abril de 2000).*

De esta manera, la democratización del crédito o acceso al capital financiero por los artesanos, pequeños y medianos productores es importante ya que tiene su influencia determinante en el desarrollo del sector, que para bien o mal de los industriales del área se reproducen al margen y la sombra de las empresas establecidas con las ventajas y desventajas que les confiere la formalidad e informalidad.

A modo de conclusión del punto podemos afirmar que, para una mejor y sencilla comprensión de los paradigmas organizativos que hacen al sector de la marroquinería en Cochabamba, se ha visto únicamente a las “organizaciones productivas”, como la maquila, destajo y artesanal. Sin embargo, es posible que se pierdan algunos atributos particulares del análisis en alguna de las unidades en cuestión o uno de los subsectores citados, por otra parte es importante destacar que el estudio de la marroquinería, es comprender las relaciones de producción al interior de la unidad productiva entre trabajadores y empleadores para determinar las demandas y grado de profundidad de los niveles de formación de mano de obra del área que requieran.

En este sentido, las perspectivas para el empresariado boliviano serían más claras si el proceso de democratización llegara también al ámbito de la producción: para la solución de los retos ante los que se halla la industria boliviana (que van desde la flexibilización laboral y la recalificación de la fuerza de trabajo hasta la progresiva delegación de funciones a empleados bien formados) se requiere del mutuo respeto entre empleadores y empleados y de una atmósfera democrático-pluralista para una discusión sensata de los problemas<sup>4</sup>. Es presumible, sin embargo, que la mayoría de los empresarios no posea ni una conciencia clara de los asuntos relacionados con una reestructuración moderna de las fábricas ni el espíritu racional y tolerante que se precisa para tratar con grupos sociales que tienen intereses legítimos, pero diferentes a los propios<sup>5</sup>.

En el presente la democratización del proceso productivo implica la adopción de responsabilidades por parte de cada uno de los actores sociales que operan los procesos productivos, con el objetivo de perfilar mejor la producción, controlar la eficiencia de su ejecución, cuidar no sólo la calidad del producto sino del propio proceso y, por supuesto, implican la posibilidad de incrementar la productividad<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Carlos F. Toranzo Roca, *Bolivia: El Rol de los Empresarios y Trabajadores en la Modernización Industrial*, en: DEBATE LABORAL N° 6, La Paz: ILDIS 1992, pp 31-37 (citado por F.H. Mancilla, p. 233)

<sup>5</sup> F.H. Mancilla p. 233

<sup>6</sup> Op. Cit., pp. 25-26

### **3. LA FUERZA DE TRABAJO FEMENINO EN EL SECTOR DE LA MARROQUINERIA**

La intencionalidad del presente capítulo es la de relieves las condiciones de trabajo femenino en el sector de la marroquinería, en las diferentes organizaciones productivas existentes. Las expectativas laborales para las mujeres en el sector, los requerimientos y sus competencias a fin de determinar la demanda y análisis de la oferta identificada por los mecanismos de información empírica utilizada en áreas circundantes a los centros productivos formales.

Todo este conocimiento nos permitirá desarrollar estrategias de la sistematización y utilización de la mano de obra femenina en el sector, suficientes para elaborar un curriculum de capacitación y formación de mano de obra para el área.

#### **3.1. Las condiciones de trabajo de la mujer en el sector de la marroquinería.**

El trabajo de la mujer en el sector de la marroquinería, depende del “proceso productivo” que cada empresa utiliza, sin embargo las variaciones en su aplicación pueden depender de factores particulares o mecanismos de trabajo propios de cada unidad. De esta manera, se puede generalizar el concepto para fines documentales, a fin de caracterizar los sectores donde se concentra la incorporación de la mano de obra femenina propiamente dicha.

##### **a) Proceso productivo del sector.**

El proceso productivo utilizado en el sector de la marroquinería, de manera general se ajusta a los siguientes pasos:

1. **Manejo de material “bruto”.** Wet Blue, (Crust, entre otros) es tratado hasta llegar a los requerimientos que se tiene de acuerdo a pedidos establecidos. Se podría decir; es la parte de curtiembre de la industria en cuestión, de no poseer esta parte del proceso productivo –maquinaria y equipo– la unidad productiva, entonces, los marroquinos compran material preparado de las curtiembres y proveedores comerciales que trabajan con material importado.
2. **Diseño y modelaje.** Tácitamente, el proceso productivo de la marroquinería comienza con el diseño de los artículos a producir, determinando las variedades y cantidades acorde con los pedidos establecidos, también es posible que la producción sea prevista para cubrir una demanda expectable pre–establecida por la gerencia para su oferta en el mercado local o nacional. Este paso se caracteriza por que reúne los diferentes modelos a los que accede la empresa a través de los diferentes mecanismos para “entrar en moda”, no se conoce ningún dato que las empresas utilicen el internet para este cometido, así, consideran modelos de revistas especializadas publicadas en países europeos y norteamericanos que bajo un criterio propio se proveen con el fin de ofertar productos variados y novedosos.

3. El material pasa a la sección de “**cortado en moldes**”. Este paso es determinado por el tipo de artículos a producir, pueden ser que posterior al “cortado”, el material siga un proceso de “ablandamiento” o “golpetéo” hasta llegar a los niveles de nobleza requerido del material para su manipuleo.
4. **Desbastado**. La pieza cortada es “desbastada” hasta el espesor requerido de acuerdo al artículo en proceso. De acuerdo al procedimiento de la unidad productiva, este paso, puede asimilarse en el paso anterior o ser requisito para continuar con el proceso diseñado por características del artículo.
5. **Refinado** de bordes para el doblado. Alternativamente en este paso se registra el “recalentado” de la pieza para el colado por temperatura o utilizando productos químicos.
6. **Armado**. Procedimiento que da la forma “gruesa” del artículo. Dentro el proceso de producción se prevé los distintos materiales que forman parte del artículo final (cuero, cuerina, gamuza, forros, plástico, etc.), y que se unen como un primer intento en conseguir el resultado con el total de los componentes que les permite trabajar dentro un concepto “modular”. Este paso les permite a los trabajadores estimar las cantidades a producir ya que el convenio laboral para su remuneración es contra producción (destajo).
7. **Dividido**. En algunos casos este paso puede anteceder al anterior paso –armado– dependiendo del artículo en procesamiento.
8. **Costura**. Se registran diferentes tipos de costura. Lineales y circulares, por lo general es el mismo operario el encargado del procesamiento del total de las piezas o es realizado por un trabajador para el conjunto de personas comprometidas en la producción de un determinado artículo.
9. **Herraje**. Es posible que este paso lo realice el mismo operario, sin embargo, se tiene conocimiento que se especializa a personal para cumplir esta función del total de artículos que procesa la empresa. Esto también tiene que ver con el tamaño de la unidad productiva.
10. **Limpieza**, por lo general este paso, es un antecedente para la realización del control de calidad del artículo, en el caso de unidades productivas que no exceden a cinco personas, en este paso es concluido el proceso.
11. **Control de calidad**. habíamos mencionado de los controles de calidad en Paradigmas Organizativos (cf. **Supra**, Cap. 2) que los controles de calidad, se realizan de manera “rigurosa” en este último paso del proceso productivo, sin embargo, se advierte –por lo que explican los empresarios– que los controles de calidad, también se los realiza al cabo del “cortado en moldes” –que normalmente es hecho por un varón– el desbastado y el herraje, también tarea

asignada a un varón en su concepción generalizada, pero que de ninguna manera puede ser considerada el control por el análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP).

12. **Almacenaje.** Los artículos que pasan el control de calidad, o seleccionados por calidad, se almacenan hasta reunir el stock esperado o estimado para cumplir con los clientes y los pedidos que se tienen por anticipado que generan o justifican este proceso productivo. En este paso, por lo general los artículos reciben un precio comercial para el mercado.
13. **Distribución.** Este paso, con alteraciones que dependen de la unidad productiva en cuestión, en algunos casos, se realiza la distribución de manera planificada desde la Gerencia General por contar con agencias propias, y, en otros casos, este paso forma parte de otra unidad productiva con características independientes a todo el proceso productivo del artículo que se hizo mención para efectos de maximizar las utilidades o condiciones del mercado, donde el comercializador actúa como acopiador o consignatario de los productos por contar con los medios comerciales establecidos en el mercado y “re–asigna” un precio comercial al producto para constituirse en el precio de venta al público.
14. **Comercialización.** Este paso depende de la política y visión empresarial, sin embargo en el conjunto de las empresas que tienen a su cargo un sistema de comercialización con tiendas propias y consignatorios, la comercialización responde ante situaciones particulares como ser: pedidos, fechas aniversario (Día del Padre, Día de la Madre, Navidad, etc.)

