

“Promoción de las Pymes de tejido y telares, cultivando la tradición peruana”

Proyecto desarrollado por ACONSUR con financiamiento del FONDOEMPLEO

Informe final de evaluación de impacto

Eliana Chavez, coordinadora
Tatiana Velazco
Juan Chacaltana

CEDEP, noviembre del 2003

Este documento ha sido elaborado por encargo del Fondo de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (Fondoempleo). Los autores desean agradecer la colaboración de Rosa Ana Ferrer, Irma Arana, Felix Lossio, Luis Camacho y Verónica Bravo.

INDICE

Introducción	Pág. 03
I.- La coyuntura económica y el sector confecciones	Pág. 06
II.- El Proyecto Aconsur y sus resultados	Pág. 22
2.1 Breve descripción del programa.	Pág. 22
2.2 El proyecto en cifras, cambios cuantitativos: ingresos, ganancias, empleo.	Pág. 26
2.3 Una mirada cualitativa desde los líderes y beneficiarias.	Pág. 39
III.- La capacitación	Pág. 55
IV.- La comercialización	Pág.59
V.- La gestión institucional	Pág. 66
VI.- La Metodología	Pág. 75
Conclusiones	Pág. 82

INTRODUCCION

En el año 2,000 Fondo Empleo promueve el segundo concurso de Proyectos, tres de ellos orientados al sector Pymes resultaron ganadores: Aconsur, Prompex e Ipes. El CEDEP a través de una propuesta conceptual y metodológica resultó elegido para evaluar el impacto de estos proyectos.

El presente documento informa sobre la evaluación realizada al proyecto “Promoción de las Pymes de tejido y telares, cultivando la tradición peruana” presentado por la ONG ACONSUR y cuya finalidad es satisfacer la demanda externa por tejidos nacionales a través de la capacitación de PYMES y artesanos de tejidos ubicados en zonas de extrema pobreza.

Los componentes del proyecto son:

- Capacitación, que busca actualizar en técnicas de tejido, armado, acabado y control de calidad a 700 empresarios, artesanos y 2950 operarios.
- Asistencia Técnica, través de concursos regionales: los ganadores reciben asistencia en el manejo de técnicas de producción por especialidad.
- Articulación comercial: Se promueve la identificación de mercados y eventos comerciales (ferias, ruedas), la asesoría en contactos comerciales, intermediación comercial, y redes comerciales locales.

Las zonas seleccionada fueron Huancayo, Puno, Lima y Arequipa y las áreas de intervención objeto de la evaluación han sido cuatro 1) los aspectos formativos y de capacitación, 2) el impacto sobre el empleo y los ingresos y 3) el marco institucional, 4) la promoción comercial.

Cabe señalar que desde nuestro punto de vista ha sido este un proyecto, complicado para evaluar en la medida que se seleccionaron diversos tipos de tejidos(a mano, a máquina y telar) 5 ciudades (Arequipa, Cuzco, Puno, Huancayo y Lima) y diversos tipos de unidades económicas. Como Aconsur no tenia presencia institucional en las ciudades fuera de Lima tuvo que firmar convenios y desarrollar estrategias de coordinación con instituciones las cuales no todas eran especialistas en el sector confecciones siendo los resultados no siempre exitosos.

A pesar de las dificultades nos interesa remarcar el importante aporte de Aconsur en materia de capacitación y formación productiva a los hombres y mujeres participantes. Tanto las encuestas realizadas como las entrevistas a profundidad demuestran sin duda alguna aporte e impacto que el proyecto ha tenido en la formación productiva, gerencial y personal de sus participantes.

El informe de evaluación que a continuación se presenta contiene cuatro capítulos:

El primer capítulo sobre la Coyuntura Económica y el sector confecciones, analiza el entorno económico nacional durante los cinco últimos años, el comportamiento de las variables macroeconómicas fundamentales: PBI, Inflación, tipo de cambio, inversión y exportaciones. La variable exportaciones merece una mención especial, de acuerdo a la información obtenida durante el período 98-2002 las exportaciones registraron un crecimiento importante (34.5%) destacando el crecimiento de las exportación no tradicionales (15%) donde el subsector textil – confecciones se mantiene como líder del grupo. La tendencia al crecimiento de las exportaciones del sector indica que se abren posibilidades de nuevos mercados y de un mejor posicionamiento del rubro de confecciones en la estructura productiva

Un acontecimiento importante sucedió durante el desarrollo del proyecto, en agosto del 2002 el gobierno de EEUU firma el APTDA a partir del cual se podrá exportar textiles y confecciones, incluidas artesanías textiles y las materias primas con cero arencel y sin limitación de cuota. El tratado estará vigente hasta el 2006 y se espera que las exportaciones textiles y de confecciones alcancen para ese año la suma de 856 millones de dólares, ya en el 2002 se exportó por un valor cercano a los 400 millones. Se espera también fortalecer la cadena productiva e incrementar los puestos de trabajo tanto en el sector textil confecciones como en la producción de algodón.

El segundo capítulo de cuenta del impacto del proyecto en el empleo y los ingresos. A través de las encuestas y del modelo econométrico aplicado se han obtenido los resultados cuantitativos, como observará el lector en el caso de los trabajadores tanto calificados no calificados los cambios en empleo e ingresos son poco significativos sin embargo el incremento en las ganancias de las empresas, especialmente en el caso de Lima indica el efecto positivo del proyecto a nivel de las empresas.

El análisis cualitativo resultado de las entrevistas a profundidad a líderes y trabajadoras informa sobre la percepción que ellas tienen de Aconsur, sus programas y estrategias y de los cambios ocurridos a partir de la relación con esta institución en sus actividades laborales y aún personales. Mas que las cifras los testimonios confirman la importancia de programas y políticas de promoción sostenibles en el tiempo, si lo que se requiere es consolidar y fortalecer al sector.

En el tercer capítulo se evalúa el impacto de la capacitación en los beneficiarios, se ha pedido constatar durante la evaluación la capacidad institucional de Aconsur en la materia y la satisfacción de los participantes por los procesos formativos generados, el caso de Lima donde se encuentra la sede de Aconsur es evidente el alto grado de satisfacción; en menor medida lo es en Puno y en la sede de Huancayo la institucionalidad seleccionada no respondió a las expectativas de los participantes.

En materia comercial como se observa en el capítulo cuarto se desarrollaron diversas estrategias de articulación al mercado de acuerdo al tipo de productos y productores. Al

inicio se presentaron dificultades con la demanda, con los cambios efectuados se logro al final del proyecto nuevos contactos y mejores ventas.

La gestión institucional del proyecto se analiza en el Capitulo IV. Se ha evaluado la gestión respecto a los componentes capacitación y asistencia técnica donde la propuesta fue trabajar en 4 ciudades con empresas de tejido a maquina, telar y a mano.

La aproximación al mercado, realizada por Aconsur a través de diversas estrategias y actividades ha sido un componente muy importante del proyecto ha permitido abrir nuevos espacios de ventas, articular a las pequeñas empresas con otras de mayor tamaño y contactar con nuevos clientes del mercado local y exportadores.

En proyectos como el evaluado una gestión moderna y eficiente facilita el desarrollo de procesos y el logro de resultados con mayor productividad y menor costo.

En el capitulo VI sobre consideraciones metodologicas se explica los procesos, instrumentos y fuentes de información utilizados para la evaluación del proyecto.

I. La Coyuntura económica y el sector confecciones

Las PYMES son unidades económicas que interactúan con otros agentes dentro de un sistema. Por ello, los cambios en éste afectan de manera directa el desempeño de las primeras. Antes de analizar el impacto del programa en evaluación es fundamental situar a las unidades de análisis (PYMES) y las actividades que estas realizan (tejidos a mano, a máquina y a telar) dentro del contexto económico del Perú durante los últimos años. Para ello, se intentará describir brevemente la evolución de los principales indicadores de la actividad económica a nivel nacional, así como las características y perspectivas económicas y laborales particulares del sector textil – confecciones.

El presente capítulo se divide en tres secciones. En la primera se analizará el desempeño del producto bruto interno (PBI), la inversión, las exportaciones y los niveles de empleo. En la segunda sección se evalúa el desempeño y a la estructura del sector textil – confecciones. Finalmente, se discutirá brevemente acerca del posible impacto de la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas (ATPDEA) sobre el sector en cuestión.

1.1 Entorno macroeconómico y mercado laboral

Durante los últimos cinco años, la actividad económica nacional tuvo un comportamiento errático. A partir del año 1997, la conjunción de una serie de factores exógenos, desencadenó un proceso recesivo durante el siguiente año. Esta situación adversa, junto a un inadecuado manejo de la política económica y a una profunda crisis política, generó una percepción negativa de la situación económica entre la población.

A pesar de las perspectivas negativas construidas sobre la base de la situación interna adversa y la crisis regional desencadenada por el desplome de la economía Argentina, durante el último año la economía experimentó un importante crecimiento. Durante el año 2002, la tasa de crecimiento real del PBI fue de 5.2%, la más alta de los últimos cinco años. El incremento de las exportaciones, así como el sustantivo crecimiento de los sectores minería (12.4%) y construcción (8.3%) fueron fundamentales para esta recuperación.

Cuadro No. 1

Perú: Variables macroeconómicas fundamentales 1998-2002

	1998	1999	2000	2001	2002
PBI	11648	11759	12126	12151	12833
Var.% del PBI	—	0.9	3.1	0.2	5.2
Inflación %	7.25	3.47	3.76	1.98	0.19
Tipo de cambio (S/.por US\$)	2.93	3.38	3.49	3.51	3.52
Resultado SPNE (%PBI)	—	—	—	—	—

a/. Millones de nuevos soles de 1994

Fuente: INEI, BCRP. Elaboración del Proyecto

En el Cuadro No.1 se resume la evolución de las variables macroeconómicas fundamentales entre 1998 y 2002. Mientras la inflación y el tipo de cambio se mantuvieron estables durante este período; los niveles alcanzados por el déficit del sector público entre 1999 y 2001 fueron una fuente de preocupación constante. Durante el año 2002, el Estado Peruano realizó una importante colocación de bonos soberanos para financiar parte de este déficit. Es importante mencionar que los bajos niveles de inflación registrados durante el último año posibilitaron una política monetaria expansiva, la cual jugó un rol importante en la reactivación.

La inversión es otra variable fundamental que debe ser analizada para comprender la evolución de la actividad económica. Como puede observarse en el Cuadro 1, la inversión, tanto pública como privada, ha presentado una tendencia decreciente durante los últimos años. Sin embargo, durante el año pasado, esta tendencia ha sido revertida: la inversión registrada durante el año 2001 ha sido superada en aproximadamente 1500 millones de soles.

Cuadro No. 2
Perú: Inversión Bruta Fija 1998-2002
(Millones de nuevos soles de 1994)

	1998	1999	2000	2001	2002
Inversión bruta	2825	2445	2355	2165	2318
Inversión bruta	2811	2498	2373	2171	2149
	2283	1933	1894	1738	1796
	5276	5657	4788	3879	3535
Variación de existencia	145	-532	-178	-58	1691

Fuente: INEI, BCRP. Elaboración del Proyecto

Una posible explicación de esta situación puede encontrarse en el comportamiento de la cuenta de capitales de la balanza de pagos. Su evolución, se resume en el Cuadro 2. El agitado ambiente político de los últimos años, así como la incertidumbre económica, tanto en el nivel interno, como en el externo, produjeron una importante merma en el ingreso de capitales privados. En 1999 y 2000, éste se redujo 15.94% y 48.26%, respectivamente. A pesar de un considerable incremento en los últimos dos años (19.32% en 2001 y 20.46% en 2002), este flujo aún no ha logrado recuperar los niveles registrados en años anteriores.

En cuanto a los indicadores de riesgo país el comportamiento del spread de los bonos soberanos del Perú respecto de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América, el cual también se incluye en el Cuadro 3, no ha guardado mayor relación con el ingreso de

capitales. En sus últimos reportes, las clasificadoras de riesgo soberano¹ consideran las perspectivas del Perú como “estables”.

Cuadro No. 3
Perú: Cuenta Financiera e Indicador de Riesgo País 1998-2002
(Millones de US\$)

	1998	1999	2000	2001	2002
Cuenta financiera sector privado	221	186	965	115	146
Cuenta financiera sector público	64	383	280	394	105
Capitales de corto plazo					
Spread EMBI+PERÚ	6.52	6.02	5.68	6.51	6.14

a/. EL EMBI+(Emerging Market Bond Index +) de JP Morgan es un índice de los bonos soberanos emitido por los países emergentes.

El indicador calcula el diferencial de rendimiento de los bonos soberanos peruanos con respecto al bono del tesoro de b/1998 a partir de diciembre solamente.

Fuente: INEI, BCRP. Elaboración del Proyecto

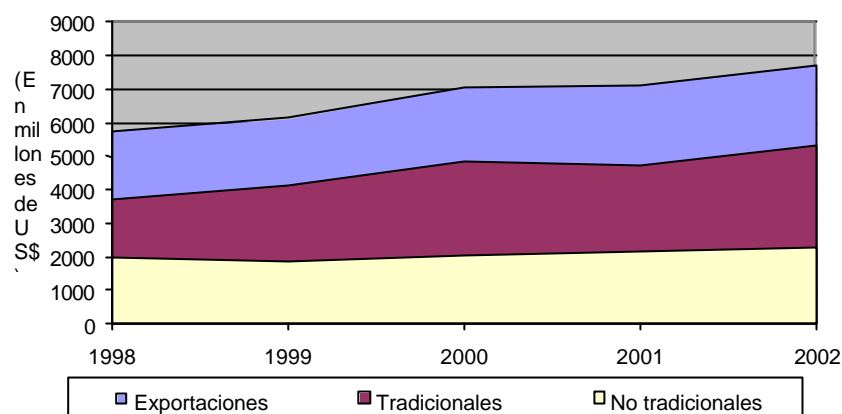
Exportaciones

Durante el período 1998-2002 las exportaciones registraron un crecimiento importante (34.5%). Dentro de estas, es necesario destacar el crecimiento de las exportaciones tradicionales, que registran para el 2002 un aumento del 43% con respecto al año 1998. A su vez, dentro de este grupo el sector que creció con mayor fuerza fue la minería, el cual se mantuvo como el subsector líder de las exportaciones tradicionales en el Perú. Durante el año 2002 este subsector representó más del 70% de las exportaciones tradicionales.

Aunque las exportaciones tradicionales han liderado el crecimiento de las exportaciones, las exportaciones del sector no tradicional también han tenido un crecimiento interesante en los últimos años cinco años. En este caso, el crecimiento desde 1998 al año 2002 ha sido de 15.1%.

¹ Moody's Sovereign Ratings & Outlooks y Standard & Poor's Ratings List.

Gráfico 1
Perú: Exportaciones por grupo de productos 1998 - 2002



Fuente: BCRP, Aduanas. Elaboración del proyecto.

El subsector textil – confecciones es el más importante dentro de las exportaciones no tradicionales. Aunque el crecimiento de las exportaciones de este subsector durante los últimos cinco años no fue el más importante con un crecimiento de 26.76% se ubicó se detrás del subsector Agropecuario (77.51%) y Químicos (32.81%), sigue manteniéndose como el subsector líder dentro de las exportaciones no tradicionales. Para el año 2002, este subsector logró exportar 676.4 millones de dólares, representando el 23% de las exportaciones no tradicionales (cuadro No. 4).

Cuadro No. 4
Perú: Exportaciones no tradicionales 1998 - 2002

	1998	1999	2000	2001	2002
Textiles ^{a/}	533.6	575.4	700.7	664	676.4
Agropecuarios	312.2	405.7	394.1	437.2	554.2
Pesqueros	224.9	190.3	176.8	197.1	163.7
Químico	196.3	194.5	211.9	246.1	260.7
Otro	1233.5	1085.9	1260.8	1300.3	1286.4

a/. Incluye prendas de vestir y otras confecciones, hilados, tejidos y fibras textiles.

Fuente: BCRP y Aduanas. Elaboración del Proyecto.

Mercado Laboral

En cuanto al mercado laboral, se puede afirmar que el panorama actual es el resultado de la interacción entre un conjunto de condicionantes de largo plazo y una serie de cambios institucionales y comportamientos registrados durante los últimos años.

De acuerdo con Chacaltana (2000), los condicionantes de largo plazo son tres: el comportamiento de la población, la tasa de participación laboral y el comportamiento de la demanda por mano de obra. En cuanto al primer factor, como es sabido, durante la segunda mitad del siglo XX el Perú experimentó un crecimiento de la población excesivo, especialmente hacia fines de los setenta y comienzos de los ochenta. Los nacidos durante este período, que en la actualidad cuentan con edades entre los 18 y 30 años, se han insertado en el mercado laboral entre fines de los ochenta y la década pasada, lo cual ha generado un considerable aumento de la demanda laboral, y con ello, de la competencia por los puestos de trabajo.

En segundo lugar, el aumento de la tasa de participación laboral, explicado esencialmente por el ingreso masivo de la fuerza laboral femenina al mercado laboral, generó otro importante incremento de la oferta laboral. Ante este panorama, el tercer factor juega un rol esencial. Debido a los sucesivos fracasos económicos, el sector productivo no tuvo la capacidad de absorber a esta mayor oferta laboral, es decir, la demanda por mano de obra no creció al mismo ritmo que la oferta.

En cuanto a los acontecimientos recientes, es importante mencionar un conjunto de reformas que tuvieron como objetivo flexibilizar el mercado de trabajo. Entre ellas destacan la introducción de nuevas modalidades de despido de personal (despidos arbitrarios, creación del período de prueba, entre otros) y de incorporación de mano de obra (mayores modalidades de contratación); modificaciones en los derechos laborales colectivos y en la seguridad social. Asimismo, durante los noventa se observó un importante fenómeno de creación de empleos en el sector de la PYMES, junto a otros fenómenos, como la caída en la tasa de sindicalización, el incremento de la rotación en el mercado laboral y la disminución del empleo permanente².

En el Cuadro 5 se puede observar la composición del empleo en el Perú urbano durante los últimos dos años. Entre estos años, la tasa de participación se situó alrededor del 67%. De este grupo, un 7% permaneció desocupado, mientras un 8% y 85% fueron ocupados por el sector público y privado, respectivamente. Durante este período las PYMES³ emplearon, en promedio, a poco más del 50% de la población económicamente activa⁴ (83% y 91% de la población ocupada en general y de la ocupada en el sector privado, respectivamente), mientras la mediana y gran empresa emplearon sólo al 5% (8% y 9% de la población ocupada en general y de la ocupada en el sector privado, respectivamente).

² Para mayor detalle acerca de estos acontecimientos recientes ver Chacaltana (2001).

³ Se considera como microempresas a aquellas que emplean a menos de 10 trabajadores y pequeñas empresas a aquellas que emplean entre 11 y menos de 50 trabajadores.

⁴ Es importante mencionar que esta cifra podría estar levemente sobreestimada, ya que se ha incluido al rubro "Unipersonal" para el cálculo.

Cuadro No. 5
Perú Urbano: composición del empleo 2000-2002

	2000	2001	2002
Población en edad de trabajar	100%	100%	100%
Población Económica Activa			
Ocupados	62.00%	62.67%	57.00%
Sector Público	4.68%	6.55%	6.00%
Sector Privado	57.32%	56.12%	51.00%
Unipersonal	15.87%	17.11%	19.00%
2-5	30.09%	25.62%	15.00%
6-10	4.22%	3.56%	4.00%
11-49	3.14%	3.78%	6.00%
50-99	0.94%	1.33%	7.00%
Mas de 100	3.07%	4.72%	
Desempleados	3.72%	5.34%	6.00%
Inactivos	34.28%	31.99%	37.00%

Se divide según el número de empleados en la firma.

Fuente: Encuesta Nacional de hogares. III. Trimestre MTE- INI

Resulta de similar interés analizar la composición de empleo por sectores de actividad económica. Como muestra el siguiente Cuadro 6, una importante proporción de la PEA ocupada lo está dentro del sector de provisión de servicios. Entre estos destaca los sectores comercio, restaurantes y hoteles y otros servicios. El empleo en estos sectores se caracteriza por un baja productividad y en consecuencia, por una calidad del empleo deficiente. Como es sabido, las ganancias de productividad en este sector no se producen, por lo general, en términos físicos (mayor cantidad de unidades de producto por cada unidad de trabajo), sino en términos monetarios (mayor ingreso por cada unidad de trabajo). Ello, unido a un bajo ingreso per cápita y, en consecuencia, una escasa disponibilidad a pagar por servicios, determinan las características deficientes del empleo en este sector.

Cuadro No. 6
Perú Urbano: empleo según sector económico 2000-2002

	2000	2001	2002
Agricultura y pesca	7.01%	8.76%	2.00%
Minería	0.74%	0.60%	0.00%
Industria de bienes de consumo	10.70%	9.48%	11.00%
Industria de bienes intermedios de capital	3.32%	3.07%	5.00%
Electricidad, gas, y agua	0.31%	0.27%	0.00%
Construcción	3.94%	4.48%	6.00%
Comercio, restaurante y hoteles	37.23%	35.67%	37.00%
Transportes y comunicaciones	7.44%	8.41%	10.00%
Finanzas, seguros, inmuebles y servicios	5.38%	5.13%	8.00%
Administración pública y defensa	4.15%	3.91%	6.00%
Otros servicios	19.78%	20.21%	15.00%

a/.Incluye a trabajadores familiares no remunerados y trabajadores del hogar.

Fuente: Encuesta Nacional de hogares. III. Trimestre MTE- INI

En el caso de la manufactura, el problema de la baja productividad también está presente, en especial en el sector de las PYMES. Sin embargo, en este sector esta situación se presenta por la escasez del capital y las sucesivas deficiencias en el nivel de inversión. El Cuadro 7 resume la distribución del empleo en el sector de manufactura según el número de trabajadores de la empresa para los años 2000 y 2001. Durante este período, las PYMES emplearon, en promedio, al 80.5% de la PEA ocupada en el sector manufactura; mientras la mediana y gran empresa emplearon sólo al 4.5% y 16.6%, respectivamente. A partir de esta configuración del empleo en el sector manufactura se desprende que resulta esencial mejorar el nivel de productividad de las PYMES para, a través de ello, mejorar las características del empleo en el sector

Cuadro No. 7
Perú Urbano: empleo en el sector manufactura
Según tamaño de empresa 2000-2002

	2000	2001	2002
Unipersonal	25.88%	21.59%	18.00%
2-5	35.75%	32.94%	26.00%
6-10	8.98%	12.43%	13.00%
11-49	11.70%	11.65%	18.00%
50-99	4.05%	4.85%	8.00%
100 a más	13.64%	16.54%	17.00%

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares-III Trimestre (MTPE-INEI)

Perspectivas

Como se ha podido observar, la dinámica económica y laboral de los últimos años ha sido afectada por un conjunto de eventos, tanto internos como externos, que han impedido un mejor desempeño. En cuanto a los próximos años, las perspectivas del país son, dentro el contexto regional, favorables, aunque no se espera que en el corto plazo se logre alcanzar tasas de crecimiento del producto lo suficientemente altas como para mejorar los estándares de vida de la población y las condiciones del mercado laboral sustancialmente.

El Cuadro 8 resume el pronóstico de los principales indicadores macroeconómicos del Perú para los próximos 5 años realizado por los principales bancos de inversión, empresas consultoras, sociedades agentes de bolsa, entre otras instituciones, y compilado por *Consensus Economics*. Como se puede observar, en términos generales, el pronósticos acerca del desempeño de las variables macroeconómicas fundamentales es favorable. Se espera un crecimiento del producto sostenido a tasas de alrededor del 4% por año, al igual que en el caso de la producción manufacturera, la inversión bruta fija y el consumo privado. En el caso de la inflación se espera que esta se mantenga alrededor del 2.2%.

Cuadro 8
Perú: pronóstico macroeconómico 2003 - 2007
(Variación %)

	2003	2004	2005	2006	2007
PBI	3.0	3.6	4.0	3.9	4.3
Consumo	3.3	3.8	3.8	4.0	4.1
Inversión Bruta	3.2	4.3	4.5	4.1	4.2
Producción	3.6	4.1	4.1	4.1	4.4
Inflación	2.2	2.4	2.2	2.2	2.1

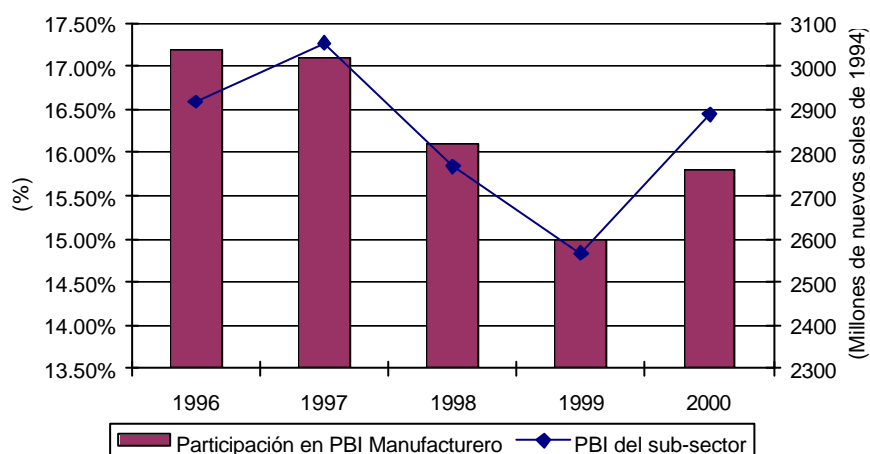
Fuente: Latin American Concesus Forecast, Octubre 2002. Concensus Economis

Si bien en líneas generales el panorama para la economía peruana es positivo, el gran reto para los próximos años es lograr un crecimiento económico más acelerado. Como se mencionó anteriormente, crecer alrededor de 4% al año no permitiría mejorar los niveles de vida de la población lo suficientemente rápido, ni contribuir a mejorar la problemática del mercado de trabajo. En consecuencia, el gran reto de economía política de los próximos años es lograr que el modelo de economía abierta y de libre mercado se legitime sobre la base de resultados concretos perceptibles para el común de los peruanos en el más corto plazo posible.

1.2 El subsector textil – confecciones: una aproximación

La evolución de la producción del sector textil - confecciones durante los últimos años ha sido errática y de ello se desprende también que su contribución al PBI del sector manufacturero también lo haya sido. La crisis que afectó a la economía en general durante los años 1998 y 1999 también llevó a que la producción del sector se contraiga en aproximadamente 10% durante estos dos años. Hacia el 2000 se observa una importante recuperación de aproximadamente 12.5%. Si bien aun no se cuenta con cifras para los años posteriores, se espera que esta tendencia haya continuado durante los últimos dos años. Como se verá más adelante el sector ha tenido una importante orientación hacia la exportación y estas se han constituido en un motor para su crecimiento. Las perspectivas son aún más alentadoras si se considera que la aprobación del ATPDEA abre una ventana de oportunidad para la consolidación y desarrollo del sector.

Gráfico 2
Perú: PBI del sub-sector textil - confecciones y su participación en el PBI Manufacturero ^{a/}



a/. Incluye el sub-sector calzado.

Fuente: INEI.

En cuanto al número de empresas que conforman el sector y el empleo que generan existen diversos estimados. Estos se reúnen en el Cuadro 9. Si bien debido a los diferentes ámbitos de cobertura geográfica y de tamaño del establecimiento los estimados varían considerablemente, a partir de los resultados obtenidos se podría afirmar que existen indicios claros de un gran sector conformado por micro y pequeñas unidades de producción en el sector. En lo referido al empleo, los resultados también presentan un alto nivel de dispersión. Sin embargo, las estimaciones reportadas por las diversas fuentes, sugerirían que el tamaño promedio de las empresas del sector es bastante reducido. Así, por ejemplo, para el caso de Lima Metropolitana BCRP – AID estima el número de personas empleadas por empresa en aproximadamente 3.4, mientras el CENEC estima 7.1 y 3.6 para los años

1993 y 1996, respectivamente. A nivel nacional, la Encuesta de Manufactura, la cual incluye sólo aquellas empresas de más de 5 trabajadores, lo estima en 13.3. La estimación más reciente arrojó un promedio de 6.7 trabajadores por establecimiento y fue realizada en el Registro Pre-censal en el año 2000. Este registro considera las empresas de 2 o mas trabajadores en 5 ciudades.

Cuadro No. 9
Sector confecciones; número de empresas y personal ocupado

Fuente	Año	Cobertura Geografica	Cobertua Según Tamaño	No. Establecimientos	Personal Ocupado
BCRP-	1989	Lima	2 a 50 Trab.	948	32197
Encuesta	1994	Nacional	5 o mas Trab.	125	16767
CENEC	1993	Nacional	1 o mas Trab.	720	—
CENEC	1993	Lima	1 o mas Trab.	211	14912
CENEC	1996	Lima	1 o mas Trab.	385	14013
INEI, Matriz IP	1994	Nacional	1 o mas Trab.	—	205402
Registro Pre-Censal	1999	5 Ciudades	2 a mas Trab.	2104	14161
INFOSIEM SUNAT	2000	5 Ciudades	Pers.Juridica	2869	—

Continuando con el análisis de empleo generado en el sector textil – confecciones, uno de los elementos más importantes a analizar es el nivel de empleo que este representa para la Población Económicamente Activa.

A pesar que, tal como refiere el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)⁵, este sector estuvo marcado por una importante disminución de personal durante los noventas debido a cambios estructurales del sector y a la adaptación de nuevas tecnologías que eliminaban puestos de trabajo, para el año 2000 dicho sector todavía presenta niveles importantes de empleo dentro de los niveles del sector manufactura y de la PEA en general.

Cuadro 10
Sectores textil, confecciones y calzado: PEA ocupada según ámbito geográfico 2001

Ambito	PEA	Participación en el empleo total (%)
Peru	41611	3.7
Lima	20493	6.3
Resto	11546	3.0
	9572	2.3

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Boletín de Estadísticas Ocupacionales 2001-IV Sector Industria de Bienes de Consumo (Textiles, Confecciones y Calzado). Lima: MTPS, 2001.

⁵ Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Boletín de Estadísticas Ocupacionales 2001-IV Sector Industria de Bienes de Consumo (Textiles, Confecciones y Calzado). Lima: MTPS, 2001.

Para el año 2001 la industria textil y de confecciones concentró a 416119 trabajadores aproximadamente, lo cual representa el 3.7% del empleo total. Es importante destacar la concentración de dicha actividad en el área urbana (más del 75% del total), y, dentro de la misma, la concentración en la capital (casi el 50% del total).

Un dato interesante sobre este aspecto es el que ofrece el INEI en su compendio estadístico del 2001: en éste se señala que la industria de textiles, confecciones y calzado ha ido reduciendo durante los últimos cinco años el uso de la capacidad instalada, debido entre otras razones a una contracción de la demanda.⁶ Sin embargo, a partir del año 1999, el uso de la capacidad instalada de la industria de Prendas de vestir ha manifestado una leve recuperación, llegando a utilizar el 84,4% de la misma en el 2001.

El estudio hecho por el MTPS sobre el empleo y remuneraciones por ocupaciones específicas en el sector en cuestión es una importante referencia para acercarnos a la situación laboral en el mismo. En base a una encuesta realizada en el sector en el año 2001, se divide a las ocupaciones en este sector en dos grupos: las ocupaciones transversales, aquellas que realizan tareas de tipo complementario a la actividad principal de la empresa (personal administrativo, secretarías, personal de limpieza, etc.) y las ocupaciones específicas, aquellas cuyas tareas se refieren a la actividad principal de la empresa (operarios de producción, de mantenimiento, etc.).

Una conclusión interesante que presenta este estudio es que se encuentra una mayor cantidad de ocupaciones específicas en las empresas medianas y grandes y un mayor número de ocupaciones transversales en las pequeñas empresas del sector. Ello se explica principalmente por la necesidad de los pequeños empresarios de realizar diversas funciones. Así, las empresas medianas y grandes cuentan con un personal especializado generando un puesto de trabajo individual a diferencia de las pequeñas empresas que no generan puestos de trabajos individuales ni especializados.

En cuanto a las remuneraciones, el mismo estudio señala que aunque el nivel de las remuneraciones no ha sufrido variaciones importantes en los últimos años, se sigue manteniendo una diferencia importante entre las pequeñas empresas por un lado y las medianas y las grandes por otro. La organización y el público objetivo hacia el cual dirigen sus productos son las principales variables que explican por qué las empresas medianas y grandes pagan más que las pequeñas. Mientras éstas dirigen sus productos únicamente al mercado interno, aquellas también producen para el mercado externo, para lo cual necesitan producir más y con mayor calidad. Así, el personal con el que cuenta requiere ser especializado, experimentado y por tanto con una expectativa de remuneración mayor. En resumen, los salarios en este sector varían desde el sueldo mínimo (410 soles) para ocupaciones como ayudantes textiles, tintoreros, planchadores hasta sueldos que

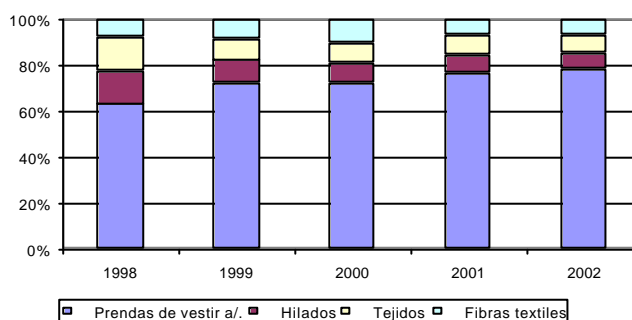
⁶ Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Compendio Estadístico 2001. Lima: INEI, 2002. p. 491.

sobrepasan los 8000 soles para los gerentes de producción. Sin embargo, es importante resaltar que estas cifras varían según la empresa.

Exportaciones

En cuanto a los principales productos de exportación dentro de la rama de textiles y confecciones cabe destacar el liderazgo absoluto de las prendas de vestir y otras confecciones que representan más del 90% de las exportaciones de la rama. Es importante resaltar además que este tipo de productos (prendas de vestir y otras confecciones), junto con las fibras textiles, aunque en menor nivel, son los únicos productos que han crecido significativamente durante los últimos cinco años, a diferencia de los hilados y tejidos que por el contrario, han registrado un decrecimiento en el nivel de exportaciones.

Gráfico 3
Sector textil - confecciones:
productos de exportación 1998 ^{a/}.



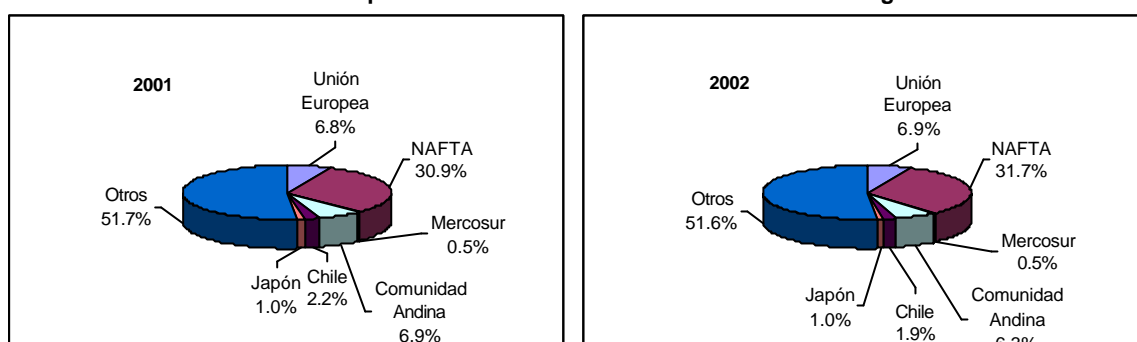
a/. Incluye el rubro "otras"

Fuente: INEI.

En cuanto al destino de las exportaciones del sector, los países miembros del NAFTA se mantienen como el principal mercado de nuestras exportaciones para el subsector textil – confecciones. Dentro de este grupo, Estados Unidos es el país al cuál se destinan el grueso de las exportaciones (más del 95% en ambos años). Después de estos países, las principales plazas para estas exportaciones se ubican en la Unión Europea y la Comunidad Andina. Países como Francia, Inglaterra e Italia, en el primer caso, y Venezuela y Ecuador, en el segundo, son los principales destinos.

Gráfico 4

Distribución de las exportaciones del sector textil - confecciones según destino ^{a/}



a/. No incluye fibra de algodón.

Fuente: SNI.

La cadena productiva del sector confecciones

A continuación se esbozará las características de los principales actores de la cadena productiva del sector confecciones, así como las relaciones entre los mismos. Esta descripción se realizará desde la perspectiva de las pequeñas y microempresas del sector, sin dejar de lado la relación de estas con las empresas medianas y grandes. Los actores que se describen a continuación son los proveedores, competidores y clientes.

Proveedores

Según la encuesta realizada a microempresas del sector en Lima Metropolitana, Arequipa, Trujillo, Huancayo y Juliaca para el estudio “Estrategias y racionalidad de la pequeña empresa”, la gran mayoría de PYMES del sector confecciones se abastecen de insumos a través de mayoristas o importadores⁷. Estos agentes se constituyen en intermediarios entre las fabricas productoras de insumos, nacionales o extranjeras, y los demandantes de los mismo, las PYMES. En el caso de algunas microempresas, los ambulantes también se constituyen en proveedores importantes de insumos.

Este estudio señala, además, que la existencia de una cantidad significativa de proveedores en el mercado de insumos determinaría un reducido poder de negociación de estos últimos frente a las PYMES, conformándose un mercado de libre intercambio entre ofertantes y demandantes⁸.

Competencia

El sector confecciones presenta un alto número de empresas que compiten entre sí. Las barreras a la entrada económicas en el sector son casi inexistentes debido a la escasa inversión necesaria para establecer un taller de confecciones o de tejido. Asimismo, los

⁷ Robles, Miguel, Jaime Saavedra, Máximo Torero, Néstor Valdivia y Juan Chacaltana. Estrategias y racionalidad de la pequeña empresa. Lima: Oficina Internacional del Trabajo, 2001. p. 124.

⁸ Ibid. p. 125.

esfuerzos emprendidos por entidades gubernamentales, como las SUNAT y el MTPE para facilitar la formalización de las PYMES, han flexibilizado considerablemente las barreras a la entrada de tipo legal. Anteriormente, estas constituían una traba significativa a la formalización y consecuente desarrollo de estas unidades. La ausencia de barreras permite que exista una elevada concentración de pequeños talleres que compiten entre sí por un mismo mercado dentro de un ámbito geográfico delimitado.

Según el estudio antes mencionado, el “75% de las PYMES del sector responden tener entre 1 a 20 competidores cercanos, el 9% entre 21 a 40 competidores, el 80% entre 41 a 80 y el 8% restante más de 81 competidores.”⁹ La encuesta también revela que “más de la mitad de las empresas tiene menos de 5 años en el negocio y cerca del 16% menos de dos años. Ello sugiere que es un sector bastante dinámico en comparación a otros.”

Otra característica de la competencia en la cadena productiva de este sector es que las microempresas no consideran a las medianas y grandes empresas como competidoras directas. Por el contrario, se presentan como potenciales clientes y posibles nexos con mercados de exportación. Como se mencionó anteriormente, la elevada concentración de microempresas genera que la competencia se dé principalmente entre empresas de similares características (tamaño reducido, ubicación, nivel de capital, entre otras). Sin embargo, cabe destacar que aunque esta competencia es fuerte, y que los microempresarios son concientes de ello, se producen importantes redes que facilitan el intercambio de conocimientos, la búsqueda de nuevos mercados y la agrupación de unidades productivas para satisfacer demandas que exceden la capacidad individual de las mismas.