De esta manera en el Gráfico 3.1. podemos apreciar los pasos donde se estima es de preferencia la participación de la mano de obra femenina:

**GRAFICO 3.1.**

**PROCESO PRODUCTIVO DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA**

**Ingreso de material “bruto”,  
definición de proceso productivo a aplicar  
Wet Blue, Crust**

**Diseño y modelaje**

Mano de Obra  
Calificada  
Femenina

**cortado en moldes**

**Desbastado**

**Refinado**

**Armado**

**Dividido**

**Costura**

**Herraje**

**Limpieza**

**Control de calidad**

**Almacenaje**

**distribución**

**Comercialización**

Mano de Obra  
Femenina

Mano de Obra  
Calificada  
Femenina

**b) Sistema de producción.**

En una comprensión tecnológica en sentido amplio de lo que se entiende por sistema de producción podemos identificar dos modalidades de producción básicas en el sector, nos referimos al trabajo integrado o en cadena complementado por su ejecución bajo la modalidad de a destajo. Ello determina que en la asignación de funciones y responsabilidades para la producción, se cuide el desempeño personal y “artístico” que incorpora el trabajador a la pieza. Esto implica que el “acabado” es realizado por un solo operario, lo que permite cualificar la producción.

En la modalidad de estructura productiva a destajo –la prevaleciente en el sector– las características de la producción es convenida a partir del aprovisionamiento del material “preparado” para su acabado, caso que es posible ajustarse a todas las modalidades de trabajo indicadas anteriormente.

Si bien consideramos que el sistema de producción es la expresión de la totalidad de la actividad productiva, para efectos de la presente investigación nos interesa recalcar en los siguientes puntos aspectos que forman parte del sistema de producción.

**c) Jornada laboral.**

Una de las características fundamentales de los paradigmas organizativos en el sector es la de prolongar la jornada laboral a objeto de lograr mejores niveles productivos. De esta manera, las modalidades de destajo y maquila, tienen esa intencionalidad. Sin embargo, no se aprecia en el sector que la producción cambie de parámetros productivos por los niveles de conocimientos y destrezas existentes.

En el sector artesanal, se conoce que la prolongación de la jornada de trabajo es admitida como recurso principal para aumentar la producción, pero que de ninguna manera es administrada bajo criterios de productividad, para justificar más horas de trabajo.

**d) Tiempos efectivos de trabajo.**

El carácter particular del sector, hace que la parte artística del proceso productivo escape a este criterio de control en la producción, siendo en la mayoría de los casos, un consenso en cuanto tiempos productivos se refiere, lo que estimula y determina el tiempo a utilizar en una pieza producida. Análogamente, los tiempos efectivos de trabajo en la unidad vienen relacionados con las expectativas remunerativas del trabajador.

En los “pasos” del proceso productivo donde se estiman es desarrollado por varones, los tiempos efectivos de trabajo son más fáciles de medir y realizar un seguimiento permanente en el transcurso de los ciclos productivos establecidos.

**e) Habilidades productivas.**

Una de las características del sector –en cuanto a mano de obra se refiere– es la incorporación de habilidades de las personas. El común de los trabajadores que acuden a buscar trabajo en un sector industrial, previamente han pasado por una experiencia laboral en talleres artesanales como aprendices, eventuales, o trabajadores por cuenta propia en la rama productiva a la que se dirigen. Este hecho, permite a los empresarios contar con mano de obra pre-calificada para la designación de funciones, limitándose a exigir niveles y patrones de calidad ahorrándose los costos que implican la posibilidad de formar en las tareas básicas de la marroquinería.

La cultura urbana y la proveniente de áreas rurales de las personas, se encuentran imbricadas en actividades artesanales en áreas periféricas de la ciudad constituyéndose en permanentes oferentes de mano de obra. Areas donde la mayor cantidad de unidades productivas marroquineras, curtiembres y factorías de calzados se encuentran asentadas y generan los procesos de aculturación de la población que migra del campo u otras ciudades.

**f) Procesos cognoscitivos en el sector.**

El conocimiento es un proceso, de esta manera se tiene razón en el sector que los métodos para cumplir con los requisitos de calidad –fundamentalmente– requieren de un tiempo adecuado y necesario de los trabajadores para alcanzar niveles requeridos por los consumidores o distribuidores. En el caso de satisfacer la demanda generada en los mercados internacionales, las empresas se han permitido contratar los servicios de personal idóneo, que reúna capacidades y conocimiento de las exigencias de los mercados y consumidores para los que orientan su producción con técnicos ligados a esas economías.

La práctica de contratar personal calificado de economías externas, sólo es posible si es compatible con las expectativas y visión empresariales en orientar la producción a mercados más competitivos, es decir; no es posible cubrir los costos que demanda acudir a este método de mejorar los niveles de calidad y productividad de la unidad marroquinera que no cuente con un “sano” y próspero manejo económico, lo que implica, que los artesanos o pequeños productores se encuentren permanentemente en desventaja para acceder al conocimiento “externo” o de las demandas de economías más grandes, en desmedro de niveles productivos comprobables a las empresas establecidas en el sector y que tradicionalmente se encuentran eslabonadas a actividades más grandes y tradicionales.

**g) Relaciones de contrato.**

Suponiendo que la calidad del producto está superada y que la unidad productiva se encuentra en condiciones de exportar sus productos, los marroquineros se enfrentan

a un nuevo dilema, reunir la cantidad suficiente de artículos que justifique el costo administrativo para habilitarse como exportador.

De esta manera, hablar de exportación de productos marroquineros para el conjunto de productores de la ciudad de Cochabamba, implica, analizar el tema económico financiero, que no hace al presente estudio y que sin embargo, define estrictamente el comportamiento del sector en cuanto a ímpetu empresarial se refiere y capacidad de gestión administrativa del sector.

#### **h) Obreros de oficio versus obreros de masa**

Se indicó anteriormente que una de las “bondades” productivas del sector de la marroquinería es la capacidad de incorporar “artistas” al proceso productivo (**cf. supra**) para alcanzar niveles óptimos de rendimiento y producción. Este hecho hace del sector la necesidad de contar con personal de preferencia no recurrente a otras actividades del conjunto de la economía regional.

### **3.2. Competencias y requerimientos de fuerza de trabajo femenino.**

Manteniendo la línea de análisis –el sector de la marroquinería “establecida” en Cochabamba y registrada en una o más organizaciones gremiales reconocidas en la región– se advierte que, el comportamiento de la fuerza de trabajo femenino<sup>7</sup> reúne características que le hacen potencial en la medida que se proyectan actividades formativas para el sector, de esta manera se puede apreciar en el Cuadro 3.1.

---

<sup>7</sup> Las unidades productivas marroquineras ligadas a curtiembres, sin duda, son de las más “tibias” en el sector. Parte de las políticas de empresa en cuanto a ofrecer información se refiere, es de lo más complicado y controvertido, amenaza en golpear los sentimientos íntimos de la fidelidad de sus empleados a su estabilidad laboral. Por ello, se decidió dejar de lado a esta información para garantizar resultados que nos conduzcan a buen puerto a partir de la información disponible por el conjunto de empresas que trabajan en la región y que voluntariamente han demostrado su plena anuencia cooperadora con los objetivos del presente trabajo que para gratitud nuestra fueron internalizadas adecuadamente, tanto por gerentes como por propietarios.

### CUADRO 3.1.

#### TRABAJADORES DE MARROQUINERIA

#### POR AREA DE ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO

Empresa Ligada a:	Fijos 56%		Eventuales 12%		Administrativos 32%		Total 100%	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Personal	% Fila
Sólo Marroquinería	9 60%	6 40%	9 56%	7 44%	9 56%	7 44%	47	24%
Alimentos	7 14%	43 86%	2 25%	6 75%	2 25%	6 75%	66	33%
Madera	24 52%	22 48%	0 0%	0 0%	22 71%	9 29%	77	39%
Cuero y Calzados	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	4 44%	5 56%	9	5%
Curtiembre *	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0	0%
<b>Total</b>	40 36%	71 64%	11 46%	13 54%	37 58%	27 42%	199	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Encuesta a Unidades Productivas – Marzo 2000

(\*) Sin datos disponibles por política de empresa en no ofrecer información.

Desde el punto de vista de la empresa: la producción depende del trabajo de los hombres y mujeres que agregan valor a la materia prima con la ayuda de los instrumentos de trabajo, esto, permite distinguir al sector administrativo que es exclusivamente de servicio o funcionamiento de la unidad.

Si bien, este concepto ortodoxo es manejado por las empresas, para objetivos del trabajo, nos ayuda en comprender las responsabilidades que cumplen las mujeres en los distintos sectores productivos.

#### a) Los dos sectores de la empresa.

Admitiendo la imagen que los empresarios tienen de su unidad productiva. Las competencias laborales femeninas se encuentran imbricadas en dos sectores al interior de la empresa: 1) Trabajadores ligados a la materia prima, que hacen al *sector productivo* o generadores de valor agregado, y, 2) Trabajadores no ligados a la materia prima de manera directa o *sector servicios*, que contemplan a los mandos y manejos técnicos que realizan al interior de la unidad productiva o durante el proceso.