En el caso de las pequeñas empresas, se observa que debido a que su orientación es hacia mercados cada vez más amplios las medianas y grandes empresas aparecen como competidores potenciales. No obstante, la falta de contactos adecuados, conocimiento de idiomas extranjeros y manejo de herramientas técnicas, como la informática, entre otras razones, las inhibe en su búsqueda de mercados para su productos, en especial los de países foráneos. Así, ellas siguen recurriendo a las grandes y medianas empresas y a instituciones especializadas como intermediarios para acceder a estos mercados.

Cientes

En líneas generales, puede distinguirse dos tipos de clientes: los finales y los intermedios. Mientras los primeros son aquellos que adquieren el producto para su uso, los segundos adquieren productos o contratan servicios de las microempresas para satisfacer la demanda de otros consumidores. Además, los clientes finales se pueden clasificar en individuales (personas naturales) e institucionales (empresas, gobierno). A su vez, los intermedios pueden orientarse a mercados nacionales y/o internacionales.

En el caso de las microempresas, se tiene el siguiente panorama: sus clientes finales son consumidores individuales y de la zona desde donde producen. Para llegar a clientes más grandes como instituciones o empresas fuera de la zona, trabajan a través de

⁹ Ibid. p. 116.

intermediarios. Sin embargo, también se encuentra que las microempresas pueden llegar a clientes institucionales con demandas reducidas dentro de su zona.

Cuadro 11
Clientes de las PYMES del sector confecciones

Tipo de empresa	Finales	Cliente	Intermedios
Microempresas	De la zona	Pequeña, gran empresa; instituciones especializada	
Pequeñas	De la zona y fuera de ella	Mediana y gran empresa; especializadas	

Elaboración propia

En el caso de las pequeñas empresas, el panorama es distinto. Aquí, los clientes finales pueden ser clientes distantes, no sólo de su zona. Además, estas empresas pueden acceder a mercados más amplios, nacionales y extranjeros, a través de intermediarios.

Tanto para la micro como para la pequeña empresa, los intermediarios constituyen un nexo importante con los mercados. No obstante, en algunos casos, estos intermediarios generan percepciones encontradas en las PYMES: ellas son conscientes de la necesidad que tienen de recurrir a sus servicios, pero a la vez, aspiran a llegar hacia sus clientes finales directamente. Esto último, desde su punto de vista, podría significarles mayores niveles de ingresos. Esta percepción se presenta con mayor frecuencia en las PYMES que se encuentran en fase de expansión.

Los intermediarios son en general empresas de mayor tamaño (medianas y grandes) e instituciones especializadas que cuentan con las herramientas y contactos necesarios que las PYMES generalmente carecen.

El tema de los intermediarios es complejo y muy importante en el sector confecciones, lo cual ameritaría un estudio más profundo que escapa a los alcances del presente documento.

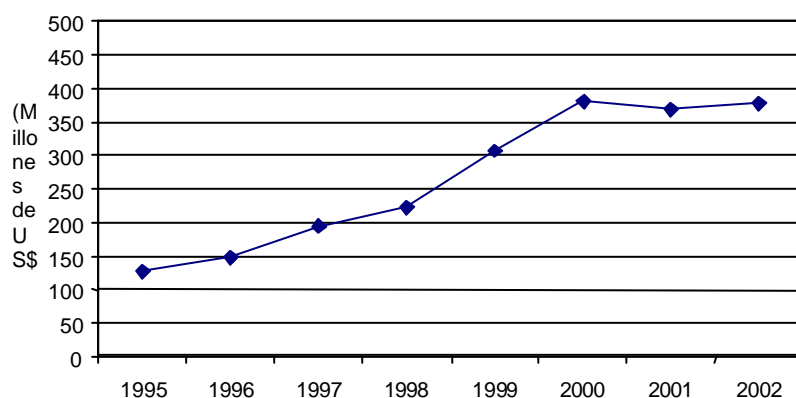
1.3 EL APTDEA y el sector textil – confecciones

Como se mencionó anteriormente, Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones peruanas de confecciones. Es por ello que la promulgación del APTDEA, ocurrida el 7 de agosto de 2002, se constituye como una gran ventana de oportunidad para el ingreso al mercado de este país.

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA) es el antecedente directo de esta nueva Ley. El ATPA fue otorgado en diciembre de 1991 con el propósito de fomentar el cultivo de productos alternativos a la hoja de coca y generar nuevos puestos lícitos de trabajo a través del desarrollo de proyectos de exportación. Sin embargo, el tratado excluía de la lista de productos beneficiados un conjunto de artículos con un gran potencial para la exportación al mercado estadounidense. Entre estos productos se incluía los textiles y las confecciones. La nueva Ley sí incluye entre los productos beneficiados a las confecciones, tanto aquellas fabricadas con insumos de los Estados Unidos (maquila), como con insumos locales, aunque establece una cuota para esta última modalidad.¹⁰ Otro de los nuevos rubros incluidos es el artesanías textiles con cero arancel y sin limitación de cuota. Sin embargo, el tratado excluye a los artículos textiles (tejidos e hilados). El tratado estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2006.

Debido al extraordinario desempeño experimentado por las exportaciones de confecciones durante los últimos años a pesar de no gozar de ninguna preferencia arancelaria se espera un importante efecto positivo de esta Ley sobre el sector de confecciones. Asimismo, la inclusión de las confecciones producidas a partir de materias primas locales facilitará la consolidación de la cadena agroindustrial del algodón y permitirá la generación de nuevos puestos de trabajo, tanto en el sector agrícola, como en el textil – confecciones. Como puede verse en el siguiente gráfico, las exportaciones de este sector a los Estados Unidos ha experimentado un crecimiento importante en los últimos siete años (excepto durante el período 2000 – 2001). Este desempeño, sumado a la aprobación del ATPDEA, sugieren que en el futuro cercano se experimente una tasa de crecimiento de las exportaciones aún mayor.

Gráfico 5
Exportaciones de prendas de vestir y otras confecciones a Estados Unidos



Fuente: SNI.

¹⁰ La cuota consiste en permitir el ingreso de confecciones con las preferencias establecidas en la Ley hasta el 2% de total de confecciones importado por los Estados Unidos en millones de m³ del mundo. Además se estableció que esta cuota se incrementaría en 0.75% anualmente, sin pasar del 5% en el 2006.

El informe especial “Oportunidades, desafíos y posibilidades del ATPDEA” del Portal de Transparencia Económica del Estado Peruano¹¹, contiene un conjunto de escenarios posibles para el sector confecciones en los próximos años donde se cuantifican los posibles impactos de la Ley. Por ejemplo, el escenario que se considera como más probable considera que las exportaciones de textiles y confecciones a Estados Unidos alcanzarían en el 2006 los US\$ 856 millones, equivalentes a 120 millones de m² de tela, mientras las totales alcanzarían los US\$ 3183 millones. Se proyecta que las exportaciones no tradicionales crezca a una tasa anual de 17% y las exportaciones tradicionales a 9.6%. En cuanto al empleo, se espera que el incremento del número de puestos de trabajo en este sector ascienda en el 2006 a 66667 nuevos puestos en el sector textil – confecciones, mientras que en la producción de algodón se generarían 60000 puestos. Finalmente, el impacto del aumento de las exportaciones sobre el PBI alcanzaría en el 2006 a 0,9%.

En cuanto al posible impacto de la Ley sobre las PYMES del sector confecciones, éste dependerá de la capacidad de aquellas de articularse dentro de las cadenas exportadoras, ya sea a través de asociaciones, articuladores de ofertas o empresas, para satisfacer demandas específicas de las grandes empresas exportadoras o de los importadores estadounidenses de manera eficaz, adecuada y con estándares de calidad garantizados. Si bien, las PYMES dependen de intermediarios para acceder a mercados foráneos, la aprobación del ATPDEA podría constituirse en una ventana de oportunidad para que estas, en especial las pequeñas unidades que han alcanzado niveles de producción significativos, se aventuren a exportar directamente sus productos, eliminando a los intermediarios.

II. EL PROYECTO ACONSUR Y SUS RESULTADOS

2.1 Breve descripción del programa

El proyecto tejidos y telares trabaja con PYMES y artesanos de tejidos ubicados en zonas de extrema pobreza con potencialidad para desarrollarse. Las zonas seleccionadas son Cuzco y Puno, catalogadas como muy pobres, Junin como regularmente pobre, Lima y Arequipa como aceptable pero con una alta tasa de población migrante pobre.

El proyecto para lograr los objetivos planteados brinda a las PYMES seleccionadas un conjunto de servicios de desarrollo empresarial con la finalidad de consolidar su presencia en el mercado y posicionarse.

Las áreas de intervención han sido las siguientes:

1. Capacitación: El objetivo es actualizar a los beneficiarios en técnicas de tejido, armado, acabado y control de calidad. Así como capacitar para estandarizar criterios de calidad durante el proceso de diseño y desarrollo de colecciones.

¹¹ Boletín de Transparencia Fiscal N° 13 (Agosto 2002). En: <http://transparencia-economica.mef.gob.pe/documento/>. En el Boletín también se describen un escenario optimista y otro pesimista.

Los métodos y el contenido de la capacitación técnica y de gestión empresarial entregada a los beneficiarios se ha diferenciado según el tipo de tejido: a mano, a maquina y telar y de acuerdo a las necesidades y demanda del mercado.

Las acciones de capacitación se han realizado con el propósito que los productores manejen eficientemente técnicas de tejido y realicen nuevos métodos de trabajo para obtener pruebas de calidad para los clientes. Estas acciones deben permitir que los beneficiarios incrementen sus capacidades para el desarrollo de nuevos productos y el acceso de nuevos mercados a nivel interno y externo.

La capacitación para el tejido a mano

Se desarrollo en Lima y Puno desde el 2001 y el 2002 en Arequipa.

De acuerdo con la demanda del mercado los cursos para las tejedoras fueron de macramé y crochet (mercado externo) en Lima. Intarsia y tejido de nuevos puntos a palito en Puno (mercado turista). (Cuadro No. 12)

La capacitación para el tejido a máquina

Se ha brindado por niveles dada la heterogeneidad de conocimiento de diversos talleres y sus operarios. Las diferencias están marcada por las capacidades productivas, las realidades geográficas y la variedad de mercados hacia los cuales llegan los productos.

En este grupo la metodología de intervención se inicia con una previa evaluación de cada unidad productiva teniendo en cuenta sus necesidades y sus mercados, a partir de ello se le otorga la capacitación y la asistencia técnica.

Los temas de capacitación mas demandados son el de manejo de fibras, desarrollo de productos, procesos de tejido y control de calidad, tanto para jefes de talleres como para operarios. Complementadamente se ha dictado temas como tecnología de máquinas mantenimiento y calificación a operarios en el manejo de máquinas de tejido (cuadro No. 13).

La capacitación de tejido a telar

Se ha brindado a través de cursos sobre diseños y calidad de productos (cuadro No. 14).

Cuadro No. 12

CAPACITACIÓN EN TEJIDO A MANO

SEDES	PREVISTO	
	LIDERES	TEJEDORAS
PUNO	30	600
LIMA	20	400
AREQUIPA	0	2
SUB-TOTAL	50	1,002

Fuente: Aconsur

Cuadro No. 13**CAPACITACIÓN EN TEJIDO A MAQUINA**

SEDES	PREVISTO	
	EMPRESAS	OPERARIOS
HUANCAYO	150	450
CUZCO	0	0
PUNO	100	300
LIMA	80	240
AREQUIPA	70	210
SUB-TOTAL	400	1,200

Fuente Aconsur, Informe del VIII Trimestre

Cuadro No. 14**CAPACITACIÓN EN TEJIDO A TELAR**

SEDES	PREVISTO	
	EMPRESAS	OPERARIOS
HUANCAYO	100	300
CUZO	100	300
PUNO	20	60
AREQUIPA	30	90
SUB-TOTAL	250	750

Fuente Aconsur, Informe del VIII Trimestre

Cuadro No. 15**RESUMEN DE METAS DE CAPACITACIÓN**

SEDES	PREVISTO	
	EMPRESAS	OPERARIOS
HUANCAYO	250	750
CUZO	100	300
PUNO	150	960
LIMA	100	640
AREQUIPA	100	300
SUB-TOTAL	700	2,950

Fuente: Aconsur,

2. Comercialización e Información

El proyecto ha desarrollado en las zonas seleccionadas 3 estrategias comerciales para vincular a los productos con el mercado nacional e internacional, de esta manera se esperaba cumplir con el objetivo de incrementar las ventas y mejorar los ingresos de los titulares de las unidades de producción y de los operarios así como promover la creación de nuevos puestos de trabajo de calidad.

La primera estrategia es la de intermediación comercial a través de la cual los centros de servicios respondían a pedidos de otras empresas. Esta experiencia la desarrolló el propio Aconsur con mucho éxito en Lima y principalmente con tejido a mano, con tejido a máquina se trabajó para el mercado turístico.

La segunda es la de vinculación comercial busca conectar a las empresas que requieren servicios con productores. Una especie de bolsa de productos que permita promover la subcontrata entre medianas y grandes empresas y los productores. Se promueve esta actividad prioritariamente en Lima y Puno (tejido a máquina).

La tercera es la estrategia de promoción comercial y son las actividades que vinculan a los productores con el mercado :participación en ferias, ventas en stands en diferentes puntos.

A través de los servicios brindados el proyecto ha ampliado el conocimiento sobre preferencias de los consumidores. La asistencia técnica en el desarrollo de productos, ha permitido la identificación de nuevos nichos de mercado para los beneficiarios, así como ha promovido que se agregue valor a la producción a través de la diferenciación de productos.

En el marco de las estrategias de desarrollo comercial se ha informado a los productores las diferentes zonas estudios sobre tendencias de mercado y se han promovido intermediaciones comerciales en las distintas sedes.

Las estrategias de promoción comercial han sido diferentes según las sedes y el tipo de tejidos:

En la sede Lima

La estrategia productiva comercial de mayor éxito en tejido a máquina fue la promoción de prendas para el **Mercado Turístico**. En lo que respecta a tejido a mano la **articulación comercial** con empresas exportadoras como Peruvian Conexión a través del trabajo con muestras, ha sido la estrategia comercial mas promocionada.

En la sede de Arequipa

Los esfuerzos se han centrado en dos actividades principales:

- Promover la relación de los beneficiarios con canales de promoción, distribución y venta de prendas (promoción comercial).
- Promover el segundo concurso "Tejidos: una oportunidad para el desarrollo"

En la sede de Puno – Cuzco

La estrategia comercial de tejido a mano ha sido la vinculación comercialmente a los productores con empresas exportadas (Polos Victorian). Asimismo ha promovido la intermediación comercial en tejido a máquina con lana alpaca. En tejido a máquina se ha promovido posibilidades comerciales con el Mercado Turístico.

En tejido a telar se ha promovido la asistencia técnica de tejido telar plano para responder a pedidos de nuevos clientes.

2.2 El proyecto en cifras; cambios cuantitativos: ingresos, ganancias y empleo

El objetivo de este capítulo es hacer una evaluación cuantitativa del impacto que el proyecto habría tenido en los beneficiarios, tanto en Lima como en Puno y Huancayo. Para ello, las fuentes con las que se ha trabajado son las encuestas realizadas en las ciudades a beneficiarios y controles, tanto en el año 2001 como en el 2002. El proceso se inicia comparando los indicadores claves de la propuesta de evaluación de impacto y, a partir de esta comparación, deducir cual habría sido el impacto del proyecto en quienes recibieron estos servicios.

La evaluación se ha realizado a partir de una muestra aleatoria de beneficiarios y controles en un momento dado, los resultados dependen en gran parte del grado de participación de los beneficiarios en el proyecto, de su capacidad de asimilación y de los estrategias que a partir de la capacitación e información recibida, han desarrollado para fortalecer su negocio. Las variables seleccionadas para el tejido a máquina son los **ingresos** de los trabajadores calificados, de los no calificados y de los empresarios; y las **ganancias** de los empresarios. Para evaluar el impacto en el empleo se ha utilizado uno modelo econométrico.

En el caso de las variables de ingresos y ganancias, la comparación entre beneficiarios y controles se efectuará, en tanto variables continuas, a través del promedio que los datos recogidos ofrecen. Sin embargo, cabe advertir que puede notarse una significativa variabilidad en los mismos ya que se presentan márgenes bastante amplios entre los valores mínimos y máximos.

Los resultados de las encuestas proporcionan indicios de que la efectividad del proyecto habría sido limitada especialmente para el caso de Huancayo . En los casos de Lima y Puno, los resultados habrían sido más favorables.

Respecto a las tejedoras a mano se han realizado entrevistas a profundidad en Lima y Puno, tanto las líderes como las trabajadoras reconocen que el programa a través de sus distintas estrategias de intervención, en especial la capacitación, les ha permitido posicionarse mejor en el mercado.

Lima: Tejido a máquina

- Los ingresos y las ganancias

Para un análisis más detallados de la variable ingresos se ha trabajado con las siguientes categorías: trabajadores no calificados, calificados y empresarios o conductores tanto para el año 2001 como para el 2002, se ha comparando la situación de los beneficiarios del proyecto con la de no beneficiarios definidos como controles.

Los resultados de la encuesta muestran lo siguiente:

- Los ingresos de los trabajadores no calificados cayeron en el 2002 respecto al promedio observado en el 2001. La caída del ingreso promedio de los trabajadores no calificados que trabajan en empresas beneficiarias del proyecto fue significativa (-44%). Los trabajadores no calificados de las empresas seleccionadas como controles de acuerdo a las encuestas disminuyeron sus ingresos promedio mensuales en un porcentaje menos significativo (-6%) (cuadro No. 16)

Se puede concluir entonces que el proyecto no tuvo ningún impacto en los ingresos de los trabajadores no calificados.

- Para el caso de los trabajadores calificados el promedio de ingresos en el 2002 fue S/. 450 frente a S/. 805 que recibieron en el 2001. El deterioro de los ingresos promedio de los trabajadores calificados que recibieron el apoyo del proyecto es evidente. Una situación similar se observa en el comportamiento del ingreso de los trabajadores calificados de la muestra definida como control, en este caso el deterioro es aún mayor y alcanza al 50% (cuadro No.16).

De acuerdo a la información obtenida podemos concluir que también para el caso de los trabajadores calificados de empresas beneficiarias del proyecto no se observa una mejora en sus ingresos como consecuencia de la intervención del proyecto, tanto aquellos que trabajan en empresas beneficiarias del proyecto como los controles han visto deteriorados sus ingresos durante el año 2002 respecto al 2001.

- En relación al ingreso promedio mensual de los empresarios se observa que tanto en el año 2001 como en el 2002 los empresarios que participan en el proyecto casi duplican el promedio de ingresos de aquellos que se definen como controles S/. 7319 frente a S/. 4,000 (año 2002).

Si comparamos los promedios del 2002 frente al 2001 tanto para beneficiarios como para controles no se observan cambios significativos en el periodo de intervención.

Se puede concluir entonces que en términos de renumeraciones no se observa el impacto esperado por el proyecto. Es posible que un año sea un período muy corto para producir mejores salariales, mas aún en un contexto de inestabilidad económica y social y en un mercado laboral flexible y con escasos niveles de organización de los trabajadores para negociar mejores salarios (cuadro No. 16).

- Respecto a las ganancias de las empresas beneficiarias del proyecto los datos muestran que éstas mejoran en el año 2002 frente al 2001 en mas del 20%, las cifras señalan también resultados positivos en la empresas de control aunque en un porcentaje menor. (cuadro No. 16).

Los programas de capacitación, formación, articulación comercial y asesoría del proyecto. Los resultados positivos en las empresas beneficiarias podrían explicarse por lo menos en parte al impacto de los programas de capacitación, formación, articulación comercial y asesoría del proyecto. El incremento de las ganancias en más del 20% respalda esta conclusión . Sin embargo no necesariamente la mejora en las ganancias es consecuencia directa de la intervención del proyecto en la medida que las empresas de control han aumentado sus ganancias en el período aunque un menor porcentaje. (cuadro No.16)

La experiencia de promoción empresarial de Aconsur, así como otras similares nos enseñan que el objetivo de lograr cambios positivos en la gestión de la empresa en el corto plazo (2 ó 3 años) no es fácil, pero sí posible aplicando las estrategias adecuadas; incrementar ganancias también es posible si se aplican las medidas adecuadas y el contexto es favorable, lo que parece muy difícil lograr como meta de corto plazo es una relación directa entre el aumento de las ganancias y la mejora del ingreso y las condiciones de trabajo de los trabajadores. Al parecer es necesario un esfuerzo sostenido de varios años para lograr cambios en las actitudes de los empresarios de tal manera que modifiquen su política de salarios y condiciones de trabajo frente a los trabajadores.

Cuadro No. 16

Lima: Evolución de los ingresos de los trabajadores y las ganancias en las empresas de tejido a máquina 2001-2002 Nuevos soles

	Beneficiarios		Controles	
	2001	2002	2001	2002
Ingreso promedio mensual no calificados	503	308	354	328
Ingreso promedio mensual trabajadores calificados	805	450	850	402
Ingreso promedio mensual trabajadores del empresario	7,398	7,319	3,840	4,001
Ganancia promedio mensual de la empresa	2,071	2,529	1,424	1,742

a/. Incluye a trabajadores familiares no remunerados y trabajadores del hogar.

Fuente: Encuesta realizadas a beneficiarios y controles 2001,2002

Huancayo: Tejido a máquina y telar

En esta ciudad a diferencia de Lima, Aconsur no intervino directamente con sus programas de capacitación formación, asistencia técnica y articulación comercial. La estrategia diseñada fue trabajar con la institucionalidad de Huancayo, lamentablemente CEPROEM la institución seleccionada carecía de experiencia y no respondió a las necesidades y dinámica del proyecto.

- Los ingresos y las ganancias

Como en el caso de Lima se ha trabajado por categorías para un análisis mas fino. El resultado de las encuestas es el siguiente: El ingreso promedio de los trabajadores no calificados fue de 288 soles en el año 2002 para el caso de las empresas beneficiarias, y de S/.183 para los trabajadores de las empresas definidas como controles.

- Si comparamos estos ingresos con los ingresos promedio del año 2001 observamos que tanto los beneficiarios como los controles han visto deteriorados sus ingresos. En el caso de los beneficiarios ha disminuido en -7% el ingreso promedio mensual, la caída es mas significativa para los controles : -35% (cuadro No. 17).

Como en el caso de Lima, en Huancayo los trabajadores no calificados no han mejorado sus ingresos y por tanto el impacto del proyecto no alcanzo como se esperaba a mejorar los ingresos de los trabajadores.

- Los ingresos laborales promedio de los trabajadores calificados presenta, de acuerdo a los datos de la encuesta, el mismo comportamiento de los trabajadores no calificados. El promedio de ingresos en el 2002 disminuye respecto al 2001 aunque en un menor porcentaje. Los trabajadores de empresas beneficiarias reciben S/.344 como promedio mensual en el año 2002, en el 2001 el ingreso promedio fue de S/397. Las empresas de control presentan una caída mas fuerte en el ingreso promedio de sus trabajadores calificados si comparamos el año 2002 con el 2001 (cuadro No. 17).
- Siguiendo la misma tendencia de los trabajadores, los empresarios vieron disminuir sus ingresos en el 2002 respecto al año 2001 tanto en el caso de los beneficiarios como los controles.
- El ingreso promedio mensual de los empresarios beneficiarios en el año 2001 fue S/. 8,453 en el año 2002 de S/. 7515. En el caso de los controles : S/7,652 en el año 2001 y S/. 6,126 en el año 2002 (cuadro No. 17).

Definitivamente no fue un buen año para el sector el 2002, los indicadores de ingresos, a diferencia de Lima no sólo cayeron en los trabajadores sino también en los empresarios cuyos ingresos promedio disminuyeron en mas del 10% (cuadro No. 17).

- Respecto a las ganancias de las empresas, esta reflejan también una caída significativa, especialmente en las empresas beneficiarias las cuales disminuyen sus ganancias en cerca del 30% en el 2002 respecto al 2001. Las empresas de control caen en 10%. (cuadro No. 17).

Cuadro No. 17
Huancayo: Evolución de los ingresos de los
trabajadores y las ganancias en las empresas
de tejido a máquina 2001-2002
(Nuevos soles)

	Beneficiarios		Controles	
	2001	2002	2001	2002
Ingreso promedio mensual no calificados	310	288	286	183
Ingreso promedio mensual trabajadores calificados	397	344	351	307
Ingreso promedio mensual trabajadores del empresario	8,453	7,515	7,652	6,126
Ganancia promedio mensual de la empresa	2,932	2,016	2,590	2,230

a/. Incluye a trabajadores familiares no remunerados y trabajadores del hogar.

Fuente: Encuesta realizadas a beneficiarios y controles 2001, 2002

Puno. Tejido a máquina y a mano

- Los ingresos y las ganancias

Puno constituye para Aconsur una sede estratégica luego de Lima. En esta ciudad se ha trabajado con un conjunto importante de mujeres, este grupo en el futuro con la demanda esperada del APTDEA podría constituir una oferta especializada que responda con productos de calidad generando mejores oportunidades de ingresos y empleos para las mujeres de la Región.

El trabajo se organiza de manera grupal (se forman grupos de 15 a 40 mujeres en torno a una líder quien se responsabiliza del trabajo y hace el seguimiento al grupo).

Es importante tener claro que esta modalidad de trabajo no significa para la líder en relación a su grupo un vínculo de trabajo con obligaciones contractuales. Los grupos se forman de acuerdo a la demanda y es la líder la responsable frente a la demanda.

En el caso de Puno, no en todos los casos han trabajado todos los grupos ni todas las mujeres del grupo. La participación de los grupos en el mercado depende en gran medida de la iniciativa de las líderes y también de la cercanía a la ciudad de Puno.

De acuerdo a las entrevistas realizadas tanto a las líderes como a las mujeres participantes los resultados son los siguientes:

- Los líderes han mejorado sus ingresos en el año 2002 respecto al 2001. de un promedio mensual de S/. 150 en el 2001 a 250 en el año 2002. En el caso de las mujeres de los grupos se observa también mejoría de S/. 56 en promedio en el 2001 a S/. 100 en el año 2002.
- En el caso de Puno no todas las líderes ni las mujeres que acompañan a la líder han tenido resultados similares. En algunos casos las líderes han alcanzado mejores ingresos por su capacidad de conexión con el mercado y las estrategias desarrolladas en el tema de comercialización; las mujeres que les acompañan han mejorado sus ingresos respecto al 2001. En otros, la mayoría, los resultados no siempre han sido exitosos.
- La sostenibilidad del ingreso de las líderes y sus grupos depende de diversos factores: en primer lugar es indispensable una institución como el módulo de Puno que promueva la articulación con el mercado tanto interno como externo y las capacite, en segundo lugar se necesita asesoría y asistencia técnica continua en materia de gestión (costos, precios, diseños, modas), en tercer lugar promover liderazgos es un factor clave para la sostenibilidad del grupo.

Evaluación econometrica de los resultados

Los resultados hasta aquí analizados dan cuenta de algunos procesos que pueden haber tenido o no relación con el programa. Con la finalidad de identificar si los cambios analizados, han sido originados por la intervención del programa, en esta sección se realiza una evaluación econometrica simple de los resultados. Como se menciona en el capítulo 2, el diseño de la evaluación considero la realización de entrevistas a beneficiarios, al inicio y

final del programa. Asimismo, contemplo la necesidad de comparar ese desempeño con los resultados de un grupo de control no participante en el programa.

Debido a la naturaleza diferente de las intervenciones, se crearon dos bases de datos diferentes: una para tejedores a maquina (en Lima y Huancayo) y otra para tejedoras a mano (básicamente en Puno). A continuación presentamos los resultados para cada uno de los casos analizados:

Tejido a maquina en Lima y Huancayo

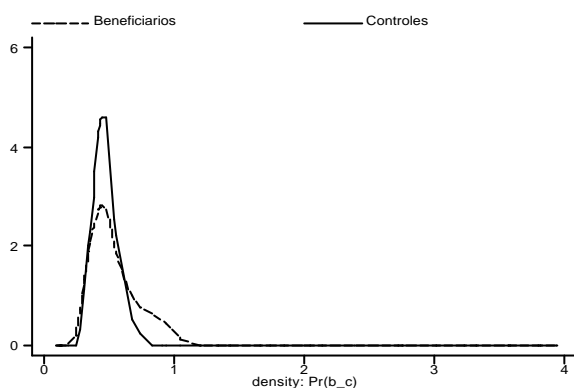
El componente de tejido a maquina, consiste básicamente en dar capacitación a micro o pequeños empresarios que se dedican al tejido de piezas textiles, en base a maquinas de tejido. Los objetivos del programa en este contexto ha sido tratar de mejorar los ingresos de los trabajadores de este tipo de Pymes, mediante el incremento de su productividad.

Hallar los ingresos de los trabajadores de Pymes ya establecidas solo es posible a través del incremento de la productividad media de estas empresas. En consecuencia, se determino que la estrategia de evaluación seria la productividad media del trabajo en las Pymes beneficiarias del programa, bajo el supuesto que eso es una condición necesaria para el incremento de los ingresos de los trabajadores.

El ejercicio de evaluación de impacto, trata por tanto, de establecer en que medida la intervención del programa ha alterado los niveles de productividad del trabajo en las Pymes beneficiarias. Para esto se entrevisto un conjunto de 18 Pymes de tejido a maquina en Lima y Huancayo y un igual numero de Pymes del mismo ramo pero que no son beneficiarias del programa.

El primer paso, entonces es verificar si se pueden comparar los resultados de los beneficiarios con los del grupo de control. Para ello, en el grafico 1, se muestra la probabilidad de participar en el programa, tanto de beneficiarios como controles. Se puede deducir rápidamente que ambos grupos tienen igual propensión a participar en el programa, lo cual los hace estadísticamente equivalentes.

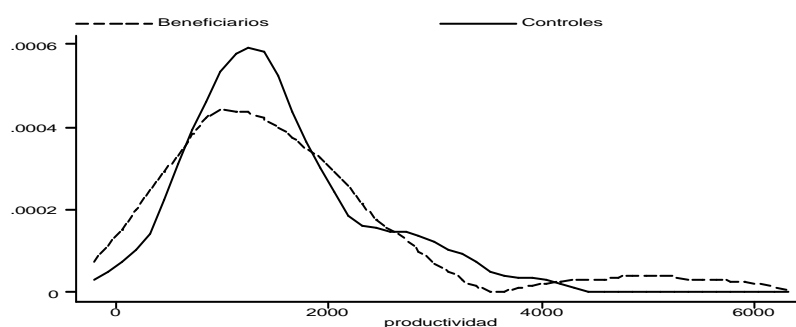
Gráfico 6
Probabilidad de participar en el programa para beneficiarios y controles. Aconsur 2001



Una vez establecida la equivalencia estadística, es necesario establecer un procedimiento para verificar la existencia de impacto del proyecto. Dado que el objetivo ha sido modificar la productividad del trabajo, es claro que el test de impacto deberá pasar por una revisión estadística de la relación entre productividad laboral y participación en el programa.

Una forma directa de establecer esta relación sería establecer las diferencias en productividad entre aquellos que han participado en el programa y aquellos que no lo hicieron. Esto se realiza en el gráfico 2, y lo que se observa es que tanto beneficiarios como controles, exhiben niveles de productividad bastante similares. Esta evidencia sin embargo, no es suficiente para establecer el impacto del programa.

Gráfico 7



Dado que se cuenta con información a nivel de empresas, una forma simple de establecer esta relación, es estimar una ecuación de productividad laboral basada en la función de producción de estas empresas.

$$\ln(Y / L) = \ln L + \ln K + dP + X + e$$

En este caso, Y es el volumen de ventas, Y/L es la productividad de la empresa, L número de trabajadores de la empresa, K es el total de activos en soles y X es un vector de variables de interés, como características de la empresa y de los dueños, como antigüedad de empresa, edad, nivel de educación, etc. La participación en el programa de las Pymes tejedoras a maquina, se identifica en esta ecuación como una variable explicativa mas que toma el valor de 1 si participo en el programa y 0 en otro caso. El estimador de impacto es δ . Si δ es positivo, el impacto existe y a mayor δ , mayor impacto.

Los resultados de este ejercicio se muestran en el cuadro 18. Se presentan cuatro modelos en los cuales se van incluyendo variables relevantes por grupos de características de la empresa o del dueño de la misma. La finalidad de este ejercicio es ver si la significación de la variable de participación en el programa cambia.

Cuadro No. 18 Regresión de productividad en el programa de tejido a máquina

Variables/ Modelos	1	2	3	4
Constante	[7.138566]	[4.311936]	[4.923707]	[4.709766]
Participación	0.0389834	-0.1934816	-0.1250139	-0.1357647
Nro. Trabajadores		[-0.4590866]	[-0.4416616]	[-0.4738425]
Total de activos		[0.4188209]	[0.3682521]	[0.3824698]
Cond. Individuales				
Edad			0.0000582	-0.0024059
Sexo			[-0.399883]	[-0.4621662]
Educación primaria			0.217597	0.3004512
Educación superior			-0.1255879	-0.0581665
Cond. De la empresa				
Financiamiento				0.0063079
antigüedad				0.0063079
Ubicación				
Lima				0.1789537
Situación				0.0647905
Nro Beneficiarios	64			
Nro. Controles	64			

Los coeficientes entre corchetes son estadísticamente significativos

En ninguno de los modelos propuestos, la participación en el programa mostró ser una variable determinante en el aumento de la productividad de las Pymes beneficiarias. Las variables que mostraron ser relevantes siempre fueron, el total de activos de la empresa, el número de trabajadores y el sexo de los dueños de las empresas. En el caso de los activos y el numero de trabajadores ya es conocido que tendrían que ser determinantes importantes en la regresión ya que son los principales factores de producción; por otra parte, el sexo de los dueños tiene un coeficiente negativo, lo que quiere decir que si los dueños de las

empresas son hombres ello influye negativamente en la productividad, lo contrario debe ser si son mujeres.

Esta evidencia, indica pues que el programa no ha tenido impacto alguno en la productividad de las Pymes beneficiarias. Si eso es así, los ingresos de los trabajadores de estas Pymes no podrían haber tampoco aumentado como consecuencia del programa

Tejido a mano en Puno

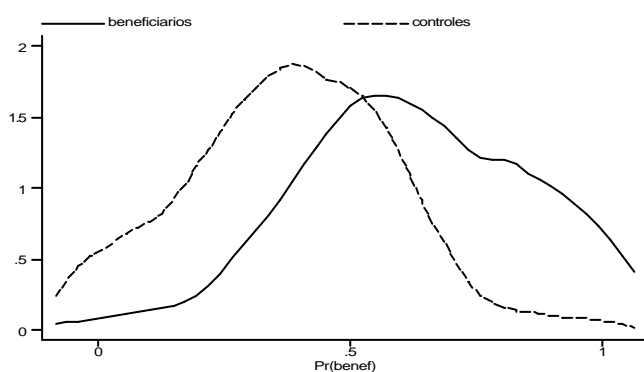
En el caso de tejido a mano, la intervención es ligeramente diferente. Se trata de incrementar el ingreso de estas trabajadores, pero estas no trabajan en ninguna empresa, sino que muchas veces son independientes. Por tanto, una estrategia del programa fue tratar de armar grupos de tejedoras a fin de poder consolidar su oferta de productos y así, poder incrementar sus ingresos.

En este caso, pues, el resultado final depende de la relación directa del programa con las beneficiarias. Así, la evaluación de impacto, debería observar en que medida la participación de las beneficiarias en el programa ha determinado cambios en los niveles de ingreso de las tejedoras.

En este caso, se realizó una encuesta a promedio tejedoras de la zona de Puno, y a un número similar de tejedoras que no habían participado en el programa. La dificultad para encontrar tejedoras de control, determinó que ambos grupos –beneficiarios y controles – fueran claramente diferentes. Esto se puede observar en el gráfico 3, en donde se muestra la probabilidad de participar en el programa por parte de beneficiarios y controles.

Gráfico 8

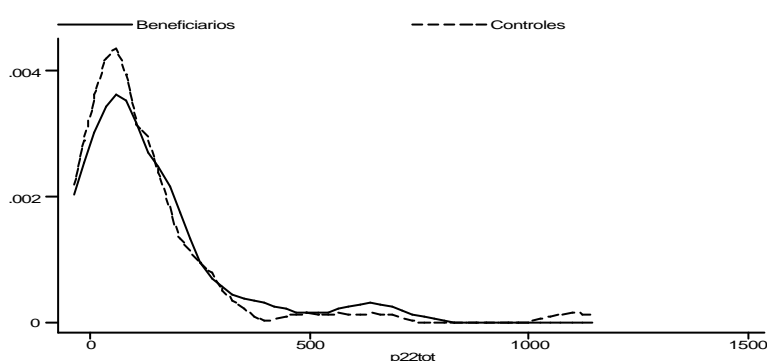
Distribución de la probabilidad de participar de los beneficiarios y controles en 2001



Como es evidente, los controles no son similares a los beneficiarios en rigor. Por tanto, las diferencias entre ambos grupos deberan ser tomadas en cuenta a la hora de establecer el impacto.

Para establecer el impacto, en este caso, la idea es comparar los ingresos de los beneficiarios con los controles. Como se puede observar en el grafico 4, las distribuciones encontradas son bastante similares. Pareciera que el efecto del programa no es muy claro.

Gráfico 9 Distribución de ingresos de los beneficiarios y controles.



Sin embargo, en este caso como en el anterior, es necesario hacer una evaluación econométrica para determinar estrictamente si ha habido algún cambio atribuible al programa. La estrategia para esta evaluación consiste en estimar una ecuación de ingresos tipo Mincer (1974), de la forma

$$\ln(y) = x\beta + \delta P + \varepsilon$$

donde y es el ingreso mensual de la persona, x es un vector de variables de control que explican el ingreso laboral y δ es el parámetro de interés. Un problema econométrico asociado a esta estimación consiste en que los controles y beneficiarios no son estrictamente comparables y por tanto, deben haber efectos fijos que es necesario controlar. Por tanto, a la regresión de ingresos se le estimara en primeras diferencias a fin de eliminar cualquier posibilidad de efectos fijos que afecten el signo y significancia del coeficiente δ . Los resultados de este ejercicio se muestran en el cuadro 19.

Cuadro No. 19
Regresión de ingresos (ganancias) en beneficiarios y controles

Variables	Efectos aleatorios	Efectos fijos
Herramienta	0,18235	0,17186
	0,10077*	0,10070*
Edad (joven=1)	-0,44917	-0,42059
	0,20538*	0,20572*
Educación (secundaria=1)	-0,31954	-0,32403
	0,17821*	0,17760*
Números de hijos	-0,07070	-0,06714
	0,06000	0,05984
Participación en organización de base	-0,05408	-0,02432
	0,18550	0,18612
Participación en el programa	0,11021	-0,11866
	0,25082	0,30111
Cons	3,98807	4,02737
	0,40872*	0,40828
Número de observaciones	126	126

Errores standard en cursiva (*) significativo al 10%

Se observa que la ecuación de ingresos por trabajo como tejedor a mano, tienen una relación significativa aunque débil con variables tradicionalmente explicativas de los ingresos por trabajo, como la edad y la educación. La cantidad de herramientas también influye positivamente en las ganancias logradas como tejedora. A pesar de ello, se mantiene un coeficiente de la constante, bastante significativo.