Sin embargo, existen unidades productivas que manejan el rol de la mujer y su incorporación en la producción, en términos rudos para resistir su incorporación al

proceso. Si bien en el área existe una franca asimilación de los criterios de la globalización y el ímpetu para acudir a mercados más abiertos, algunos empresarios distorsionan la imagen del rol protagónico en la producción de la mujer que debe cumplir y hacer a la empresa privada en el desarrollo de la economía nacional, en este sentido, adecuar la incorporación femenina al proceso productivo, tiene taras que hacen que los empresarios sostengan que los servicios sociales y asistenciales que requiere todo ser humano debe ser responsable único y directo el Estado.

En este sentido, análogamente, existen empresas que utilizan de manera diferencial el concepto de la incorporación femenina al proceso productivo. Intentaremos de manera indistinta hacer mención a esta realidad a objeto de comprensión únicamente.

Unas empresas son sutiles en el uso de la fuerza de trabajo femenina en desmedro de otras, desde el punto conceptual, sin embargo, son los cánones formativos que les impide asimilar que son los conocimientos y las destrezas las variables fundamentales para reconocer la labor del esfuerzo humano como principio básico del éxito.

### **1. Sector productivo.**

El comportamiento laboral de las mujeres en este sector, se puede apreciar según la información relevante del Cuadro 3.1, que básicamente está orientado al sector de manufactura creativo, sin considerar los sectores donde de manera tradicional se hace uso de la fuerza física del trabajador para su ejecución de la tarea.

En la lógica productiva del sector industrial al que hacemos referencia, más los que se involucran a las actividades que ofrecen eslabonamientos productivos con la marroquinería –a lo largo de las entrevistas y conversaciones del tema– las mujeres no forman parte de “manera preferente” del recurso fuerza de trabajo para su incorporación en cualesquiera de las actividades o pasos del proceso productivo que hacen a la marroquinería.

Parte de la reproducción de la lógica del trabajo durante el transcurso del tiempo que hace a esta actividad, el recurso humano femenino es relegado a un segundo plano de modo implícito por que se la relaciona con actividades secundarias o manuales exento de tareas que exigen fuerza física.

### **2. Sector servicios.**

Este sector, de manera implícita se contrapone al sector productivo en la lógica empresarial e identifica de modo más natural a las actividades femeninas en la empresa. Asimismo, la mayor parte del sector laboral concibe el tema bajo estos parámetros peyorativos de la mujer en su incorporación al proceso productivo.

De este manera, es clara la identificación de personal femenino con formación profesional o técnica en el área de manejo administrativo, control de calidad, servicios y complementarios a la producción en la unidad productiva, sin descontar las tareas de mantenimiento y limpieza de los ambientes laborales, delegadas por “excelencia” a mujeres ligadas a la empresa.

**b) Sectores del proceso productivo con mayor incidencia de mano de obra femenina.**

Dentro el proceso productivo que hace a la empresa para su funcionamiento como actividad marroquinera, la participación femenina cumple un papel similar a la de los varones dependiendo de la empresa en cuestión. El nivel de preferencia (**cf. supra**) no necesariamente coincide con la realidad de la empresa, en cuanto a distribución y asignación de tareas al personal femenino se refiere.

Los elementos que hacen a las personas acudir a un llamado, publicación o convocatoria de oferta laboral, son disímiles y variados, en todo caso aparenta una conjunción de necesidades que las hace oferentes de su fuerza de trabajo a unidades productivas que suponen tienen mayores ofertas laborales y variadas actividades en un mismo sitio o lugar. De esta manera, pretender buscar trabajo en lugares donde funciona específicamente una sola unidad productiva, estas, se ven limitadas por un número reducido de personas.

Esta realidad se repite de acuerdo a los niveles formativos de los oferentes de fuerza de trabajo técnico o con formación, por cuanto, la preparación técnica y profesional en nuestro país y en los sistemas educativos formales, la visión es panorámica con escasos niveles de especialidad y que no coinciden con los requerimientos de las unidades productivas dedicadas a la marroquinería en específico.

En este sentido, la mano de obra femenina se concentran en dos grandes campos, que objetivamente no se descubran peculiaridades funcionales de la fuerza de trabajo en ciertos pasos que hacen al proceso productivo del sector de la marroquinería, por el análisis generalizado que se está realizando y pierda la objetividad que se requiera o presuma. Sin embargo, esta visión nos permite apreciar con mejores argumentos los requerimientos de formación y tecnicismo de la mano de obra femenina para valorizarla y dinamizar el sector proveyendo trabajadoras con mejores recursos de los que se encuentran en el mercado laboral actualmente.

**1. Mano de obra calificada.**

Dentro el proceso productivo –tanto en la lineal o en cadena– la participación de la mano de obra femenina calificada se concentran en los pasos generadores de la tarea y en la receptora del producto, es decir, al principio y final del proceso

productivo donde la materia prima se transforma hasta llegar a producto final en manos del consumidor.

Las mujeres que participan en el diseño y modelaje, se proveen de herramientas de trabajo que no se limitan a la unidad productiva, sino, se ocupan de crear y proponer artículos que serán demandados por el mercado en coincidencia con las diferentes temporadas del año, o festivos locales que pueden dinamizar la venta de los productos.

A su vez, la realización del producto requiere de ciertas técnicas de venta y mercadeo. La orientación de los productos para determinados niveles sociales de la población, hacen que las trabajadoras cuenten con un acervo cultural acorde a estos requerimientos de mercado. Este paso del proceso, se puede considerar como un punto determinante para captar las demandas focalizadas por los clientes y devolver a la unidad productiva como sugerencia para producir nuevos artículos, este hecho se constituye en crucial para la empresa si acaso no internaliza adecuadamente el personal el valor del cliente para la empresa.

## **2. Mano de obra no calificada.**

Las trabajadoras de mano de no calificadas insertas en el proceso productivo, se caracterizan por ser trabajadoras cuyo trabajo ya no se dirige a satisfacer sus propios requerimientos, sino que debe satisfacer exigencias externas; debe ser trabajo útil para otros distintos a sí misma, *“se trata de un trabajador cuya capacidad, el trabajo, ha devenido [del] ‘valor de uso social’,... tiene que tener utilidad social, tiene que ser consumida por otros que no sean sus productores. Este trabajador está definido por su vínculo con el mundo, con necesidades exteriores cuyo límite máximo son las necesidades del mundo, (...) Hay aquí un primer rasgo de universalidad del obrero moderno en cuanto a su laboriosidad; para devenir en trabajo efectivo”*(sic)(García, 1999, pp. 58-59).

Observando de modo contrario –las necesidades exteriores, del mundo. La incorporación de mano de obra femenina al proceso productivo, deviene de una oferta real de mano de obra del mercado laboral, para satisfacer un requerimiento diseñado por la empresa, en este sentido, las peculiaridades de su incorporación no demandan exigencias estrictas de formación, con la seguridad de que cada unidad productiva genera sus parámetros de formación acordes con los resultados previstos en la visión empresarial. Los niveles de escolaridad por tanto, no son identificados como requisitos infranqueables por el empleador, de esta manera, en el sector se advierten trabajadoras que cuentan con formación primaria de la educación formal hasta personas que culminaron su educación y llegar al bachillerato y que se encuentran trabajando por sus responsabilidades familiares.

En este sentido, de manera particular, la formación técnica y capacitación aplicada para el sector de la marroquinería, encuentra en este segmento de la población laboral un sector potencial para desarrollar prácticas orientadas a mejorar sus capacidades y destrezas para un mayor asentamiento de la empresa y el sector industrial en la economía nacional.

### c) Sector de la marroquinería con mayor incidencia de mano de obra femenina.

Del total de las empresas entrevistadas, los criterios son disímiles para explicar los factores ventajosos para contratar mano de obra femenina. Así mismo, las resistencias creadas, sin embargo no superadas, permiten ofrecer un cuadro laboral en la región donde la participación de la mujer en el proceso productivo es determinante. Sin embargo, se advierte una “preferencia” en la afluencia de trabajadoras a ciertos centros productivos.

La industria marroquina ligada al sector de alimentos registra una mayor participación de trabajadoras respecto de las demás (cf. **supra**, Cuadro 3.1.) representando el 86% de los trabajadores fijos, y, de acuerdo al análisis que seguimos, son los generadores de valor agregado a la materia prima. Esta preferencia, se encuentra explicada por una tradición de ocupación exclusivamente femenina ligada a la administración, las confecciones y los alimentos<sup>8</sup>. Lo que en nuestro caso significa, la mayor concurrencia de mujeres en busca de trabajo se registra por el conjunto de ofertas “posibles” laborales en la empresa que se dedica a la producción de alimentos procesados formadora de una corporación de actividades diferentes y variadas.

### 3.3. La demanda actual de fuerza de trabajo femenino.

El controvertido mundo industrial, se encuentra en un proceso de adaptación al modelo de desarrollo que rigen a nuestras economías latinoamericanas, de este modo, el sector de la marroquinería como parte integral de empresas dedicadas a diferentes rubros productivos de nuestra economía –por considerar únicamente a las empresas que demuestran agresividad gerencial y visión empresarial– tienen previsto incorporarse al mercado internacional como alternativa de sustento y crecimiento de su unidad.