Para identificar el impacto del proyecto, se incluyó una variable de participación, que resultó ser no significativa tanto en una regresión de efectos aleatorios como una controlando por efectos fijos. Se esperaba que la regresión controlando por efectos fijos, permitiría un coeficiente robusto frente a las diferencias existentes entre beneficiarios y controles.

ANEXO

Cuadro 20 -A1 Promedio de variables incluidas en la regresión de productividad

Variables	Beneficiario		Control	
	To	T1	To	T1
Ingreso	7734.19	9681.00	6197.06	5600.22
Nro trabajadores	5	5	4	4
Productividad	1825.93	1843.36	1515.03	1589.48
Total activos	11791.88	7556.88	7701.19	5352.34
Edad	42	40	39	38
Sexo	0.47	0.41	0.44	0.44
Educ. Superior	0.53	0.50	0.53	0.53
Educ Secundaria	0.41	0.44	0.44	0.41
Educ Primaria	0.06	0.06	0.03	0.06
Departamento (Lima=1)	0.56	0.56	0.56	0.56
Financiamiento	0.34	0.41	0.38	0.31
Antigüedad	10.66	10.78	9.91	10.00

Cuadro 20- A-2 Medias de variables de ecuación de ingresos

Variable	Beneficiarios		Controles	
	To	T1	To	T1
Ingresos	69	132	88	123
Edad	33	34	33	35
Estado civil (1=casado)	0,73	0,80	0,59	0,59
E. Primaria	0,20	0,22	0,25	0,27
E. Secundaria	0,57	0,47	0,55	0,53
E. Superior	0,24	0,31	0,20	0,20
Jefe de hogar	0,29	0,22	0,08	0,16
Nro. Hijos	2,3	2,3	2,0	2,2
Nro. Prendas	1,0	49,0	5,5	87,0
Participación en org. de base	0,24	0,16	0,67	0,39
Capacitación	0,86	0,65	0,41	0,31
Acceso a financiamiento	0,02	0,13	0,08	0,16
Es subcontratado	0,06	0,03	0,22	0,13

2.3 Una mirada cualitativa desde las líderes y beneficiarias

a. Las líderes

En la presente sección se intentará describir las características principales de las tejedoras líderes del proyecto ACONSUR. Dentro del estudio de evaluación de impacto del proyecto se decidió entrevistar en profundidad a tres empresarias consideradas como líderes para tratar de conocer con detalle una serie de variables de interés. Es importante advertir que

para esta sección se prefirió favorecer la riqueza y calidad de información que se podría obtener al realizar entrevistas en profundidad sobre la representatividad que pudiera haber tenido una encuesta. En este sentido, no se pretende extender las conclusiones que se desprenden de estas entrevistas a todo el grupo de líderes aunque se considera que estas brindan un importante material para conocer de cerca experiencias concretas.

La relación de estas señoras con la institución es de varios años, por lo que el fin de la presente sección no es sólo determinar el impacto específico del proyecto sino de los procesos que ha logrado. Aconsur en los años de relación con estas mujeres. Se intentará dar un panorama general del origen de estas empresarias, describir las relaciones de estas mujeres con ACONSUR a lo largo de los años, e identificar características personales de las líderes que les permiten aprovechar el contacto con ACONSUR y extender estos beneficios a sus familias y comunidades.

La empresarias entrevistadas tienen un origen provinciano. Ellas migraron a Lima en busca de oportunidades laborales, junto con sus familias. Curiosamente, ninguna de las entrevistadas pensó en dedicarse al tejido como actividad laboral principal desde un inicio. Ellas cuentan con estudios o experiencia laboral en profesiones fuera de la actividad textil que en otras circunstancias les hubieran asegurado un estándar de vida adecuado: Gloria fue secretaria y asistente de administración, Nancy estudió contabilidad y Marta se retiró del trabajo de rehabilitación médica para personas discapacitadas. El ingreso a la actividad del tejido se debió a que no pudieron conseguir trabajo en su profesión (Nancy), o continuar desempeñándose en ellos (Gloria), o como una alternativa para incrementar los ingresos , retirada ya de su actividad laboral de tantos años (Marta). De esta manera, el tejido a mano se constituyó en una alternativa de generación de ingresos a partir de las diversas capacitaciones que estas empresarias recibieron.

Si bien el aprendizaje inicial de las técnicas de tejido difiere en cada caso, las tres entrevistadas concordaron en la importancia que tuvieron las sucesivas capacitaciones recibidas de ACONSUR y en las empresas en que tuvieron la oportunidad de trabajar en el desarrollo de nuevas técnicas y en el perfeccionamiento de sus habilidades. Ellas están relacionadas directamente con ACONSUR desde mediados de la década de los noventa, por lo que esta institución ha sido parte esencial del desarrollo de sus empresas a lo largo de 6 o 7 años.

Participar en diversos cursos y talleres les permitió especializarse en las etapas más difíciles del proceso de producción (acabados, diseños de moldes y confección de modelos para nuevas colecciones), en la administración de grupos de tejedoras y en el control de calidad de las prendas. Asimismo, las señoras coincidieron en que perfeccionar las técnicas de

tejido les ha dado la posibilidad de desempeñarse como instructoras en Lima y en el interior del país y ello, a su vez, les ha permitido contribuir en la formación de nuevos grupos de tejedoras y mejorar los ingresos de otras familias. Inclusive han tenido la oportunidad de ser contratadas por empresas y otras ONG's para dictar cursos de capacitación. Tienen muy en claro que las capacitaciones son inversiones que en el futuro rendirán beneficios a las participantes.

Las empresarias coinciden en reconocer la importancia que ACONSUR ha tenido en su desarrollo, tanto en el nivel laboral, como en el personal. Por un lado, las capacitaciones, el asesoramiento empresarial y la intermediación de las institución para conseguir trabajo y clientes fueron esenciales para el crecimiento de sus pequeñas empresas; y, por el otro, ellas valoran significativamente cursos de tipo formativo, y no propiamente técnicos, como los de género, cultura emprendedora, familias empresarias, prevención, entre otros. Esto último resulta un punto muy importante a tener en cuenta en futuros proyectos: la preocupación por la formación que va más allá de lo técnico pero que contribuye a una formación integral de las beneficiarias y que es demandada por las líderes entrevistadas.

En cuanto a la relación que esperan tener con ACONSUR hacia el futuro, se puede hacer una diferencia entre las expectativas de un grupo de líderes que podría catalogarse como de mediana edad (representadas por Nancy y Gloria) y otro de las de edad madura (representadas por Marta). Mientras las primeras anhelan contar con el apoyo de ACONSUR para independizarse de su rol de articulador entre oferta y demanda, las segundas esperan continuar en relación directa con la institución. Resulta significativo que tanto Nancy como Gloria, hallan señalado que una de sus demandas a ACONSUR sea que esta les permita desarrollar sus propios canales de comercialización una vez alcanzado cierto nivel de capacidad empresarial: "si son unas buenas líderes que tiene responsabilidad, puntualidad (...) lanzarlas a ellas mismas, no a través de ACONSUR. ACONSUR (...) es una parte de comercialización. Como que ya nos suelten digamos", responde Nancy ante la pregunta ¿Qué es lo que quisiera recibir de ACONSUR que no le brinde actualmente, no sólo desde su perspectiva sino de la del conjunto de líderes?

Las diferentes perspectivas a futuro se podrían desprender de las posibilidades que cada grupo de líderes ve en el negocio del tejido: mientras las más jóvenes ven el negocio como una apuesta al futuro de mejora de ingresos y condiciones de vida, las mayores lo ven como un mecanismo de generación de ingresos presentes que les garantiza un estándar de vida; mientras unas se inclinan a tomar riesgos presentes a cambio de importantes beneficios futuros, otras desean mantener la situación actual debido a que no es seguro que puedan disfrutar de los beneficios futuros de los proyectos que puedan emprender.

El grupo de líderes jóvenes mira con especial interés las posibilidades que ofrece el mercado de exportación. Ellas desean establecer vínculos directos con clientes del exterior para prescindir de los intermediarios que contratan sus servicios de tejido. Ellas cuentan con la calidad de su trabajo, sus habilidades y capacidad emprendedoras como activos para emprender el reto exportador, pero el carecer de contactos en los mercados de destino, de capital y de algunos conocimientos necesarios acerca del proceso exportador (desde el idioma inglés hasta el trabajo con entidades bancarias y aduanas) se constituyen en el freno para emprenderlo.

Otra dimensión de los grupos de las líderes que es importante analizar es el rol estos que cumplen en la cadena productiva del tejido. Hacia atrás en la cadena, los grupos de líderes generan trabajo para un conjunto importante de familias pertenecientes a las comunidades de las líderes: ellas se encargan de conseguir trabajo, a través de ACONSUR u otras empresas o clientes empresariales, para distribuirlo entre las integrantes de sus grupos: Actualmente, sólo estas tres líderes trabajan con más de 150 señoras. Estas a su vez, hacen partícipes a sus familias y vecinos en el trabajo, conformándose nuevos grupos de tejido. La participación de la familia en esta etapa es fundamental, ya que no sólo colaboran directamente en el tejido y en las diferentes actividades que demanda una pequeña empresa, sino que brindan un conjunto de “servicios” (apoyo en las labores del hogar, aliviar la carga emocional de la tejedora, etc.) que se constituyen en una plataforma de soporte para el trabajo del grupo de tejido. Además, las entrevistadas consideran que es de suma importancia que las tejedoras puedan trabajar en sus hogares, ya que de esa manera no descuidan la vida familiar y contribuyen a la formación de los hijos al hacerlos partícipes de una u otra manera de la producción. A través ello, se transmiten valores como la responsabilidad, puntualidad, amor al trabajo, entre otros. Por otro lado, hacia adelante, las líderes son las articuladoras de la oferta de los grupos con los intermediarios, ya sean empresas, instituciones como ACONSUR o personas individuales y, a través de estos, con el mercado final.

Un aspecto importante que se debe resaltar, pero que el estudio en profundidad escapa a los alcances del presente documento, es el rol de articulación que los grupos de líderes cumplen entre lo tradicional y lo moderno. Mientras la producción se apoya en relaciones tradicionales de parentesco y vecindad, la comercialización se debe realizar en mercados de tipo moderno, ya sea a través de intermediarios o directamente en algunos casos. Estas empresas serían duales en el sentido que dependen tanto de mecanismos modernos como tradicionales para su desempeño y subsistencia.

Finalmente, se intentará identificar rasgos personales de las entrevistadas que se constituirían como los que posibilitaron que alcancen el estatus de líderes y sean

reconocidas como tales por ACONSUR. En primer lugar, se debe destacar la mentalidad empresarial que tienen estas mujeres. Ellas son capaces de identificar las fortalezas de sus empresas (o de modificar sus empresas para crearlas) que les permitirán aprovechar las oportunidades que creen el medio en que se desenvuelven en el futuro, ya sea a corto o largo plazo. Además, son conscientes de preceptos empresariales claves como la importancia de la inversión, ya sea en capital físico o humano, y el ahorro como motores fundamentales para el desarrollo de sus empresas y la responsabilidad social para con las mujeres que trabajan para ellas y sus familias como pieza clave para hacer sostenibles los grupos de tejido.

En segundo lugar se podría mencionar las habilidades que poseen para fomentar el desarrollo de nuevas líderes y el deseo que tienen de hacerlo. Las entrevistadas manifestaron que tuvieron que trabajar y capacitar a diversos grupos, lo cual les dejó gratas experiencias al hacerles posible contribuir a que se desarrollen nuevos grupos de tejido y que surjan nuevas líderes. Sostienen además que procuran capacitar a las señoras que son parte de sus grupos constantemente y que esperan que entre ellas surjan nuevas líderes, y así sucesivamente.

En tercer y último lugar, se considera que la capacidad de adaptación que tienen estas mujeres al trabajo con distintos grupos, en diversos ámbitos y circunstancias, les permite generar un mayor impacto en las beneficiarias. Prueba de ello es la capacidad que estas mujeres han tenido para desarrollar importantes redes en provincias a raíz de sus viajes para capacitaciones. Según manifestaron, ellas no sólo han contribuido a la formación de nuevas líderes y grupos, sino que también han sabido hacerse de contactos en provincias que les solicitan trabajo. Así, se han convertido en agentes de cambio no sólo para los que han recibido sus conocimientos, sino para las tejedoras que trabajan con ellas, sus familias y sus comunidades.

Nancy nació en Cañete y vino a Lima a la edad de 21 años, con dos hijos, en busca de trabajo. Ella se preparó en Contabilidad, pero al no conseguir trabajo en su profesión la impulsó a buscar otras opciones laborales. Es así como se inicia en el tejido. Actualmente, ella es identificada como líder por ACONSUR, porque, según sus propias palabras, maneja “las técnicas de tejido que el mercado requiere, tanto a mano como a máquina y (porque conoce) bastante lo que es el trabajo de exportación.”

Ella aprendió a tejer alrededor del año 1984 en capacitaciones organizadas por clubes de madres y en talleres organizados por su parroquia. Durante los años 1985 y 1986 perfeccionó su técnica de tejido a través del programa de asistencia directa del gobierno de

Alan García. Gracias a estas capacitaciones Nancy se convierte en instructora en los cursos organizados por los clubes de madres. La experiencia acumulada le permitió trabajar en importantes empresas en las que se tejía a mano. Su más importante experiencia se inicia en el año 1990, cuando ingresa a trabajar en una empresa exportadora. Allí se desempeña en el área de producción y además recibe nuevas capacitaciones, una de las cuales fue justamente organizada por ACONSUR.

Su experiencia laboral también se desarrolla en provincias, ya que es enviada a Huancayo y Puno por la empresa en la que trabaja. Asimismo, es contratada por distintas ONGs para dictar cursos en Ayacucho, Huancayo, Juliaca y Puno. Ella sostiene que todas estas fueron experiencias muy gratificantes y destaca su labor en Ayacucho, donde dos de sus alumnos han formado pequeñas empresas. Ella aún mantiene relaciones amicales y laborales con ellos.

Su relación directa con ACONSUR se inicia a mediados de los noventa cuando es contactada por su experiencia en el trabajo de tejido con mujeres recluidas en penales, experiencia que esta institución deseaba implementar. Así, intercambian ideas y Nancy obtiene sus primeros contactos, tanto de trabajo, como de asesoramiento.

Luego de haber trabajado en varias empresas exportadoras por casi 10 años, Nancy decide poner su propia empresa en el año 2000. “Yo lo vi esto más como a futuro con la experiencia de que yo trabajé en varias empresas exportadoras. (...) yo me decido en el año 2000 a formar mi propia empresa. Y ahí, ya conociendo clientes, ya conocía las tendencias, la moda del mercado americano. Entonces de repente en la última empresa en que estuve, los malos tratos, el incumplimiento de pagos, me hace decidir y decir ya basta, quiero trabajar independientemente y trabajar con gente de la comunidad donde vivo, que son asentamientos humanos. Veía que la gente venía tan lejos y a veces no le pagaban o no había trabajo, entonces vengo a formar yo (la empresa) donde está la mano de obra y es por eso que tomo la decisión de formar una pequeña empresa.”

Esta cita demuestra por qué Nancy es considerada como un líder en el tejido a mano. Sobre la base de los conocimientos adquiridos, y junto a un espíritu emprendedor y solidario con su comunidad, decide formar una pequeña empresa que le permita mejorar su estándar de vida y el de las familias de las señoras que trabajarían para ella.

Actualmente, durante la temporada alta que se extiende entre marzo y abril (también hay un breve período de alta demanda en diciembre) la empresa de Nancy genera trabajo para 94 señoras. Ella trabaja directamente con las “sub líderes”, quienes a su vez, en muchas ocasiones, son ayudadas por sus esposos, hijos, vecinos, etc. Así, ellas a su vez forman otro grupo de tejedoras, estableciendo una cadena de producción.

En el año 2002, Nancy empieza a trabajar directamente para ACONSUR, en la parte de producción. Sus hijos, quienes desde pequeños la acompañaron en sus labores y aprendieron las técnicas del tejido, se hicieron cargo de la empresa familiar a partir de este momento. Este hecho es resaltado por la entrevistada ya que sus hijos renunciaron incluso a sus trabajos para dedicarse a la empresa.

Nancy es consciente que la acumulación de capital humano es esencial para el desarrollo de su empresa: aunque luego de terminar la secundaria sus hijos se dedicaron exclusivamente a trabajar por la falta de dinero, ahora que la empresa genera el ingreso suficiente, sus hijos pueden continuar su educación. Mientras uno estudia en ADEX, la otra estudia inglés. Nancy tiene claros sus objetivos: “Nuestra meta final es prepararnos y poder exportar directamente, aunque lo veo un poco difícil, pero no pierdo las esperanzas. (...) Nos sentimos con la capacidad de que manejamos la técnica, que la sabemos porque siempre hemos trabajado al mercado de exportación. (...) Es un mercado muy amplio, pero hay que saber llegar al cliente.” Justamente, esto último es uno de los cuellos de botella que Nancy identifica para poder hacer realidad el sueño de convertirse en exportadora. Actualmente, ella se relaciona con el mercado de exportación a través de una intermediaria de nacionalidad estadounidense que viene a Lima 3 o 4 veces al año. Ella le informa de los modelos y el diseño y Nancy se encarga de elaborar una propuesta, que de ser aprobada, implicaría el inicio del proceso de producción. La empresa de Nancy solamente presta el servicio de elaboración de prendas, la intermediaria es la que exporta el producto. Asimismo, la capacidad de producción de su empresa y la demanda de trabajo de las señoras que trabajan con ella propician que Nancy genere contactos con otras empresas exportadoras y concrete oportunidades de trabajo. La empresaria considera que para poder prescindir de los intermediarios y exportar directamente le falta conseguir un mercado atractivo y contactarse directamente con clientes específicos. De esta manera podría evitar vender su producción a un intermediario que a su vez vende el producto en el mercado extranjero. Adicionalmente, reconoce que la falta de capital es otra limitante para que pueda exportar directamente.

En cuanto a los cursos y capacitaciones recibidas de ACONSUR, Nancy reconoce que estas le han sido de gran utilidad, sobretudo en lo referido al desarrollo de habilidades que van más allá de lo técnico: “sobretudo (...) nos han desarrollado cursos en género, en cultura emprendedora, en familias empresarias, como que eso también te ayuda un montón.” Nancy considera que en el futuro sería importante que ACONSUR evalúe las capacidades de las líderes y sus empresas y sobre la base de ello, determinar si podrían prescindir de los servicios de comercialización de la mencionada institución: “si son unas buenas líderes que tiene responsabilidad, puntualidad (...) lanzarlas a ellas mismas, no a través de ACONSUR. ACONSUR (...) es una parte de comercialización. Como que ya nos suelten digamos”. Es

decir, que la institución facilite el contacto directo con clientes y el lanzamiento de las empresas de manera individual al mercado.

Así como Nancy considera fundamental el componente de desarrollo de las empresa en el paquete de asistencia del programa ACONSUR, ella también ha contribuido al desarrollo de las señoras que han trabajado para ella: “ tengo por costumbre de cada embarque que hacemos (...) como que las reúno, de repente si la producción es buena, las llevo a comer, compartir algo y luego nos sentamos a evaluar. Hay que corregir esto, corregir lo otro. Y ahí les trato de dictar un pequeño curso para que ellas vayan mejorando. (...) también ya varias de las personas que han trabajado en mi taller están formando su pequeño taller. Tengo tejedoras que empezaron conmigo y ahorita han puesto su propio tallercito en su casa y ya están tejiendo allí con otras personas. Y eso es bueno. Como que ellas también tienen que crecer.”

Finalmente, la entrevistada tiene como meta exportar directamente sus productos en un futuro cercano e implementar una planta de producción adecuadamente diseñada en el mediano plazo. Actualmente, ella ha acondicionado en el primer piso de su casa un pequeña planta de producción con ambientes separados para tejedoras, armadoras y una pequeña oficina, pero espera poder tener una planta independiente con todas las facilidades para la producción.

Marta ingresó al negocio del tejido a mano luego de retirarse de su trabajo de muchos años como profesional especializada en personas discapacitadas. Ella sostiene que siempre tuvo habilidad para el trabajo con las manos, por lo que aprender a tejer no le resulto difícil. Luego de aprender lo básico de la técnica del tejido, ingresó a trabajar para ACONSUR en el año 1996 como tejedora. Con el transcurso del tiempo y las capacitaciones recibidas, Marta perfeccionó su técnica y se especializó en las etapas finales del proceso de tejido (acabados) y en la elaboración de modelos a partir de bosquejos que deben ser presentados a los compradores para su elaboración y posterior producción a mayor escala.

Posteriormente, fue enviada a capacitar a potenciales líderes a diferentes lugares. La primera capacitación que dio fue en Villa El Salvador. Luego fue enviada a la Ciudadela Pachacútec en Ventanilla, y a raíz de esta experiencia, dictó un taller en otro sector de Ventanilla y otro en Puente Piedra. Ella resume el sistema de capacitaciones de la siguiente manera: “Capacité a un primer grupo de líderes y (a) su brazo derecho, cada tejedora tiene un brazo derecho. Como para que ellas puedan capacitar a su vez (...) es un sistema multiplicativo porque uno capacita a líderes, de repente la líder va con la que de entre sus tejedoras la que más destaca, la más hábil en croché y se capacitan.” Luego de dictar cursos en Villa El Salvador nuevamente, fue enviada a capacitar a líderes en Puno y en Cuzco. A raíz de las capacitaciones que dictó, Marta tomó contacto con diversas líderes y en

la actualidad sabe que se formaron nuevos grupos de tejedoras sobre la base de la experiencia adquirida en las capacitaciones.

Luego de todas estas experiencias, Marta decide abrir su propio grupo de tejedoras que se reúne en su casa. Ella se encarga de los aspectos administrativos y del asesoramiento técnico, además de hacer los acabados de las prendas más difíciles. En la actualidad tiene 19 personas a su cargo: 15 tejen a croché y 4 a palito. De entre estas 15, 4 pueden tejer a palito cuando es necesario y el resto se especializa en la producción de diversas partes de prendas. Una de ellas es el brazo derecho de Marta, que junto a ella, son las únicas que hacen los acabados de las prendas.

Además de trabajar para ACONSUR, Marta consigue trabajo a través de otros contactos que conoció a raíz de sus viajes a Puno y a Cuzco. En muchas ocasiones las tiendas y empresas la contactan para que sea ella la que haga las muestras que se deben presentar a los inversionistas. Estas tiendas exportan su producción principalmente a Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Alemania y el resto de Europa. Ella considera que estas prendas son exportadas ya que no existe un mercado importante para ellas en el ámbito local, ya que “nadie va a comprar algo (una chompa) que cueste 300, 400 soles.”

El grupo de Marta se reúne cuando es necesario en su casa. Allí, ella ha acondicionado en los cuartos de sus hijos que ya no viven con ella pequeños ambientes de trabajo. Solamente reúne a sus tejedoras en su casa cuando es necesario, cuando se entregan pedidos importantes, en casos de emergencia, para finalizar acabados o para controles de calidad. Luego de estas reuniones cada una trabaja por su cuenta en su respectiva casa. En algunos casos, inclusive, les dicta pequeñas capacitaciones en su casa, ya que, según dice, siempre “ha habido cosas nuevas que enseñarles”. Las primeras muestras se hacen en su casa y posteriormente cada una trabaja independientemente consultándole cuando surgen dudas. El grupo trabaja de la siguiente manera: se reúnen cuando se consigue algún pedido. En esta reunión se asignan las diversas labores que cada una va a realizar, así como los materiales que utilizarán, y se tejen los modelos iniciales. Posteriormente ellas se reúnen nuevamente para entregar la producción y para los controles de calidad. En esas reuniones Marta se encarga de pagar a cada una de las tejedoras lo que les corresponde de acuerdo con el trabajo realizado.

En cuanto al control de calidad, de este se encarga la compañía que contrata los servicios del grupo de tejedoras, pero Marta sostiene que como líder, ella debe realizar su propio control de calidad ya que esta responsabilidad no puede recaer en cualquiera. Es fundamental que las prendas se ajusten a los requerimientos de tamaño que establece el cliente y que la producción sea homogénea y limpia.

En cuanto al apoyo familiar en el trabajo, Marta considera que éste ha sido de suma importancia en su caso. Ella tiene 3 hijos varones, de los cuales 2 son casados. Cuando ha

tenido gran carga de trabajo sus nueros e, inclusive, las madres de estas, han ido a su casa a trabajar con ella. Su hijo menor, que aún vive con ella, la ayuda en estos períodos encargándose de recoger los materiales y repartirlos a las tejedoras y de contactarlas cuando deben acudir a una reunión. Asimismo, considera que el que las tejedoras trabajen en sus casas tiene una repercusión positiva en sus vidas familiares, ya que les permite ocuparse de sus hogares a la vez que generan ingresos y forman a sus hijos. “Yo considero que cuando la mujer trabaja, (...) este trabajo no se hace fuera, se hace en su hogar, está dando un buen patrón para sus hijos, de formación, porque la ven a la madre preocupada, responsable.”

Cuando se le consultó a Marta por qué creía que ACONSUR la consideraba como líder ella contestó que era porque había quedado en segundo lugar en una competencia de diseño de prendas en el 2001. Sin embargo, entre las experiencias y respuestas que nos transmitió se ha identificado tres factores fundamentales por los que se considera que Marta es una líder para ACONSUR. En primer lugar, Marta tiene una gran capacidad para trabajar con distintos grupos de tejedoras. Así lo demuestran las diversas capacitaciones que ha dado, tanto en Lima como en el interior del país, y otra experiencia que se debe resaltar: últimamente ha trabajado con un grupo de personas discapacitadas en el Callao. Ella les proveía de trabajo, pero antes debían pasar por una capacitación en la cual aprenderían las técnicas de tejido. Este grupo tejía previamente, pero no con la calidad suficiente como para permitirles mayores ingresos. “Siempre han tejido a palito, a máquina, pero nunca con la calidad y el material que se teje en ACONSUR. (...) a veces a la gente hay que acostumbrarla a tejer cosas finas, delicadas, en colores claros.”

En segundo lugar, se encuentra su deseo de formar otras líderes que puedan generar trabajo e ingresos para nuevos grupos de señoras. “ (...) trato de promover que formen su grupo y que acá salgan líderes y sean líderes de otros grupos. Por ejemplo, de acá una chica es muy buena tejedora, y ellas está formando su grupo de tejedoras, porque ella viene de Villa El Salvador a mi casa, muy lejos. (...) He sufrido porque ella me ayuda bastante mientras que otros me fallaron, me hicieron quedar mal. Ella me ha tratado de ayudar para poder al menos entregar una parte. Siempre trato de promover que no se queden ahí, ellas pueden trabajar, que formen un grupo. Les digo por qué no pueden sacar 5, 6 tejedoras del vaso de leche: usted ya sabe, y ahora enseñe.”

En tercer lugar, se considera que su búsqueda de oportunidades y capacidad para identificarlas la constituye en una persona emprendedora. Por ejemplo, cuando se le cuestionó acerca de si contaba con todas las herramientas o maquinarias necesarias para el trabajo, Marta contestó que sí, aunque le gustaría tener una máquina de tejer ya que “hay muchos trabajos que se hacen con tejido a máquina (porque) abarata los costos y deja que se puedan hacer trabajos de venta para el mercado nacional.” Así, se puede apreciar su

capacidad de identificar oportunidades (venta en el mercado nacional) a partir de una mejora en la técnica de producción (tejido a máquina que abarata costos).

La relación de Marta con ACONSUR se remonta a varios años atrás. Ella perfeccionó la técnica del tejido en cursos ofrecidos por esta institución y aprendió a hacer prendas con medidas exactas, acabados de gran dificultad y a hacer patrones, moldes y modelos para prendas. Ella tiene muy claro que participar en cursos o recibir capacitaciones es un medio para elevar los ingresos de las tejedoras y que los costos que esta participación puedan demandar son una inversión que vale la pena asumir si se tiene en cuenta los beneficios futuros que generaría. Marta cuenta que en “Cuzco había también un buen grupo, eran como 60 las personas. Hubiese habido mucho más, sólo que el problema fue el costo. Se tenía que pagar entonces la gente se desanimaba. (...) lamentablemente 30, 40 (soles) no le alcanza para invertir. No lo ven como una inversión, que con eso ya no van a hacer trabajitos en provincias... Lamentablemente está tan mal pagado en provincia... Ya no me van a pagar por esta chompa 10 soles, me van a pagar 150 o 200 si aprendo esto, pero tengo que invertir 20, 30 soles.”

Finalmente, una preocupación constante de Marta, la cual se desprende de la profesión que ejerció antes de ser tejedora, es la de generar conciencia de lo importante que es dar charlas de prevención de lesiones para las tejedoras. Ella sostiene que el trabajar en posturas inadecuadas por largas horas, bajo luz débil y escuchando constantemente los ruidos que emiten las máquinas textiles pueden causar importantes lesiones musculares y a la columna, oculares y al oído, respectivamente. Asimismo, los polvos que emanan los elementos que se usan en la industria textil y para el tejido pueden resultar perjudiciales. Ella ha participado en dos visitas a talleres donde se intentó orientar a las trabajadoras y a los dueños de lo importante que era tomar medidas para prevenir estas lesiones y enfermedades. Aparte de encontrar ciertas resistencias de las propias trabajadoras a estos cambios, Marta sostiene que el “problema también es convencer a los dueños de estos negocios que es importante que también les den las facilidades de ciertas ayudas para evitar que se enfermen, porque si se enferman faltan más. De repente invertir en preservar la salud, invertir en protectores nasales o protectores para los oídos, pero se evita que estén saliendo al seguro (social), que sea un gasto, una carga. Al final el trabajador falta más. Entonces hablamos de ahorro, no de gasto. Es una inversión para ahorrar.” Finalmente, Marta sostiene que este podría ser un campo en el que ACONSUR contribuya en el futuro: brindar charlas de protección para evitar lesiones y enfermedades en el trabajo, el cual es un problema muy significativo en los talleres textiles y de tejido.

b. Las beneficiarias

En la presente sección se buscará dar un panorama general de las apreciaciones que las beneficiarias han señalado en las encuestas realizadas luego de recibir las capacitaciones. Las encuestas realizadas se orientaron para conocer las percepciones de las beneficiarias acerca de tres aspectos: la organización de los cursos – servicios, la motivación y expectativas que tuvieron sobre los cursos – servicios y sobre sus proyectos a futuro, y el contenido de las capacitaciones y servicios recibidos.

- **Lima**

En el caso de esta ciudad, en lo que se refiere a la organización del curso (fechas, horarios, lugar y número de participantes) el nivel de satisfacción general es bastante alto. Así, el 75% de encuestadas, manifestó no tener ninguna dificultad en el caso de las fechas y los horarios establecidos; más del 90% manifestó no tenerlas en el caso del número de participantes; y ninguna declaró sentirse insatisfecha con el lugar en donde se impartió.

La encuestadas señalaron que las razones que motivaron su participación en los cursos de capacitación fueron el conocer y perfeccionar técnicas, mejorar la calidad, sobresalir y dar trabajo (80%), acumular conocimientos y prepararse para exportar (13.3%) y aprender y enseñar a tejedoras (6.7%). Se puede apreciar, a partir de estas respuestas, que los principales requerimientos de las beneficiarias se orientan hacia el conocimiento y perfeccionamiento de aspectos de tipo técnico, los cuales les permitirán asegurar niveles mínimos de calidad, y estos, a su vez, posibilitarán el acceso al trabajo para ellas y las demás participantes de los grupos de tejido. Las tejedoras tendrían siempre presente el mercado sumamente competitivo en el que se desenvuelven, por lo que para asegurar las fuentes de ingreso requieren desarrollar mejores productos (mayor calidad, menor costo, entre otros atributos).

Las expectativas de las beneficiarias fueron adecuadamente satisfechas por el proyecto ACONSUR, de acuerdo con las respuestas vertidas cuando se les consultó acerca de las cosas nuevas que les habían enseñado los módulos de servicio. Así, un 52.6% dijo haber aprendido nuevas técnicas, matices, combinación de fibras, tallajes, etc., lo cual podemos considerar como mejoras técnicas; un 21.1%, calidad en interpretación de diseño como en el acabado, es decir, mejoras en la calidad; y 10.5%, capacitación en tejidos, líderes y dirección de personal, lo cual facilitaría el manejo de grupos y la generación de trabajo, así como la formación de capital humano. Además, se debe destacar que aproximadamente un 16% resalta el haber aprendido elementos de carácter extra técnicos, tales como ser más desenvueltas, integrar grupos, compartir (10.5%) y conocimientos acerca de los derechos de la mujer (5.3%). Así, el proyecto ACONSUR estaría posibilitando que las mujeres desarrollen competencias que les permitan, tanto asegurar sus fuentes de ingreso, como

mejorar sus relaciones interpersonales (laborales y sociales) y su desenvolvimiento como ciudadanas.

Se consultó en segundo lugar a las beneficiarias acerca de los aspectos que beneficiaron más al grupo y los que lo beneficiaron menos. Por un lado, según las entrevistadas, los aspectos del servicio que beneficiaron más al grupo se pueden dividir en tres grandes grupos: (i) el referido al componente de capacitación técnica, en el cual se consideran la capacitación en técnica de tejido y pautas de confección y el perfeccionamiento y actualización de diseños, matizados y modelos; (ii) el referido al acceso al trabajo y a la posibilidad de ser recomendadas para empresas; y, (iii) uno que abarcaría diferentes aspectos, tales como charlas de autoestima, información acerca de sus derechos y medición de la vista. Estos aspectos fueron señalados por el 48%, 35.5% y 16.5%, respectivamente. Nuevamente se puede apreciar la importancia primordial que se asigna al desarrollo de capacidades técnicas que les permitan generar ingresos en el futuro y a la posibilidad de acceder al trabajo, tanto en el presente, como en el futuro (recomendaciones a empresas). Asimismo, el conjunto de servicios extra técnicos sigue siendo muy valorado por un grupo significativo de beneficiarias. Se considera que estas podrían ser las que pertenecen a grupos de tejido que han logrado un cierto nivel de desarrollo, lo cual permitiría que no centren su interés en la perfección de la técnica ni en la generación de ingresos.

Por otro lado, en cuanto a los aspectos que beneficiaron menos al grupo se mencionaron la exigencia en plazos de entrega sin considerar las modificaciones de modelos (26.7%), la demora y el bajo pago por los trabajos (20%) y la constante variación en los diseños (13.3%). Sin embargo, se debe mencionar que el 23.3% no tiene objeciones y se muestran satisfechas con el proyecto. Puede notarse que los aspectos mencionados se refieren al componente laboral del proyecto y, concretamente, a la dimensión organizativa del mismo. En el futuro se debería cuidar estos aspectos dada la sensibilidad de las beneficiarias hacia problemas en este componente.

Los servicios que las beneficiarias quisieran recibir en un futuro de un proyecto como este son diversos. Entre ellos se puede identificar los referidos a la generación de trabajo y promoción de ventas y búsqueda de mercados (34.1%), el acceso a seguro médico y atención oftalmológica por cuenta del proyecto (31.9%), adquirir materiales y herramientas a bajo precio y estímulo y motivación por sus labores (10.6% en ambos casos). Tal como confirman las entrevistadas, el cuello de botella que los grupos de tejedoras deben enfrentar está por el lado de la generación de ingresos. Para ello es esencial que tengan las capacidades necesarias para acceder a diversos mercados. Sin embargo, de acuerdo a los requerimientos de las beneficiarias, ellas no contarían con estas capacidades ni las estarían adquiriendo efectivamente con los programas de capacitación.

En este sentido, son muchos los problemas que enfrentan los grupos de tejido. Entre los más significativos, podrían mencionarse el acceso limitado a los mercados finales que les permitirían generar ingresos importantes, como los de exportación y los de sectores A y B en el nivel local, y el que en muchos casos los grupos de tejido dependen de agentes externos para el diseño de colecciones que tengan aceptación en los mercados finales, que en muchos casos son los propios intermediarios. Mientras el primer factor determina que ellas tengan que colocar sus productos a través de intermediarios y, en consecuencia, recibir una cantidad menor de la que pagan los clientes por sus productos, el segundo hace necesario el incurrir en los costos que demandan los servicios de los agentes que diseñan las prendas. Las futuras líneas de intervención de un proyecto deberían orientarse a la solución de los problemas claves que han sido identificados aunque dados los exigentes requerimientos para la exportación será muy difícil que a corto plazo lo pueden hacer directamente. Sí sería interesante promover una relación mas permanente y que a las mujeres le genere mayores ingresos.

Asimismo, la posibilidad de ofrecer beneficios complementarios, como acceso a seguro médico y atención oftalmológica, debe ser considerada. Sin embargo, no se considera que estos servicios deban ser gratuitos, aunque si subsidiados de alguna manera. Sería interesante y necesario que a través de diversos esquemas se promueva la importancia del cuidado de la salud entre los grupos de tejedoras y de que cuenten con seguros médicos que las protejan. Por ejemplo, podría diseñarse sistemas de certificación que acrediten a los grupos que ofrecen esta cobertura a sus miembros y promover entre los clientes que opten por los productos de estos grupos.

Para evaluar las capacitaciones en términos globales, se pidió a las encuestadas otorgar una nota que exprese su nivel de satisfacción con los cursos dictados. El promedio de notas ascendió a 16.6 puntos sobre un máximo posible de 20.

A continuación, se cuestionó a las beneficiarias acerca de los posibles cambios que han experimentado luego de 2 años de participar en el proyecto y de los planes que tienen sus grupos para el futuro. En relación al primer punto, la mitad de encuestadas sostiene que el principal beneficio que obtuvo del proyecto fue la ampliación de sus relaciones personales y el haber compartido conocimientos y desarrollado la tolerancia. Así, el proyecto se habría constituido en una ventana de oportunidad para ampliar las redes de las beneficiarias, que como se observó en la sección precedente, son fundamentales para el desarrollo de los grupos de tejido. Otro grupo importante de las encuestadas señala que luego de 2 años de participación en el proyecto se siente más segura (16.7%) y han logrado una mayor independencia económica (16.7%).

Por último, en cuanto a los planes para el futuro, las expectativas de las beneficiarias se orientan a la consolidación de sus talleres (afianzarlos y constituir microempresas) y al acceso a mercados de manera directa (trabajar sin intermediarios, acceder a nuevos mercados, exportar por cuenta propia y tener un local propio para vender). El primer punto reflejaría la importancia que las beneficiarias asignan al tejido como una posibilidad de desarrollo socioeconómico y personal: ellas esperarían, de acuerdo a sus respuestas, continuar en el negocio del tejido indefinidamente y hacer de los grupos de tejido una empresa rentable y sostenible. El segundo punto, confirma la importancia que tiene la comercialización para estos grupos: las beneficiarias esperan poder superar las limitaciones existentes e integrarse de manera más activa a los mercados finales.

Huancayo

Como se verá a continuación, el nivel de satisfacción general con este proyecto es sumamente más bajo que en el caso de Lima. Si bien las motivaciones y expectativas respecto del programa de capacitación son similares en ambos casos, los cursos dictados en Huancayo no las han satisfecho de la misma manera. Como se verá, las beneficiarias han encontrado en las encuestas un medio para expresar su descontento y un conjunto de demandas para proyectos futuros.

En lo referido a los aspectos organizativos del curso, un grupo importante de beneficiarias manifestó ciertos inconvenientes con las fechas y horarios establecidos para el mismo. Sin embargo, ninguna señaló tener inconvenientes con el lugar y el número de participantes.