---

<sup>8</sup>En su trabajo: *La Formación Técnico-Profesional en Bolivia desde una Perspectiva de Género*, 1996, Wanderley Fernanda demuestra que las diferencias formativas entre hombres y mujeres se deben a factores culturales básicamente, tanto en los “formadores” (Institutos Técnicos) como también en las interesadas, efecto de la relación en los centros institucionales con los varones que colaboran en asentar esta idea de “discriminación ocupacional y formativa” a las mujeres. En ese sentido, encuentra que existe una tradición en la preferencia de elección de áreas productivas identificadas con las mujeres “*En otras palabras, el patrón de participación de las mujeres en la formación técnico-profesional es cuantitativa y cualitativamente diferente del patrón masculino. Las mujeres ingresan en menor número que los hombres y eligen un conjunto restringido de opciones ocupacionales en áreas tradicionalmente femeninas. Estas ocupaciones significan en general menores posibilidades de inserción en el mercado de trabajo, menores perspectivas de desarrollo profesional, menor exigencia de calificación y menor nivel de remuneración*”. p. 46 Ob. Cit.

El futuro del sector industrial de la marroquinería, es promisorio respecto a su pasado inmediato. Las unidades han expresado que existe la tendencia a aumentar la cantidad de mano de obra utilizada, y en alguna de las empresas actualmente se encuentran empeñados en contratar nuevo personal. De esta manera, las respuestas ofrecidas referente a los requerimientos de personal por sexo, se han caracterizado por una percepción con el tiempo que antecede al estudio (gestión 99) y las motivaciones empresariales para la gestión 2000 y su futuro a mediano plazo (próximos 5 años).

Así, las respuestas han sido tajantes, drásticas y objetivas en lo que se refiere a contratar personal con una clara determinación de la variable sexo para su consideración. Este conjunto de preguntas fue una de las oportunidades para que los empresarios expresen sus ideas a partir de la añoranza que mantienen de un Estado “socio” en las iniciativas privadas y sostienen de manera general que, por ejemplo, el seguro social, debe ser responsabilidad total y exclusiva del Estado para comprometer a los industriales a dedicarse a ser más competitivos.

En este sentido, las respuestas procesadas (Cuadro 3.2.) permiten visualizar la imagen que los empresarios y gerentes tienen de los requerimientos de personal por sexo. Se debe advertir sin embargo, que el resultado del análisis de las respuestas en cuestión mantienen el cuerpo diseñado de empresas de acuerdo al tipo de eslabonamiento productivo.

Gráficamente se puede observar que, la situación de las mujeres en el sector no es de lo más bondadosa en cuanto a preferencia laboral se refiere. Las destrezas y capacidades manuales y esperanza de producción y rendimiento, de preferencia se elige a los hombres, el sector cueros y calzados, opina lo contrario, sin embargo, este sector tiene su producción marroquinera bajo la modalidad de “maquila” en su totalidad, y si se refieren a las competencias laborales del sector administrativo de la empresa, que si es donde tienen personal permanente y fijo.

Análogamente a la responsabilidad en el trabajo y la disposición de trabajar más horas, nuevamente, son los hombres que tienen mayor preferencia para los empresarios. Se debe recordar al respecto, que la modalidad de trabajo que domina el sector es el de “destajo”, donde la producción depende básicamente de la disponibilidad y motivación necesaria de los trabajadores para que alcancen remuneraciones que satisfacen sus necesidades de reposición de fuerza de trabajo.

En referencia a los costos sociales que incurre la empresa para mantener una masa trabajadora asegurada, sostienen que son las mujeres las que más conflictos laborales ocasionan a la unidad productiva, especialmente si estén consideradas trabajadoras fijas, ya que, requieren de mayor tiempo de asistencia médica puesto que la mujer en edad laboral es también madre o recién casada, que implica que sus posibilidades de embarazo sean frecuentes y que según la Ley General del Trabajo, el empleador no se encuentra exento de prescindir de sus servicios hasta el año cumplido de su bebé. Este es el motivo más importante para que el empresario desista de contratar trabajadoras mujeres.

### CUADRO 3.2.

#### DEMANDA DE TRABAJADORES PARA EL SECTOR DE MARROQUINERÍA POR ÁREA DE ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO

Empresa Ligada a:		Niveles de Preferencia				
		Habilidades Manuales	Responsabilidad en el trabajo	Mayor Rendimiento Productivo	Menores Costos Sociales	Mayor Jornada Laboral
Sólo Marroquinería	Hombres	=	=	=	-	+
	Mujeres	+	=	-	=	=
Alimentos	Hombres	+	=	+	-	+
	Mujeres	-	=	-	+	-
Madera	Hombres	+	+	+	-	+
	Mujeres	-	=	-	+	-
Cuero y Calzados	Hombres	n/r	n/r	n/r	n/r	n/r
	Mujeres	+	+	+	n/r	n/r
Curtiembre *	Hombres					
	Mujeres					

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Encuesta a Unidades Productivas – Marzo 2000.

(\*) Sin datos disponibles por política de empresa en no ofrecer información.

#### Simbología del cuadro:

- (+) Prefieren.
- (=) Les es indiferente o les da lo mismo.
- (-) No prefieren, pero admiten que necesitan o es parte de su unidad productiva.
- (n/r) No Responden.

Pese a este panorama laboral sombrío para las mujeres, los datos cuantificables de las diferentes unidades productivas (Cuadro 3.1.) muestran que la participación de la mujer es reconocible y contrasta el sentido recóndito de los propietarios.

Por otra parte, una de las limitaciones de este tipo de trabajo, es el dato de las personas que se dedican a la producción del rubro marroquinería –u otras ramas productivas– que trabajan en áreas no formales o empresas establecidas y no participan de ningún tipo de institución gremial por razones económicas, y se constituyen en el transcurso del tiempo en pequeñas empresas y grupos artesanales. Con este motivo a objeto de disminuir este sesgo informativo, se ha planteado realizar el levantamiento de información empírica en áreas colindantes a los sectores productivos bajo la premisa que: por naturaleza laboral el entorno poblacional a las unidades productivas se constituye en mercado de “reserva” y desarrollan expectativas de ocupación y servicio coincidente con las actividades formales como efecto de la asimilación de prácticas y costumbres laborales de unidades estables por la movilización laboral entre la ocupación y la desocupación.

### **3.4. La oferta actual de la fuerza de trabajo femenino del entorno poblacional a unidades productivas formales.**

En este punto pretenderemos desarrollar el enfoque de propuesta de formación de mano de obra para mujeres habitantes de áreas donde se desarrollan actividades marroquinerías, con el intento de visualizar al sector informal del rubro, vale decir, los pequeños industriales y artesanos que no se encuentran registrados por alguna de las instituciones gremiales de nuestro medio.

Un sondeo realizado en las zonas urbanas de Cochabamba donde habitan familias tradicionalmente ligadas al sector del procesamiento del cuero permite afirmar que existe una oferta potencial de mano de obra femenina para el sector marroquinería, caracterizada por atributos resultantes de tres factores procedencia de las mujeres, transmisión generacional de conocimientos y nivel educativo que supera el nivel básico, ello unido a la tendencia informal en el rubro permite delinear estrategias a seguir en el sector.

Es factible pensar que dadas las condiciones de la oferta de mano de obra femenina, dicha estrategia tendría tres pilares de apoyo: Formación de mano de obra; acceso al crédito y ligar a mercados externos por intermedio de instituciones de cooperación y asistencia.

### **3.5. Competencias transversales demandadas en el sector de la marroquinería.**

Entenderemos como competencias transversales de la mano de obra al interior del sector marroquinería, a aquellas competencias que no importando sexo, situación tecnológica y tamaño de la empresa son necesarias que cuente un trabajador(a) para poder desempeñarse con niveles de eficiencia en la unidad productiva. Este punto es realmente importante porque sirve para generar la base para la construcción de un curriculum formativo dirigido a la fuerza de trabajo empleada en el sector.

En ese contexto, dos básicamente son las competencias transversales con las que debe contar los trabajadores en el sector:

La primera esta relacionada a la destreza manual y aptitud estética; es decir no sólo el trabajador debe contar con capacidades manuales para trabajar el cuero, sino lo que es particular en la marroquinería y la diferencia de otras ramas que trabajan con cuero, es la capacidad artística, estética e innovativa necesarias para aprehender los gustos del consumidor y en algunos casos adelantarse captando la tendencia de la moda.

El segundo aspecto tiene que ver con el desarrollo del sector antes que el de la empresa individual –aunque lo primero envuelve a lo segundo– y hace referencia al hecho de que las características del trabajador(a) –trabajo a maquila, destajo, incorporación individual– lleva a la tendencia de que la permanencia en las empresas por parte de los trabajadores sea menor que en otras ramas industriales, es la capacidad inherente a esta rama de generar pequeñas empresas autónomas que en el límite de la actividad informal y la artesanía.

#### **4. EL HORIZONTE DEL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS.**

El papel empresarial a lo largo del tiempo, ha venido demostrando un comportamiento regulado por los intereses que se planteaban para conquistar mayor mercado a su producción, el carácter empresarial y fundamentalmente la visión gerencial, hacen que las empresas se constituyan como emprendedoras y participen con una cantidad de productos que les permita mantenerse en el mercado sin correr riesgos que empañen su futuro.

Parte de las políticas empresariales son precisamente las de optar por nuevas y novedosas modalidades de funcionamiento para mantener sus expectativas vigentes dentro el momento económico que vive el país.

En este capítulo, describiremos las características empresariales que les permite competir y hacer del sector un rubro industrial dinámico, productivo, generador de empleo y conquistador de nuevos y amplios mercados, dejando patente su participación en el mercado local. Para este efecto, se propone utilizar la experiencia de las empresas líderes en el sector como referencia válida para el sector industrial al que hacemos referencia por encima de los niveles de eslabonamiento productivo que demostramos anteriormente.

Finalmente, destacar a un par de empresas en Cochabamba y utilizar como referencia para comprender el comportamiento del sector en la región, esto se debe a que las peculiaridades de estas empresas las hacen referentes y por lo tanto, el conjunto de unidades productivas que compiten en el mercado, tiene referencias válidas para guiar su actividad a objeto de mantenerse en niveles de calidad y cantidad para no perder la oportunidad de seguir produciendo y compitiendo.

##### **4.1. Las empresas líderes.**

A lo largo del trabajo, hemos explicado que las empresas en su lucha por lograr mayores niveles de productividad y calidad en sus productos, se han visto en la necesidad de optar por diferentes medios legales y modalidades de trabajo que les permita mantenerse en el mercado y han logrado como resultado de una adecuada utilización del sistema organizativo y el manejo de sus recursos humanos –sin considerar el factor económico financiero por las características del presente estudio. También, consideraron el papel y las particularidades de la incorporación de mano de obra femenina en el proceso productivo, quedando establecido que la incorporación de trabajadores con formación facilita a la empresa destacarse y lograr una presencia en el mercado en mejores condiciones que sus competidores.

De modo implícito sin embargo, es “el producto final” presente en el mercado el que les da presencia e imagen a estas empresas. A partir de este hecho –la oferta de productos– se aprecian dos empresas claramente identificables que las consideramos referenciales para explicar el cometido. Por una parte se encuentra una empresa (ligada al rubro industrial de cueros y curtiembres), que se caracteriza por su organización a partir de definir los productos que le permitan acudir a mercados internacionales (Europa) sin conseguir un

“protagonismo” en el mercado local<sup>9</sup>; por otra parte, una empresa –ligada al sector de alimentos– que en el tiempo de su existencia en el mercado, ha venido desarrollándose bajo conceptos de calidad internacional. Sin embargo, su intento primordial, fue el de ocupar el mercado local con mayor “protagonismo”, admitiendo como objetivo posterior intentar insertarse al mercado internacional.

**a) Características de la primera empresa:**

Los productos que ofrece se distinguen en la medida que escapa al enfoque tradicional de ofertas que ha caracterizado al sector de la marroquinería (estuches de: celulares, CDs, Computadoras portátiles, etc.). La identificación del mercado internacional como objetivo primordial, hace que sus gerentes se incorporen de modo dinámico en el que hacer de la actividad exportadora y sus instituciones gremiales, eventos comerciales acordes con el área y una ágil política de promoción de sus productos en mercados.

La utilización de los avances tecnológicos en cuanto a dominar el mercado se refiere, es una característica de esta unidad productiva en desmedro del conjunto de empresas que compiten en el sector. El control de inventarios por medio de una unidad central de cómputo, le permite dirigir y acopiar información necesaria para producir de acuerdo a los requerimientos de sus unidades comerciales evitando el almacenamiento de sus productos.

La gerencia de esta empresa sostiene que las potencialidades regionales en cuanto a capacidad manufacturera de sus trabajadores se refieren, le permite dotar de personal al sector, con iniciativas básicas para una incorporación en tiempos relativamente cortos al proceso productivo de la empresa con niveles productivos de calidad expectable. También advierte, la necesidad de formar y capacitar al personal de su empresa y sus allegados a objeto de masificar su producción y responder a la demanda identificada de mercados externos.

Este conjunto de características, se basa en una estrategia diseñada para el mediano plazo dentro las mismas políticas empresariales. Una de sus últimas acciones están orientadas en crear centros propios de comercialización en el mercado local y nacional, donde la identificación a la marca, los artículos a producir y la calidad, se encuentran comprobados por el mercado internacional.

Un elemento complementario al sector y que se constituye en una ventaja competitiva, es el tipo de eslabonamiento productivo a un rubro industrial

---

<sup>9</sup> Admitimos que suponer el uso del término “protagonismo” puede llevarnos a dificultades con los interesados, pero, apelamos a su comprensión en nuestro intento de explicar de manera estricta que el punto nodal de la organización empresarial ha sido enfocar y orientar su producción a mercados internacionales admitiendo que el mercado local no determinaba crecimiento en cuanto a cantidad y calidad se refiere específicamente. En este sentido, consideramos que no se puede hacer valores peyorativos del mercado local o internacional, por que desde el punto de vista empresarial, todo mercado es importante para desarrollar la empresa.

tradicional que liga a la marroquinería y que aparenta una solidez económica y financiera para su constante expansión en el área.

**b) Características de la segunda empresa:**

La producción de esta empresa, se encuentra identificada con los productos tradicionales que hacen al sector de la marroquinería. El mismo concepto de asentarse en el mercado local como premisa para mirar el mercado internacional, demuestra la existencia de una visión más conservadora con paradigmas organizativos del crecimiento de la empresa por etapas.

Sin embargo, la calidad de sus productos presentes en el mercado, la presentación de sus artículos en los centros comerciales propios y de consignación, les permite gozar de un prestigio que no fue alcanzado por otras empresas en el pasado. La intencionalidad de salir al mercado con una estructura e imagen propia de empresa, la distingue claramente del total de empresas competidoras en nuestro medio.

Respecto a la contratación de personal, esta unidad productiva es la única que habría tomado trabajadores que realizaron cursos de capacitación con IFFI (Instituto de Formación Femenina Integral), y que coordinaron el curriculum preparado por la institución con la gerencia de acuerdo a las expectativas de la empresa. Cabalmente esta empresa, es la que cuenta con el mayor porcentaje de mujeres en su área productiva o generadora de valor a su materia prima. Sin embargo, esta práctica no se limita a este tipo de acciones únicamente, el tiempo de funcionamiento que tiene ha demostrado que sus actividades están orientadas a lograr niveles de calidad y eficiencia a partir de modalidades productivas que estimulan la producción.

Tienen manifiesto que esta unidad productiva requiere la incorporación de mayor número de trabajadores capacitados en “diseño y modelaje”, lo que permite estimar la visión empresarial en el futuro inmediato con marcados beneficios para la región.

**4.2. Estrategias desarrolladas de acciones dirigidas a trabajadores(as), empresarios y entorno social de las unidades productivas marroquineras.**

Se tiene conocimiento en el sector de cursos realizados para la formación de mano de obra en marroquinería por diferentes instituciones de nuestro medio.

En octubre del año 1998, FUNDES (Institución parte de la cooperación Suiza, COSUDE) realizó un curso orientado a personas al nivel de dirección y mando para este sector. Actualmente, ya no dan este tipo de cursos por el cambio en su visión institucional, ahora se encuentran empeñados en realizar cursos más continuos en reemplazo de los cursos aislados con programas complementarios en dos áreas: Consultoría y Formación Empresarial. En la actualidad, esta institución ofrece cursos previa consultoría de diagnóstico integral, donde se detectan las necesidades de la organización o la empresa y que son resultado de la respuesta a las necesidades concretas de asistencia técnica diseñada por FUNDES con un

enfoque de educación de adultos dirigido a empresarios latinoamericanos, que buscan tener éxito a través de la formación continua y búsqueda de “respuestas integrales a los problemas y necesidades de los empresarios”. Metodología que les permite realizar un seguimiento y monitoreo de los trabajos a objeto de coordinar con la experiencia de otras realidades en los 10 países de Latino América donde desarrollan programas similares, los trabajos *“adaptados a cada realidad lo que [les] permite una visión amplia del accionar de la institución en diferentes entornos”*, le permite a FUNDES gozar de un prestigio “reducido” en el ámbito pequeño y mediano industrial. (Entrevista realizada a E. Velasco, Coordinadora Nacional de Metodología, FUNDES CBBA, abril, 2000)

Por su parte ASPIPAC, brazo técnico de CADEPIA, ha desarrollado cursos de orientación y manejo contable como condición previa a cumplir para habilitarse en la obtención de créditos otorgados por el BID al sector Pequeño y Mediano Industrial (P y MES). Esta experiencia que estuvo dirigida a artesanos –fundamentalmente– ligados al cuero, no ha sido internalizada por el sector de marroquinería de manera específica.