Según manifestaron, las telaristas decidieron participar en los cursos de capacitación para perfeccionar sus técnicas, actualizarse en nuevos diseños y, con ello, mejorar la producción y ser más competitivas. En relación a esto, las beneficiarias consideraron que lo nuevo que les había enseñado el programa fue técnicas, innovaciones en el producto y sistemas para ahorrar materiales y abaratar costos.

La mitad de las encuestadas señaló que el proyecto no había tenido resultados que beneficiaran al grupo de manera sustantiva cuando se les cuestionó acerca de los aspectos del servicio que beneficiaron más al grupo. Otro grupo sostuvo que fue el componente de capacitación; y otro, más reducido aún, que fue la elaboración de artículos que están de moda. Por otro lado, entre los aspectos del servicio que disgustaron más al grupo se mencionó el limitado alcance de las capacitaciones entre los miembros del grupo (“la capacitación no es para todos”), la falta de materiales y de diseños innovadores, la escasa capacitación en acabados y matices y la deficiente orientación. En este sentido, lo que las beneficiarias demandan para el futuro de proyectos de este tipo es asesoramiento continuo, nuevos contactos, diseños innovadores, cumplimiento de los cursos ofrecidos y mejora de la materia prima, así como componentes de comercialización, trabajo y crédito. Asimismo, se

mencionó la necesidad de que en el futuro las personas encargadas de dictar los cursos estén adecuadamente capacitadas para hacerlo. La nota asignada por las beneficiarias, en promedio, ascendió a 13.25.

Luego de dos años de experiencia con el proyecto, las beneficiarias en su mayoría manifiestan no haber experimentado ningún cambio significativo, tanto en el nivel personal, como en el familiar. Un grupo más reducido manifestó haber aprendido nuevas técnicas y desarrollado relaciones con otros artesanos. Para entender por qué no existe un nivel de satisfacción mayoritario se debe prestar atención a las diversas respuestas vertidas por las beneficiarias en las entrevistas. Ellas manifiestan estar descontentas con el contenido de los cursos de capacitación y con el nivel de conocimientos de las personas encargadas de los mismos. Así, el proyecto no logró satisfacer sus expectativas.

Finalmente, en cuanto a los proyectos futuros, un grupo significativo de las encuestadas manifestó su deseo de consolidar y desarrollar sus grupos (constituir microempresas, mejorar los diseños y acabados de sus productos); y otro, su deseo de acceder a nuevos mercados (exportar sin intermediarios y constituir una asociación de productores para llegar a otros mercados). Un grupo reducido no apuesta por esta actividad en el futuro y manifiesta su deseo de buscar otras oportunidades de generación de ingresos. Como se puede apreciar, las expectativas de estas mujeres son similares a las de sus pares limeñas: por un lado, consideran al tejido como una importante posibilidad de desarrollo socioeconómico y personal; y por otro, hacen evidente que la comercialización es un cuello de botella que necesita ser superado.

Puno

En Puno el nivel de satisfacción es menos alto que Lima pero mayor que Huancayo. En relación a la capacitación a nivel de organización de los cursos el 60% señala no haber tenido dificultades en lo referente a lugar, horarios y fechas.

Declaran también que al inicio del proyecto tenían ya habilidades y conocimientos sobre tejido y que lo aprendieron desde sus madres desde la niñez. Las razones que las motivaron a participar en los cursos de capacitación fueron principalmente las de modernizar sus técnicas y aprender nuevas técnicas (70%) y ampliar sus conocimientos (19%) las tejedoras se mostraron preocupadas por la competencia y los mercados y una vez concluido el proyecto su opinión es favorable sabe la calidad de los cursos mereciendo una calificación de 16 sobre 20.

Las mujeres señalan que han mejorado sus habilidades y conocimientos en diseños y figuras (40%) en acabados 16% en tejidos y puntos (11%) y en combinación de colores (11%) el resto hizo referencia al tema de medidas y nueva colecciones.

Junto con el tema de capacitación, que de lejos ha sido el mas valorado por las entrevistadas, el acceso al mercado es otro de los temas que señalan como importante aunque sienten que se les ha podido otorgar un mayor apoyo y que es el mercado una de las grandes debilidades de los grupos. Un 22% de las entrevistadas señala que la posibilidad de generar mejores ingresos ha sido lo mas importante del proyecto. Un porcentaje menor de entrevistados (18% señalo la importancia de la formación del grupo, la asistencia técnica en gestión y la entrega de materiales y herramientas.

En cuanto a los aspectos que disgustaron a los grupos se señalaron los siguientes: las capacitaciones fueron muy cortas y las instructoras tenían poca experiencia (39%) el retraso en el pago de los servicios (23%) las promesas incumplidas de parte del proyecto (16%).

Los resultados de las entrevistas demuestran la importancia que las mujeres dan a la capacitación como un instrumento fundamental para su formación y su posibilidad de incursionar con éxito en los procesos de comercialización.

Al ser consultada por los planes del grupo para el futuro, señalaron la necesidad de conseguir nuevos mercados, especialmente el mercado internacional y fortalecer los grupos de trabajo como organizaciones líderes en el tema de tejido.

III.- La capacitación y los procesos formativos

La capacitación ha constituido la línea de intervención mas consistente y de mayor impacto del proyecto. De acuerdo a lo declarado por los productores y beneficiarias en de las sedes De Lima y Puno, la capacitación ha ampliado sus conocimientos sobre técnicos de tejido, gestión empresarial y acabados; en algunos casos les ha abierto nuevas oportunidades de empleo, y nuevos mercados y les ha permitido ampliar las ventas y mejorar sus ingresos.

De acuerdo a los objetivos del proyecto los cursos realizados estuvieron en función de la demanda del mercado en la especialización de técnicas productivo comerciales y de asistencia técnica.

La población objetivo del proyecto fueron: 700 talleres y 2950 tejedoras (cuadros No. 21 y 22)

Cuadro No. 21. Población Objetiva a la que llegaría el proyecto por sedes.

Sedes	Tejido a mano		Tejido Maquina		Telar		Total	
	Acumulado		Acumulado		Acumulado			
	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios
Lima	20	400	80	240	0	0	100	640
Puno-Cuzco	30	600	100	300	120	360	250	1,260
Arequipa	0	0	70	210	30	90	100	300
Huancayo	0	0	150	450	100	300	250	750
Total	50	1,000	400	1,600	250	750	700	2,950

Fuente: Aconsur. Tomado de. Sase. Quinto informe de monitoreo del proyecto "Promoción Empresarial y generación de empleo de la Pymes y artesanos, cultivando la tradición textil peruana" agosto 2002.

Cuadro No. 22. Población con la que el proyecto trabajara por sedes

Sedes	Tejido a mano		Tejido Maquina		Telar		Total	
	Acumulado		Acumulado		Acumulado			
	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios
Lima	12	240	48	144	0	0	60	384
Puno-Cuzco	18	360	60	180	72	216	150	756
Arequipa	0	0	42	126	18	54	60	180
Huancayo	0	0	90	270	60	180	150	450
Total	30	600	240	720	150	450	420	1,770

Fuente: Aconsur. Tomado de. Sase Quinto informe de monitoreo del proyecto "Promoción Empresarial y generación de empleo de la Pymes y artesanos, cultivando la tradición textil peruana" agosto 2002.

De acuerdo a la información de Sase la capacitación y asistencia técnica habría llegado a 479 talleres y 2034 trabajadoras, estas cifras representan el 68% en el caso de talleres y el 69% en el caso de operarios. El mayor impacto se observa en Lima, luego en Puno, en tercer lugar en Arequipa y por último Huancayo.

En cuanto al tipo de tejidos la capacitación en el tejido a mano se realizó en técnicas de crochet macramé, en Intarsia y nuevos puntos a palito. En relación al tejido a máquina se ha brindado servicios de capacitación básica e intermedia dada la heterogeneidad de los beneficiarios. Los temas se han agrupado en el manejo de fibras, desarrollo de producto, procesos de tejido y control calidad, tecnología de máquinas mantenimiento y calificación a operarios en el manejo de máquinas de tejido y platilladora.

Los resultados de la capacitación son diferentes según el tipo de tejido.

En lo referente al tejido o mano el proyecto ha cumplido con el 94% de los previsto en el caso de talleres y supera el 100% en el caso de operarios, en relación al tejido o máquina se llega al 91% de la meta esperada en el caso de los talleres y al 71% en el caso de operarios de acuerdo a la información proporcionada por Aconsur . En el caso de telares los resultados han sido débiles y la cobertura muy limitada.

CUADRO No. 23

CAPACITACIÓN EN TEJIDO A MANO

SEDES	PREVISTO		ALCANZADO	
	LIDERES	TEJEDORAS	LIDERES	TEJEDORAS
PUNO	30	600	21	615
LIMA	20	400	22	350
AREQUIPA	0	0	4	39
SUB-TOTAL	50	1,000	47	1,004
			94%	100%

Fuente: Aconsur

CUADRO No. 24

CAPACITACIÓN EN TEJIDO A MAQUINA

SEDES	PREVISTO		ALCANZADO	
	EMPRESAS	OPEARIOS	EMPRESAS	OPERARIOS
HUANCAYO	150	450	132	421
CUZCO	0	0	36	56
PUNO	100	300	62	94
LIMA	80	240	74	155
AREQUIPA	70	210	59	121
SUB-TOTAL	400	1,200	363	847
			91%	71%

Fuente: Aconsur

CUADRO No. 25

CAPACITACIÓN EN TEJIDO TELAR

SEDES	PREVISTO		ALCANZADO	
	EMPRESAS	OPEARIOS	EMPRESAS	OPERARIOS
HUANCAYO	100	300	39	62
CUZCO	100	300	20	60
PUNO	20	60	16	41
AREQUIPA	30	90	8	55
SUB-TOTAL	250	750	83	218
			33%	29%

Fuente: Aconsur

CUADRO No. 26

RESUMEN DE METAS DE CAPACITACIÓN

SEDES	PREVISTO		ALCANZADO	
	EMPRESAS	OPEARIOS	EMPRESAS	OPERARIOS
HUANCAYO	250	750	171	483
CUZCO	100	300	56	116
PUNO	150	960	99	750
LIMA	100	640	96	505
AREQUIPA	100	300	71	215
SUB-TOTAL	700	2,950	493	2,069
			70%	70%

Fuente: Aconsur

El impacto de los procesos formativos

El desarrollo del proyecto no sólo se ha medido por los resultados en función de las metas sino también y debido a la importancia del tema capacitación para el grupo objetivo, por los impactos que el equipo evaluador ha observado en la beneficiarias a partir de las encuestas, entrevistas y estudios a profundidad realizados con las líderes y mujeres participantes.

El primer impacto es el de “**empleabilidad**” los procesos formativos generados por los cursos de capacitación y las asesorías han permitido proveer a los participantes de un conjunto de cualidades y calificaciones que les permitirá desde nuestro punto de vista enfrentar mejor los cambios tecnológicos, los procesos de reconversión productiva y los mercados cada vez más exigentes.

Este aspecto ha estado muy presente en las entrevistas, los participantes con sus propias palabras han señalado su preocupación por la aceleración del cambio tecnológico y por las continuas reestructuraciones de los procesos productivos sobre las cuales tienen que informarse y adaptarse para responder con rapidez a los cambios.

Los procesos formativos de Aconsur les ha otorgado instrumentos de empleabilidad para responder a un mercado duro y exigente como el de confecciones que demanda de calificación permanente.

Un segundo impacto que cabe relevar en el proceso formativo proporcionado por Aconsur es la transmisión de **saberes transversales** tales como el desarrollo de su autoestima, el auto control, la puntualidad, la buena presentación, la capacidad de comunicar y cooperar así como la capacidad de solucionar problemas diversos que se presentan en el desarrollo del trabajo. En conclusión se observa en los participantes un campo positivo en cuanto a la importancia que le otorgan al desarrollo de sus cualidades personales para mejorar su inserción en los mercados.

Un tercer aspecto que nos parece importante relevar es el **enfoque formativo basado en competencias** porque busca responder eficientemente a las demandas del mercado. Este exige a las empresas adoptar modelos de producción altamente flexibles donde la cooperación entre el líder y los operarios es clave, juntos deben ser capaces de incorporar y aportar sus conocimientos al proceso de producción y participar en el análisis y solución de los problemas.

IV.- Comercialización

Es esta una estrategia clave y prioritaria para lograr los objetivos del proyecto. Como se señaló en la introducción, el proyecto aplicó las estrategias de intermediación comercial, vinculación comercial y promoción comercial. Cada sede ha priorizado alguna de las estrategias y algunas actividades. Por la información obtenida, recién el segundo año y particularmente los 2 últimos años trimestres se le ha puesto énfasis al tema de mercados. La participación en ferias (promoción comercial) ha sido una estrategia utilizada con frecuencia al inicio del proyecto, de acuerdo a las entrevistas realizadas el impacto de este tipo de intervención comercial es poco visible en el corto plazo y los costos fueron altos para los productores, Aconsur reaccionó con rapidez y dio mayor énfasis a otras estrategias

priorizando una relación mas directa con los compradores y el seguimiento a los productores, ello ha dado buenos resultados en términos de articulación con el mercado. El diseño y presentación de muestras ha sido una actividad exitosa y con impacto en el proceso de articulación en Lima y particularmente en tejido a mano y en menor medida a máquina según lo informado por Sase en su quinto informe de monitoreo del proyecto. El impulso dado a la comercialización se expresa en las ventas en los 2 últimos Trimestres del proyecto en todas sus sedes pero ha sido especialmente exitoso en Lima por la experiencia y capacidad institucional de Aconsur:

(Cuadros No. 27,28,29)

Cuadro No. 27

SEDE Participación en Ferias Acumulado (I-VII)

	Locales	Internacionales	Locales
Lima	3	5	9
Arequipa	1	2	5
Puno	5	3	8
Huancayo	3	2	11
Total	12	12	33

Fuente: Aconsur

Cuadro No. 28 Ventas por trimestres

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII*	Total
2,545	22,188	8.481	40,607	42,573	44,670	80,856	161,222	403,142

*Proyectado

Fuente: Aconsur

Cuadro No. 29 Distribución de prendas producidas y de ventas por Sedes (%)

Sedes	Lima	Puno-Cuzco	Arequipa	Huancayo	Total
Producción	46	39	9	6	100
Monto de ventas	70	20	7	3	100

Fuente: Aconsur

Asimismo, se debe destacar que en el año 2002, luego de participar en el proyecto, un pequeño sector de empresas inició actividades de exportación. El acceso a mercados

foráneos era uno de los objetivos iniciales del proyecto, ya que la diversificación en el destino de las ventas permitiría una mayor seguridad en los ingresos, en el sentido que la empresa no está tan expuesta a las posibles variaciones en la demanda de un tipo de cliente específico.

En Lima, respecto a las modalidades de ventas se aprecia que la ventas al contado es la estrategia mas utilizada por los beneficiarios, los controles prefieren las ventas al crédito (cuadro No. 30).

Cuadro 30
Lima: Modalidad de venta de los producto de grupo (%)

	Beneficiario		Controles	
	2001	2002	2001	2002
Contado	42.0	47.8	22.7	31.6
Crédito	40.0	43.5	68.2	68.4
Consiganación	8.0	8.7	9.1	0.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a beneficiarios y controles, 2002,2002.

La participación en eventos comerciales fue otro aspecto que el proyecto buscó promover. Como se observa en el Cuadro 31, en el caso de Lima la participación en eventos no aumento en el período 2001 – 2002, en el caso de los beneficiarios y de los controles. Los que participaron en eventos asistieron en el 2001 en su totalidad a ferias locales mientras que en el año 2002 las ferias nacionales se constituyen en una opción tanto para beneficiarios como para controles.

Cuadro 31
Lima: Participación en eventos comerciales

	Beneficiario		Controles	
	2001	2002	2001	2002
Si participó	25.0	20.0	10.0	10.0
No participó	75.0	80.0	90.0	90.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Tipo de evento (sólo para los que respondieron que si participaron)				
Ferias locales	100.0	75.0	100.0	50.0
Ferias nacionales	0.0	25.0	0.0	50.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a beneficiarios y controles 2001,2002.

Otro indicador que nos pareció importante conocer es la pertenencia de los encuestados a organizaciones gremiales o comités empresariales pues constituyen una fuente importante de información y de articulación de mercados. Del total de empresas entrevistadas en el 2002 el 20% participa en organizaciones empresariales de la pequeña empresa y el 5% de microempresas.

En el caso de las mujeres sólo el 15% forma parte de alguna organización de base (Cuadro No. 32).

Cuadro 32
Lima: Pertenencia a organizaciones

	Beneficiario		Controles	
	2001	2002	2001	2002
Participación en organización gremial o comité empresarial				
Si, gremios de pequeñas empresas	0.0	20.0	0.0	0.0
Si, gremios de empresas	5.0	5.0	0.0	0.0
No existen	45.0	20.0	50.0	10.0
No sabe	50.0	55.0	50.0	90.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Pertenencia a organizaciones de base				
Si, comedor popular	5.0	5.0	10.0	0.0
Si, comité vaso de leche	5.0	5.0	0.0	25.0
Si, club de madres	5.0	5.0	0.0	0.0
No	85.0	85.0	90.0	75.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a beneficiarios y controles 2001,2002

En Huancayo

De acuerdo a la información de las encuestas los empresarios beneficiados con el proyecto han aumentado sus ventas con los comerciantes mayoristas y ambulantes y no han tenido la oportunidad de exportar. En el caso de los controles, la importancia de los comerciantes minoristas y ambulantes como clientes disminuyó, mientras que la del comercio mayorista y la de la venta directa creció significativamente.

Respecto a la modalidad de ventas y de acuerdo a la información del Cuadro No. 33 se aprecia que los beneficiarios trabajan mas con ventas al crédito; mientras los controles con ventas al contado.

Respecto a la participación en eventos comerciales, la de los beneficiarios es bastante mayor respecto a la de los controles, tanto en el año 2001 como en el 2002. Como resultado del cambio de estrategias comerciales la participación en este tipo de eventos bajo en el año 2002. Los que participaron en eventos asistieron principalmente a ferias locales en los años 2001 y 2002, tanto en el caso de beneficiarios como de controles. Las ferias regionales, por su lado, no registraron ninguna participación en el año 2002, a pesar que en el 2001 sí constituía un espacio importante de ventas para los encuestados. Finalmente, las ferias nacionales ganaron protagonismo en el último año en ambos casos (cuadro No. 34).

En cuanto a la promoción comercial el último semestre del proyecto se lograron contactos comerciales con empresas exportadoras quienes en un primer momento solicitaron muestras y posteriormente se colocaron los pedidos. Para Huancayo se elaboró un catálogo con los productos textiles de los empresarios y artesanos.

Cuadro 33
Huancayo: Modalidad de venta de los productos

	Beneficiario		Controles	
	2001	2002	2001	2002
Contado	46.2	41.2	54.2	58.8
Crédito	46.2	58.8	45.8	29.4
Consiganación	7.7	0.0	0.0	11.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a beneficiarios y controles 2001,2002.

Cuadro 34
Huancayo: Participación en eventos comerciales

	Beneficiario		Controles	
	2001	2002	2001	2002
Si participó	57.1	42.9	28.6	21.4
No participó	42.9	57.1	71.4	78.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Tipo de evento (sólo para los que respondieron que si participarion)				
Ferias locales	54.5	62.5	50.0	66.7
Ferias regionales	27.3	0.0	37.5	0.0
Ferias nacionales	9.1	25.0	12.5	33.3
Rueda de negocios	9.1	0.0	0.0	0.0
Otros eventos comerciales	0.0	12.5	0.0	0.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a beneficiarios y controles.