CADEPIA, dentro los objetivos que persigue como institución en *“impulsar y fortalecer el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (P y MES), promoviendo un crecimiento cualitativo y cuantitativo, introduciendo cambios substanciales en el manejo y la visión empresarial de progreso constante para el pequeño industrial”* realiza actividades de: Capacitación, Asesoramiento, Formación y Financiamiento en lo que respecta a las actividades de la presente gestión. Aunque, no fue posible revisar el contenido y curriculum de los diferentes cursos dictados, se tiene conocimiento que coordina actividades formativas con instituciones como el FIE, UMSS, IDEA y otros en la realización de capacitación y seminarios dirigidos a sus asociados. (Entrevista realizada a la Gerencia de CADEPIA, E. Mendoza, marzo, 2000)

En este sentido, este conjunto de actividades formativas, han permitido introducir en la región el tema MARROQUINERIA al acervo industrial y fundamentalmente laboral. Las prácticas artesanales de la marroquinería no habrían cobrado mayor relevancia de no tener como rubro con especificidad que la categorizan por el nivel de calidad y variedad de sus productos que se ofrecen en nuestro medio comparables a los que el consumidor conoce por las importaciones realizadas en tiempos anteriores y actuales por el sector comercial de nuestra economía regional.

#### **4.3. Estrategias por desarrollar en los sectores más receptivos del sector industrial de la marroquinería.**

Utilizando el conjunto de referencias y reflexiones del presente trabajo. Las estrategias a desarrollar en el sector para potenciar a las empresas como efecto de la elaboración de un curriculum en marroquinería y mejorar la formación técnica y profesional de las mujeres y por ende el de los varones, se tiene tres sectores identificados para realizar lo propuesto: a) el área de trabajadores fijos (destrezas y habilidades); b) los trabajadores por cuenta propia y productores en la modalidad de maquila; y, c) gestión en la visión y administración de la empresa. Este conjunto de propuestas debe ser ligada a actividades de promoción de sus

productos en mercados más abiertos, por una organización gremial del área que represente al mayor número de unidades productivas, porque los hechos demuestran que no les es posible costear los servicios especiales de un personero para este tipo de tareas que exige el mercado internacional.

**a) Formación orientada a trabajadores/as fijos.**

Una de las estrategias para la formulación curricular de cursos de formación y capacitación será: Coordinar el curriculum con las unidades productivas en cuestión, y, de esta manera optimizar los resultados esperados de la formación y calificación del personal en habilidades y destrezas manuales dentro un sistema y proceso productivo “familiar” con los interesados.

Esperar resultados que dinamicen al sector de la marroquinería y se internalice el conocimiento a otras unidades productivas por métodos complementarios o coincidentes en consonancia a la prioridad de empresas previamente elegida para su aplicación. Sin duda, este método, permitirá el fortalecimiento a la mano de obra femenina e irradiará al sector en su conjunto, a partir de un reconocimiento y valorización cultural del papel de la mujer en el proceso productivo como elemento clave para su realización.

La adopción y cambio en la “actitud” al trabajo, permitirá al conjunto de trabajadores de la unidad productiva, asimilar el trabajo con un compromiso de calidad permanente, dinámica, visión cosmopolita y fundamentalmente proveedora de talentos ocultos en el área.

El “compromiso empresarial” en capacitar y formar a sus trabajadores tiene dos objetivos, inicialmente mejorar y garantizar el resultado de sus productos, segundo, dinamizar el mercado laboral en el desarrollo de capacidades individuales. Estos dos factores pueden reproducir una mejoría en los niveles salariales o de reconocimiento al trabajo. Por otra parte, la capacitación realizada a partir de la visión de la empresa, permite comprometer voluntades laborales con los principios de la empresa, creando un ambiente de sosiego por su participación y pertenencia a una unidad productiva que se preocupa por su personal. Esta práctica, ha venido desarrollando una de las empresas más antiguas de nuestro medio dedicado a la producción de cueros y calzados ligado a capitales transnacionales, con óptimos resultados.

La alianza (INFOCAL – Unidad Productiva), permitirá al empresario o sector productivo confiar en INFOCAL como entidad encargada de la formación de su personal fijo, en desmedro del conjunto de unidades dedicadas a este rubro desde posiciones comerciales o de asistencia sin compromisos de calidad y excelencia. Se debe recordar que son precisamente las empresas más sólidas de nuestro medio, las que no acuden en busca de los servicios de entidades formadoras de personal y utilizan recursos propios para resolver sus limitaciones de calidad contratando personal extranjero, esto, por la autosuficiencia que caracteriza a todo empresario. Por otra parte, los cursos que realizan al nivel de unidades pequeñas y medianas, no

son internalizadas en conceptos competitivos y dinámicos que caracterizan a una empresa sólida, solvente y agresiva, en cambio, las unidades productivas dedicadas a la marroquinería, no ha sido considerado un sector dinámico, por la inexistente visibilidad sectorial y se ha limitado a asistir a cursos genéricos dirigidos al sector cueros y calzados.

A modo de conclusión del punto, podemos indicar que: La formación y capacitación no necesariamente debe estar dirigida y concebida en desarrollar el “arte manual”, sino, en desarrollar las capacidades cognoscitivas y valorativas de la auto-estima y capacidad productiva del trabajador.

**b) Formación a trabajadores por cuenta propia o en la modalidad de maquila.**

Este sector productivo, “inmensurable”, el más ávido de conocimiento y destrezas requiere de consideraciones particulares para ser insertados en programas de formación y capacitación. La existencia real de unidades productivas medianas y pequeñas, no solamente requieren mejorar las capacidades manuales y destrezas que poseen, sino, fundamentalmente insertarse al mercado desde una visión de la gestión y administración de la empresa.

Un tema importante en este sector es, la capacidad de las unidades productivas en crear y formar nuevos puestos de trabajo con todas las exigencias contemporáneas y propias del medio. Irónicamente, los nuevos conceptos de la economía global, tienden a des-utilizar la mano de obra y acceder a nuevas y renovadas tecnologías para maximizar la producción y mejorar la productividad, lo que en los hechos significa disminuir posibilidades de nuevo empleo, y, en particular son las mujeres las más afectadas, por cuanto sus condiciones naturales las desfavorecen respecto de los hombres, además, son cada vez mayores los contingentes humanos femeninos que requieren incorporarse al mercado laboral. En el sector de la marroquinería y en particular en esta área productiva (trabajadores por cuenta propia y maquila), es posible que se den estas situaciones en desmedro de las unidades menos preparadas para la competencia por las empresas organizadas dispuestas a dominar el mercado.

La situación económica que vive el país, y las pocas oportunidades laborales que existen en la industria local, provoca que exista una masa de desempleados o sub-empleados que complica el panorama de oferta de formación de mano de obra, o en su caso, esta opción, permita generar y desarrollar expectativas de empleo y ocupación en cánones diferentes a los que conoce y desarrolla el sector más vulnerable de los productores marroquineros. Una posibilidad “teórica” y propositiva para el sector y por tanto para formar un curriculum particular para el área son: desarrollar capacidades artesanales en productos de alta calidad demandados por mercados de elite en economías desarrolladas, sin embargo, esta propuesta es pasible a un estudio más rigurosa en el área y el sector industrial en el que se desenvuelven.

**c) Formación en la gestión y administración de la empresa.**

Resulta reiterativo citar que la formación y capacitación técnica, no sólo debe enfocarse en desarrollar capacidades y destrezas. En este sentido, el sector de la marroquinería es el conjunto de actividades que se realizan en el total de unidades productivas. De esta manera, la formación en la gestión y administración de la empresa, se refiere a empresas grandes, medianas y pequeñas.

La formación en gestión debe ser orientada y preparada de acuerdo a los niveles en los que se quiere desarrollar el curso. Se tiene conocimiento que las actitudes de los empresarios requieren de tiempos y espacios adecuados para que realmente se inserten en los conceptos y criterios de la economía globalizada. Tanto las instituciones gremiales como las unidades productivas en sí mismas de las que forman parte, vienen siendo dirigidas por las mismas personas, por tanto, existe una transmisión de valores empresariales a sus entes gremiales. Vale decir; siguen expresando en los diferentes espacios donde se desenvuelven los criterios empresariales en lógicas vencidas por la historia, las instituciones demuestran los miedos y dudas que existen en el ámbito de las empresas, esto, a su vez, se transmite también a niveles de Estado y se traducen en la poca agresividad de nuestros representantes en los diferentes Consulados y Embajadas que carecen de “facilitadores comerciales” en economías donde nuestro Gobierno tiene presencia.

Una demostración de lo anterior es sin duda el comportamiento de la Cámara de Exportadores, donde no aceptan opinar ni involucrarse de ningún tema sino tienen la certeza de un beneficio para sus asociados de inmediato o en el corto plazo. Actitudes de este tipo, son las que determinan el éxito o el fracaso para el sector, por otra parte, es tarea del Estado crear espacios donde se desarrollen y fomenten la competitividad de las empresas como dinamizadoras de la economía nacional y que en la actualidad se tiene sobre el tapete sin vías de práctica real. Por tanto, es necesario introducir en el bagaje de ofertas formativas, acciones similares a los que se han diagnosticado para los trabajadores fijos, “cambiar actitudes” de empleo, producción y básicamente de organización y gestión, donde la empresa se considere como una unidad de un posible conjunto de empresas que hacen a un sector. En todo esto, sin duda, son las mujeres que tienen que reunir formación y preparación para desarrollar y asumir puestos de dirección, gerencia y gestión de la empresa, algo que no existe en el sector de estudio. No se conoce en la historia de las instituciones gremiales anteriormente citadas, una Presidenta, casualmente es CADEPIA que cuenta con una Gerente, pero, tampoco existe una dinámica y renovación de sus representantes y estatutos de las entidades gremiales citadas, esto (intentando ser coherentes con el discurso), como una consecuencia de reproducir e introducir en estos niveles la innovación y proposición de nuevos espacios y propuestas organizativas y representativas.

De este modo, resulta que las empresas son las que compiten y hacen dinámica a la economía, también, son las empresas que hacen a los sectores regionales y compiten con sus similares en espacios más grandes o nacionales, a su vez, son los sectores y

los rubros nacionales los que compiten en mercados abiertos o internacionales y los que en definitiva hacen competitivo a un país.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para lograr que las recomendaciones provenientes del presente estudio sirvan para delinear un programa de formación destinado a mujeres de escasos recursos en el sector de marroquinería, es necesario tomar en cuenta, en términos de conclusiones, tanto la caracterización de las unidades productivas del sector marroquinerío en Cochabamba como las condiciones de trabajo de la mujer en dicho sector.

En ese sentido, en cuanto a la situación del sector se puede concluir que:

- El sector de la marroquinería en Cochabamba cuenta con treinta y cuatro unidades productivas registradas en por lo menos una de las instituciones gremiales existentes en el Departamento. Las empresas consideradas grandes, tienen presencia en el mercado local, así sea su producción orientada para el mercado internacional. Por otra parte, se estima que el total de las unidades productivas con menos a 5 empleados incluyendo al propietario, forman parte de las micro y pequeñas empresas y sobrepasan la centena.
- El sector de la marroquinería en Cochabamba se encuentra frente al mercado dentro una lógica que coincide con los postulados de las nuevas corrientes de pensamiento económico global. Los sistemas organizativos de las unidades productivas se desarrollan dentro lógicas de producción que les permite en primera instancia, sobrellevar las limitaciones que exige la realidad nacional y el franco estancamiento económico que existe en Bolivia, pese a esta situación, el sector mantiene una dinámica que le permite augurar un crecimiento sostenido de no empeorar el contexto.
- En la organización productiva, las prácticas utilizadas varían entre: trabajo por encargo (**maquila**), contra entrega con mantenimiento de salario básico (**destajo**), asalariado y trabajadores por cuenta propia (**artesanal**). Estas formas de producción se desarrollan dentro una lógica que no alcanzan un funcionamiento orgánico suficiente para competir en el mercado global con ventajas competitivas frente a empresas ligadas al capital transnacional.

En cuanto a las condiciones de trabajo de la mujer en el sector se puede concluir:

- El trabajo de la mujer en el sector de la marroquinería, depende del “proceso productivo” que cada empresa utiliza, sin embargo las variaciones en su aplicación pueden depender de factores particulares o mecanismos de trabajo propios de cada unidad.
- Dentro el proceso productivo la participación de la mano de obra femenina calificada se concentran en los pasos generadores de la tarea y en la receptora del producto, es decir, al principio y final del proceso productivo donde la materia prima se transforma hasta llegar el producto final en manos del consumidor.

- Las mujeres que participan en el diseño y modelaje, se proveen de herramientas de trabajo que no se limitan a la unidad productiva, sino, se ocupan de crear y proponer artículos que serán demandados por el mercado en coincidencia con las diferentes temporadas del año, o días festivos locales que pueden dinamizar la venta de los productos.
- Las trabajadoras de mano de obra no calificada insertas en el proceso productivo, realizan sus actividades en áreas donde son menores las exigencias de creatividad, en correlación con ello, al mismo tiempo se caracterizan por ser trabajadoras cuyo trabajo ya no se dirige a satisfacer sus propios requerimientos, sino que debe satisfacer exigencias externas; debe ser trabajo útil para otros distintos a sí misma.
- La industria marroquinera ligada al sector de alimentos registra una mayor participación de trabajadoras respecto de las demás representando el 86% de los trabajadores fijos, y, de acuerdo al análisis, son los generadores de valor agregado a la materia prima. Esta preferencia, se encuentra explicada por una tradición de ocupación exclusivamente femenina ligada a la administración, las confecciones y los alimentos.
- La incorporación de mano de obra femenina al proceso productivo, deviene de una oferta real de mano de obra del mercado laboral, para satisfacer un requerimiento diseñado por la empresa, en este sentido, las peculiaridades de su incorporación no demandan exigencias estrictas de formación, con la seguridad de que cada unidad productiva genera sus parámetros de formación acordes con los resultados previstos en la visión empresarial. Los niveles de escolaridad por tanto, no son identificados como requisitos infranqueables por el empleador, de esta manera, en el sector se advierten trabajadoras que cuentan con formación primaria de la educación formal hasta personas que culminaron el bachillerato.
- En consecuencia, se puede afirmar que la formación técnica y capacitación aplicada para el sector de la marroquinería, encuentra en este segmento de la población laboral un sector potencial para desarrollar prácticas orientadas a mejorar sus capacidades y destrezas para un mayor asentamiento de la empresa y el sector industrial en la economía nacional.
- La situación de las mujeres en el sector no es de lo más bondadosa en cuanto a preferencia laboral se refiere. Por destrezas y capacidades manuales y esperanza de producción y rendimiento, las preferencia se dirigen a los hombres, por otra parte al ser la “maquila” como forma preponderante de organización y modalidad productiva en el sector, el empleo de las mujeres se concentra en el sector administrativo de la empresa, que es donde tienen personal femenino, permanente y fijo.
- Análogamente, con relación a los criterios de responsabilidad en el trabajo y disposición de trabajar más horas, son los hombres que tienen mayor preferencia para los empresarios. Se debe recordar al respecto, que la modalidad de trabajo que domina el sector es el de “destajo”, donde la producción depende básicamente de la disponibilidad

y motivación necesaria de los trabajadores para que alcancen remuneraciones que satisfagan sus necesidades de reposición de fuerza de trabajo.

- Respecto a los costos sociales que incurre la empresa para mantener una masa trabajadora asegurada, sostienen que son las mujeres las que más conflictos laborales ocasionan a la unidad productiva, especialmente si están consideradas trabajadoras fijas, por los beneficios a los que se acogen según la Ley General del Trabajo. Este es el motivo más importante para que el empresario desista de contratar trabajadoras mujeres.
- Pese a este panorama laboral sombrío para las mujeres, los datos cuantificables de las diferentes unidades productivas muestran que la participación de la mujer es reconocible y contrasta el sentido recóndito de los propietarios.

Lo expresado nos permite emitir recomendaciones para la construcción de curriculums de formación y capacitación de mujeres en el sector de la marroquinería:

- Dos básicamente son las competencias transversales con las que cuentan los trabajadores en el sector y deben ser consideradas en cualquier estrategia de capacitación: La primera esta relacionada a la destreza manual y aptitud estética; el trabajador además de contar con capacidades manuales para trabajar el cuero, debe reunir condiciones artísticas, estéticas e innovativas necesarias para aprehender los gustos del consumidor y en algunos casos adelantarse captando la tendencia de la moda. El segundo aspecto tiene que ver con el desarrollo del sector antes que el de la empresa individual –aunque lo primero envuelve a lo segundo– y hace referencia al hecho de que las características del trabajador(a) –trabajo a maquila, destajo, incorporación individual– lleva a la tendencia de que la permanencia en las empresas por parte de los trabajadores sea menor que en otras ramas industriales, es la capacidad inherente a esta rama de genere pequeñas empresas autónomas en el límite de la actividad informal y la artesanía.
- Las estrategias a desarrollar en el sector para potenciar a las empresas como efecto de la elaboración de un curriculum en marroquinería y mejorar la formación técnica y profesional de las mujeres y por ende el de los varones, se tiene tres sectores identificados para realizar lo propuesto: a) el área de trabajadores fijos (destrezas y habilidades); b) los trabajadores por cuenta propia y productores en la modalidad de maquila; y, c) gestión en la visión y administración de la empresa.
- La formación y capacitación además de estar dirigida y concebida a desarrollar el “arte manual”, debe permitir desarrollar las capacidades cognoscitivas y valorativas de la auto–estima y capacidad productiva del trabajador.
- Los trabajadores por cuenta propia y los que desarrollan sus actividades en la modalidad de maquila no solamente requieren mejorar las capacidades manuales y destrezas que poseen, sino, fundamentalmente insertarse al mercado con una visión de la gestión y administración de la empresa.

- Una alternativa para formar un curriculum particular dentro del sector es: desarrollar capacidades artesanales en productos de alta calidad demandados por mercados de elite en economías desarrolladas, propuesta pasible a un estudio más riguroso en el área y el sector industrial.
- La formación y capacitación técnica, no sólo debe enfocarse en desarrollar capacidades y destrezas. En este sentido, el sector de la marroquinería es el conjunto de actividades que se realizan en el total de unidades productivas. De esta manera, la formación en la gestión y administración de la empresa, se refiere a empresas grandes, medianas y pequeñas. Este proceso formativo debe ser orientado y preparado de acuerdo a los niveles en los que se quiere desarrollar el curso.
- Coordinar el curriculum con las unidades productivas en cuestión, y, de esta manera optimizar los resultados esperados de la formación y calificación del personal en habilidades y destrezas manuales dentro un sistema y proceso productivo “familiar” con los interesados.
- Generar resultados que dinamicen al sector de la marroquinería y sé internalice el conocimiento a otras unidades productivas por métodos complementarios o coincidentes en consonancia a la prioridad de empresas previamente elegidas para su aplicación.
- Generar cambios en la “actitud” hacia el trabajo, que permita al conjunto de trabajadores de la unidad productiva, asimilar el trabajo con un compromiso de calidad permanente, dinámica, visión cosmopolita y fundamentalmente proveedora de talentos ocultos en el área.
- Lograr un “compromiso empresarial” en capacitar y formar a sus trabajadores guiado por dos objetivos, inicialmente mejorar y garantizar el resultado de sus productos, segundo, dinamizar el mercado laboral en el desarrollo de capacidades individuales. Estos dos factores pueden reproducir una mejoría en los niveles salariales o de reconocimiento al trabajo.
- Finalmente, lograr una alianza INFOCAL – Unidad Productiva, que permita al empresario o sector productivo confiar en INFOCAL como entidad encargada de la formación de su personal fijo, en desmedro del conjunto de unidades dedicadas a este rubro desde posiciones comerciales o de asistencia sin compromisos de calidad y excelencia.

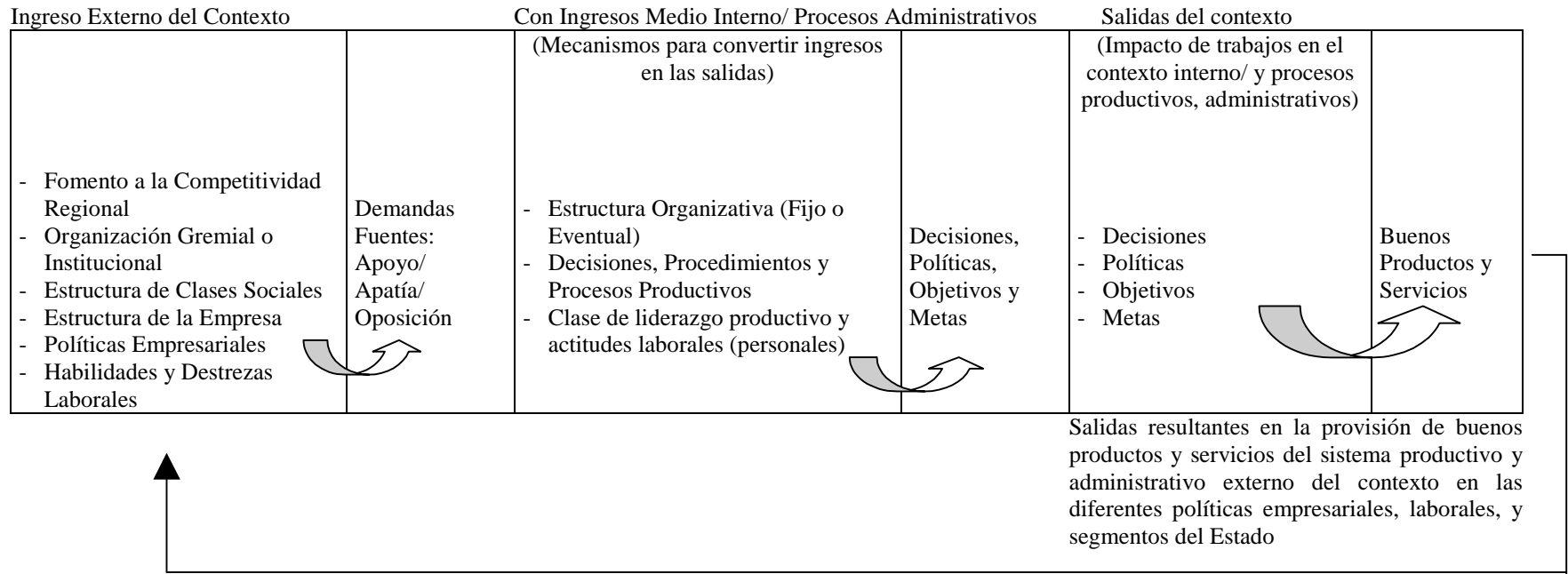
## **BIBLIOGRAFIA**

- Alburquerque, Francisco,** *Manual del Agente de Desarrollo Local*, Colección de Manuales, Ediciones CEBEM, 1ª Edición, La Paz, Bolivia, 1999.
- Cariaga, Juan I.,** *Estabilización y Desarrollo*, Fondo de Cultura Económica y Los Amigos del Libro, 2ª Edición, La Paz, Bolivia, 1997.
- Drucker F., Peter,** *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*, Grupo Editorial NORMA, Colombia, 1999.
- Los Tiempos,** *Sección Local -23 de abril*, Grupo Editorial Canelas, Cochabamba, Bolivia, 2000.
- Mansilla, H.C.F.,** *La Empresa Privada Boliviana y el Proceso de Democratización*, Fundación Milenio, Serie: Temas de la Modernización, La Paz, Bolivia, 1994.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente,** *Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República*, 1994.
- Toranzo R., Carlos,** *El Rol de los Empresarios y Trabajadores en la Modernización Industrial*, Debate Laboral N° 6, ILDIS, 1ª Edición, La Paz, Bolivia, 1992.
- Ugarteche, Oscar,** *El Falso Dilema*, Fundación Friedrich Ebert – FES (Perú), Nueva Sociedad, 1ª Edición, Venezuela, 1997.
- Wanderley, Fernanda,** *La Formación Técnico–Profesional en Bolivia desde una Perspectiva de Género*, Ministerio de Desarrollo Humano, Secretaría Nacional de Asuntos de género y Generacionales, Subsecretaría de Asuntos de Género, La Paz, Bolivia, 1996.

<i>RESUMEN EJECUTIVO</i> .....	<i>i</i>
<i>INTRODUCCION</i> .....	<i>1</i>
<i>1. MERCADO GLOBAL</i> .....	<i>3</i>
<i>1.1. Cambios estructurales y mercado global</i> .....	<i>3</i>
<i>1.2. Elementos complementarios a los mercados competitivos</i> .....	<i>5</i>
<i>1.3. El sector industrial en el escenario nacional y local</i> .....	<i>8</i>
<i>1.4. La industria local y su inserción al mercado global</i> .....	<i>11</i>
<i>2. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA MARROQUINERIA EN COCHABAMBA</i> .....	<i>13</i>
<i>2.1. Estratificación de las unidades productivas</i> .....	<i>13</i>
<i>2.2. Caracterización tecnológica del sector de la marroquinería</i> .....	<i>14</i>
<i>2.3. Los paradigmas organizativos</i> .....	<i>23</i>
<i>3. LA FUERZA DE TRABAJO FEMENINO EN EL SECTOR DE LA MARROQUINERIA</i> .....	<i>32</i>
<i>3.1. Las condiciones de trabajo de la mujer en el sector de la marroquinería</i> .....	<i>32</i>
<i>3.2. Competencias y requerimientos de fuerza de trabajo femenino</i> .....	<i>38</i>
<i>3.3. La demanda actual de fuerza de trabajo femenino</i> .....	<i>43</i>
<i>3.4. La oferta actual de la fuerza de trabajo femenino del entorno poblacional a unidades productivas formales</i> .....	<i>46</i>
<i>3.5. Competencias transversales demandadas en el sector de la marroquinería</i> .....	<i>46</i>
<i>4. EL HORIZONTE DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS</i> .....	<i>47</i>
<i>4.1. Las empresas líderes</i> .....	<i>47</i>
<i>4.2. Estrategias desarrolladas de acciones dirigidas a trabajadores(as), empresarios y entorno social de las unidades productivas marroquineras</i> .....	<i>49</i>
<i>4.3. Estrategias por desarrollar en los sectores más receptivos del sector industrial de la marroquinería</i> .....	<i>50</i>
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> .....	<i>55</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i> .....	<i>59</i>

TABLA 2.1.

ELEMENTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO:  
MARROQUINERIA EN COCHABAMBA



**RETROALIMENTACION (FEEDBACK):** La influencia de las salidas tiene en el contexto externo el propósito de formar futuros ingresos (ejercicios de control donde está el contexto externo y sistema de regulatorio administrativo, así aseguran las salidas que fueron intentados a los ingresos del escenario) Ajustes y modificaciones en las decisiones, políticas objetivos y metas de mayor resultado.