La pertenencia de los encuestados a organizaciones gremiales o comités empresariales no es significativa. El cuadro 34 muestra que la mayoría de los beneficiarios y de los controles

sostienen que no conocen o que no existen estas asociaciones. Una situación similar puede notarse con respecto a su participación en organizaciones de base: en ambos casos la participación es poco significativa aunque en el año 2002 ha habido un ligero incremento de la participación en organizaciones de base dedicadas a la asistencia alimentaria (comedores populares y comités de vaso de leche). (Cuadro No. 35)

Cuadro 10
Lima: Pertenencia a organizaciones

	Beneficiario		Controles	
	2001	2002	2001	2002
Participación en organización gremial o comité empresarial				
Si, gremios de pequeñas empresas	0.0	14.3	0.0	0.0
Si, gremios de empresas	14.3	0.0	0.0	0.0
No existen	42.9	28.6	71.4	64.3
No sabe	42.9	57.1	14.3	35.7
No Responde	0.0	0.0	14.3	0.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Pertenencia a organizaciones de base				
Si, comedor popular	0.0	5.0	10.0	0.0
Si, comité vaso de leche	7.1	5.0	0.0	25.0
No	92.9	78.6	100.0	92.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a beneficiarios y controles 2001,2002

Puno

En Puno en relación al objetivo de comercialización se observa un avance importante en cuanto a ampliación de mercados de exportación de productos de tejido a mano. Una alianza importante se ha dado con el proyecto PARA cuyas asistencias técnicas productivas permitieron responder a la demanda de empresas Royal Knite Incalpaca quien solicitó la elaboración de 2,000 chompas.

Durante la gestión del proyecto se ha mejorado el posicionamiento de las empresas y las tejedoras en el mercado desarrollando nuevos productos para el mercado interno, el turístico y la exportación de acuerdo a la información obtenida en los 3 últimos trimestres se

realiza una colección con 117 prendas 36 de tejido a mano, 54 de tejido a máquina y 27 a telar asimismo 7 mini colecciones.

En el objetivo de articulación comercial los productores y artesanos de Puno han participado en 8 ferias de carácter local e internacional aunque con resultados no siempre positivos.

En el caso de Puno podemos señalar que la articulación con el modulo Puno a cargo de la Sra. Benitta CUTIPA ha constituido un factor importante. Lamentablemente durante el año 2003 la Sra. CUTIPA ha dejado el módulo generando incertidumbre y produciendo un quiebre en términos de contactos en la medida que los grupos de tejedoras difícilmente pueden promover los contactos por si solas ó exportar directamente. Para este grupo es indispensable una institucionalidad que promueva los contactos.

V.- Gestión Institucional

I. Respecto a la capacitación y asistencia técnica

Para lograr una producción con acabados de calidad el proyecto propuso realizar una serie de capacitaciones a los beneficiarios, que luego serían reforzadas o complementadas con la asistencia técnica. En tal sentido, se propuso realizar 700 talleres con la participación de 2950 beneficiarios, distribuidos porcentualmente de la siguiente forma:

Talleres propuestos y número de participantes por sedes

	Tejido a mano		Tejido a máquina		Telar		Total	
	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios
Propuesta inicial								
Lima	20	400	80	240	0	0	100	640
Puno-Cusco	30	600	100	300	120	360	250	1260
Arequipa			70	210	30	90	100	300
Huancayo			150	450	100	300	250	750
Total	50	1000	400	1200	250	750	700	2950
Ejecutado								
Lima	22	350	74	155	0	0	96	505
Puno-Cusco	21	615	98	150	22	66	141	831
Arequipa	4	39	59	121	8	55	71	215
Huancayo			132	421	39	62	171	483
Total	47	1004	363	847	69	183	479	2034
% Ejecución	94.0	100.4	90.8	70.6	27.6	24.4	68.4	68.9

Fuente: Informe de Monitoreo - agosto 2002.

La propuesta del proyecto era realizar un mayor número de talleres de tejido a máquina, seguido de tejido en telar y por último, de tejido a mano; sin embargo, no se logró desarrollar todos los talleres inicialmente programados y por ende, tampoco fue posible capacitar al número de beneficiarios que se había propuesto pues fueron 479 talleres ejecutados y 2034 participantes. Las capacitaciones se realizaron generalmente a inicios del proyecto y la asistencia técnica posteriormente, muchas veces se desarrolló paralelamente a la atención de pedidos.

Ninguna de las sedes consiguió cumplir al 100% con las actividades de capacitación y asistencia técnica pero se puede señalar que en tejido a mano se ha logrado un mayor acercamiento a las metas pues en Lima se realizaron todos los talleres pero no se consiguió la asistencia de los beneficiarios previstos mientras que en Puno-Cusco les faltó desarrollar 9 talleres pero fueron más efectivos en la convocatoria.

En el caso de tejido a mano en Puno, un factor que puede haber contribuido a que la capacitación haya sido considerada positiva por los beneficiarios es la estrategia aplicada por el proyecto pues, según lo manifestado por la Sra. Cutipa, Gerente de Módulos de Servicios Puno-Juliaca, antes de iniciar la capacitación se realizó una evaluación de las tejedoras para determinar cuáles eran las técnicas de tejido que deberían enseñarse y/o mejorarse de tal forma que cada grupo recibió una capacitación especialmente diseñada a sus necesidades, de acuerdo con el nivel de las tejedoras que lo integraban.

El entender por qué no fue posible llegar a las metas, por lo menos en este punto que involucra a los operadores y beneficiarios, llevaría a revisar aspectos ligados a la estrategia de la intervención así como a los cambios ocurridos en el mercado. En el caso de telares, lo alejado que se encuentran las localidades de residencia de los beneficiarios se convierte en una desventaja para el proyecto; a lo que se agrega que muchos de los artesanos había dejado esta actividad debido a otras que les eran más rentables. Un ejemplo de ello se encontró en Taquile donde los telaristas se dedicaban a brindar servicios a los turistas y podía observarse que sus equipos de telar estaban sin uso.

En cuanto al tejido a máquina, se debió considerar que se estaba trabajando con microempresas muy heterogéneas, algunas de ellas eran emprendimientos individuales muy incipientes mientras que otras ya habían conseguido (sin la intervención del proyecto) cierta acumulación de capital así como un nivel de posicionamiento en el mercado. Esto fue evidente en Huancayo, donde existían empresas que incluso traían prendas para ser vendidas en Lima.

Esto pues se conoce que una de las características de las microempresas es su alta volatilidad, por ello no es extraño que se encontrara que un importante número de éstas había paralizado sus actividades al término del proyecto. Cambiar este comportamiento inherente a este sector empresarial es muy difícil, lo que habría significado trabajar aspectos no abordados por el proyecto.

A pesar de todo lo señalado, han sido la capacitación y la asistencia técnica los aspectos más valorados por los beneficiarios del proyecto en las tres actividades de tejido intervenidas, posiblemente porque es un producto fácilmente perceptible por ellos ya que lo han recibido directamente.

El trabajo con los beneficiarios

El proyecto había determinado trabajar más intensamente con el 60% de la población que había sido capacitada. En tal sentido, el proyecto debía trabajar más frecuentemente con 1220 beneficiarios en 287 talleres¹²; sin embargo, de acuerdo con los reportes de las sedes, se habría trabajado fuertemente con 1437 beneficiarios, en 238 talleres, distribuidos como se muestra a continuación.

Población objetivo del proyecto por sedes

	Tejido a mano		Tejido a máquina		Telar		Total	
	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios	Talleres	Operarios
Ejecutado								
Lima	15	300	35	105	0	0	50	405
Puno-Cusco	20	440	45	180	15	60	80	680
Arequipa	3	45	32	74	6	18	41	137
Huancayo			45	130	22	85	67	215
Total	38	785	157	489	43	163	238	1437
% Respecto a los capacitados								
Lima	68.2	85.7	47.3	67.7			52.1	80.2
Puno-Cusco	95.2	71.5	45.9	120.0	68.2	90.9	56.7	81.8
Arequipa	75.0	115.4	54.2	61.2	75.0	32.7	57.7	63.7
Huancayo			34.1	30.9	56.4	137.1	39.2	44.5
Total	80.9	78.2	43.3	57.7	62.3	89.1	49.7	70.6

Sólo en tejido a mano las sedes involucradas lograron trabajar con más del 60% de los capacitados, pues en el caso de telaristas, si bien se cumplieron las metas de manera global, observando el comportamiento de las sedes se nota que Arequipa trabajó con un número menor de beneficiarios y que en Huancayo se trabajó un menor número de

¹² De haberse cumplido las metas iniciales de capacitación y asistencia técnica el trabajo fuerte se habría realizado con 1770 participantes, en 420 talleres.

talleres¹³. En cuanto a la actividad de tejido a máquina, el desempeño de Huancayo es aproximadamente la mitad de lo esperado.

Los informes de las sedes que han servido de fuente de información no mencionan el nivel de cumplimiento de los tiempos previamente pactados en cada taller, pero en las encuestas los beneficiarios consideraron que las capacitaciones fueron positivas principalmente para mejorar la calidad de sus productos, estando en general satisfechos por el nivel alcanzado y la forma como fueron desarrollados, a pesar que un pequeño grupo manifestó que se debieron impartir temas más especializados pues los que se habían tratado eran básicos.

Teniendo en cuenta los resultados del proyecto, paralelamente a las técnicas de tejido se debió incidir más en la gestión de negocios e integración al mercado. Asimismo, se debió buscar una forma alternativa de mantener a los beneficiarios en el mercado ya que por las características propias de éstos es muy difícil que puedan desarrollar o dirigir el aspecto comercial. Una forma alternativa pudo ser crear una fuerte relación entre beneficiarios y empresas privadas de la rama textil pues los empresarios tienen interés en contratar los servicios de mano de obra altamente calificada y con facilidad para el aprendizaje (en el caso que se requieran nuevos puntos, modelos, diseños, etc.).

El tema de la convocatoria fue un aspecto inicial que el proyecto debió trabajar mejor pues de haber existido filtros para disminuir la participación de beneficiarios sin vocación empresarial o hacía el negocio, los esfuerzos realizados por el proyecto serían mejor aprovechados y el impacto de la intervención sería mayor.

A continuación se comentará información adicional rescatada de la actividad de tejido a mano en Puno que mostrará cómo se realizó el trabajo con las beneficiarias.

Las capacitaciones se realizaron en un período aproximado de un mes, tiempo en que la instructora de tejido vivió en la comunidad a la que pertenecía el grupo beneficiario. En lo posible, el proyecto les brindó pasajes y comida a las tejedoras que participaban en los cursos. En este caso, las líderes de grupo recibieron una capacitación completa, que incluía diseño, costos, marketing, manejo de almacenes, entre otros similares; mientras que las tejedoras generalmente recibieron una capacitación no tan amplia y más enfocada a las técnicas de tejido. Sin embargo, en el trabajo de campo se ha podido constatar que varias tejedoras de base, no todas, han sido capacitadas en algunas de las materias dirigidas a las líderes.

13 En el caso de Puno, debe considerarse que el Informe de Monitoreo de diciembre 2001 se recomendó no seguir trabajando la línea de telares.

En cuanto a la asistencia técnica, ésta tuvo una duración aproximada de 15 días y estuvo destinada generalmente a solucionar problemas específicos surgidos en el proceso productivo.

Según la Sra. Cutipa, Gerente de Módulos de Servicio Puno-Juliaca (MSPJ), en el trabajo con los diferentes grupos fueron surgiendo algunos problemas relacionados con la falta de organización y experiencia de trabajo en grupo. Efectivamente, inicialmente MSPJ supervisaba el trabajo de las líderes pues luego éstas tendrían que transferir lo aprendido a las tejedoras de base. En tanto que, cuando los grupos se encontraban en el proceso productivo (atendiendo algún pedido), se realizaba un seguimiento del trabajo y actividades realizadas por las tejedoras lo que incluía el control de calidad de las prendas tejidas buscando inculcar una cultura de calidad. A pesar de esta dinámica, se tuvo problemas con la puntualidad en la entrega de las prendas tejidas y con la limpieza de las mismas.

El trabajo de las líderes era fundamental en la ejecución del proyecto y dado que fueron seleccionadas en base a la destreza técnica, se puede deducir que ésta condición no siempre es suficiente para garantizar el buen funcionamiento de los grupos. Observando a los grupos que han tenido mayor éxito en esta actividad se ha encontrado que poseen algunas características propias o del entorno que han contribuido a este resultado:

Grupos de la ciudad de Puno

- Han mostrado iniciativa pues se han arriesgado a ser empresarias
- Las líderes se han propuesto metas
- Existe demanda para sus productos o servicios pues tienen la ventaja de estar cerca de sus clientes.
- El estar ubicados en una zona urbana les ha permitido conocer circuitos comerciales

Grupos de Acora

- El interés mostrado por las líderes
- Tienen la ventaja de estar cerca de la ciudad de Puno
- Han logrado contactarse con clientes (locales y regionales)

Grupos de Pomata

A pesar que el grupo se dividió en dos se mantienen en actividad pues:

- Tienen un mercado turístico
- Tienen el apoyo de las autoridades locales quienes fomentan la actividad de las tejedoras

Al respecto, habría sido un acierto del proyecto la selección de las líderes de estos grupos y la relación creada con algunas otras instituciones y autoridades, que ha funcionado de manera más notoria en Pomata.

Mercado

El mercado de los productos textiles de vestir está muy ligado al tema de la moda, por ello es necesario acceder a información sobre el diseño, color como la fibra que se usará en cada temporada.

En este aspecto, en el proyecto se trabajaron nuevos productos con el diseño de minicolecciones y concursos de tejido. Según lo señala el informe de monitoreo de agosto 2002, “una actividad muy importante que prepara y capacita en la práctica a las unidades productivas para una buena producción es la realización de colecciones o minicolecciones”. En tal sentido, se tiene que resaltar que todas las sedes superaron el 100% de lo programado en desarrollo de productos, ya sea en minicolecciones como en prototipos.

Se ha logrado que los beneficiarios tengan la capacidad para trabajar con clientes nacionales, ya sean personas naturales o jurídicas, y también con usuarios finales; sin embargo, aún es difícil que realicen negocios directamente con los clientes internacionales razón por la que necesitan tener como aliado a alguna institución que haga las veces de broker para realizar las ventas al exterior ya que éstas tienen contactos y acceso a la información del mercado. En el caso de tejido a máquina en Puno, existe un contacto con un cliente mexicano, según lo manifestado por la Sra. Cutipa.

En el informe de monitoreo de agosto de 2002, se señala que el proyecto había “consolidado la comercialización hacia mercados externos y fortalecido la relación con determinados clientes” lo cual incidía en el incremento del nivel de ventas. Asimismo, señala que el proyecto logró incrementar sus ventas a clientes antiguos como Indigenous Desing (Estados Unidos) y al PRA y contactar a nuevos clientes tales como Robert y Esperanza (Australia) y Ricky y Laura.

De otro lado, durante la ejecución del proyecto se habría conseguido establecer una relación entre el proyecto y algunos clientes del mercado local y exportadores locales gracias a la producción de tejidos de calidad, resaltando la limpieza del producto.

Según el informe anteriormente señalado, los ingresos promedio anuales de los beneficiarios se han incrementado en comparación al inicio del proyecto, registrándose los ingresos más altos en el tejido a máquina. Como se observa en el cuadro, todas las actividades lograron mejorar su promedio de ingresos anuales durante la ejecución del proyecto.

Ingreso promedio anuales por actividad y sede

Sedes	Promedio anual al inicio del proyecto			Promedio anual al trimestre VII del proyecto			Variación %		
	Mano	Máquina	Telar	Mano	Máquina	Telar	Mano	Máquina	Telar
	Lima	415	2500	0	806	2700	0	94.2	8.0
Arequipa		2250	300		2279	317		1.3	5.7
Puno	480	2600	495	614	3064	567	27.9	17.8	14.5
Huancayo		2400	660		3017	1057		25.7	60.2

Fuente: Informe de Monitoreo – agosto 2002.

A pesar que las cifras muestran una evolución positiva, al finalizar el proyecto el nivel de producción de las microempresas de tejido a máquina así como los grupos de tejido a mano es baja o casi nula así como la relación con los clientes no parece ser estable.

Promoción y articulación comercial

El proyecto ha promocionado los productos de las minicolecciones fortaleciendo la estrategia con el establecimiento de puntos de ventas y diseño de catálogos lo cual ha significado mejoras en los niveles de venta.

Los beneficiarios han participado generalmente en ferias locales, en algunas ocasiones por iniciativa propia y en otros casos impulsados por los Operadores Locales del Proyecto. Sin embargo, destaca la participación en 12 ferias internacionales donde se ha venido incidiendo en trabajar más cercanamente con los clientes a través de ruedas de negocios y el contacto directo.

En el último período del proyecto se cambió la estrategia optando por disminuir la participación en ferias pues no siempre se podía contactar un nuevo cliente, a cambio de responder más rápidamente los pedidos de muestras que sí incidía en el nivel de pedidos. En el informe de monitoreo de agosto 2002 se observa que las ventas han tenido una evolución positiva desde que se inició el proyecto.

Entre las actividades realizadas por las sedes, resalta el desfile prendas. En tal sentido, resalta la participación del proyecto sede Arequipa en la Feria Internacional de dicha ciudad así como el desfile organizado por la sede Puno donde se premió a las beneficiarias que presentaron los mejores trabajos.

En base este evento la sede Puno pudo desarrollar colecciones de prendas y coordinó con Prompex la realización de ruedas de negocios. A estos eventos por un lado asistieron exportadores individuales y empresas exportadoras locales y por otro, las líderes de grupo y algunas tejedoras de base.

Cabe resaltar que para garantizar el mejor aprovechamiento de este evento en Puno, se realizó cuando las beneficiarias ya habían recibido capacitación en aspectos de gestión tales como marketing y costos y otros como diseño, manejo de fibras, y control de calidad. Las líderes y tejedoras seleccionadas para participar fueron las que tuvieron un mejor desempeño. Estas, recibieron horas adicionales de asistencia técnica en control de calidad, acabados y confección de colecciones.

Finalmente, a través de la participación en estos eventos (ferias locales, ruedas de negocios, focus group con compradores) el proyecto buscaba ampliar la cartera de cliente mediante el trato directo, así como identificar puntos de venta, sin embargo, a un año de terminado el proyecto, los microempresarios y los grupos de tejido beneficiados no han conseguido tener un flujo de pedidos sostenido, salvo algunas excepciones.

Problemas que afrontó el proyecto

Durante la ejecución del proyecto se presentaron problemas de distinta índole, algunas propias del trabajo y que estaban previstos, pero también otras, aleatorias, que pudieron afectar el normal desarrollo de las actividades. Un caso a resaltar fue la renuncia de la coordinadora del Proyecto en la Oficina de Aconsur, lo cual significó dificultades en las coordinaciones con las sedes durante el mes y medio que demoró aproximadamente la contratación de un nuevo coordinador.

Asimismo, en la sede Puno, el cambio de Gerente en MSPJ creó un clima de inestabilidad al interior del mismo, lo cual fue observado por la monitora del proyecto. Otros hechos externos tales como los bloqueos de las carreteras ocurridas durante el período de ejecución del proyecto también influyeron negativamente.

De otro lado, un problema señalado por la Sra. Cutipa fue el financiamiento ya que inicialmente existieron dificultades para la transferencia de las remesas de tal forma que durante 6 meses MSPJ estuvo ejecutando el proyecto con sus propios recursos.

En el caso de Arequipa como en Puno, la distancia constituyó una dificultad para la asistencia técnica en telares y el seguimiento de las actividades.

Relación con Aconsur y otras instituciones

Durante la ejecución del proyecto las distintas sedes establecieron alianzas temporales o permanentes con diversas instituciones del sector privado y público, entre ellas destacan:

- Inca Tops, cuya participación forma parte del proyecto en materia de asistencia técnica y crédito en insumos. Para Habitat-Operador Local del Proyecto contraparte de Aconsur, la participación de Inca Tops es importante pues aportó su experiencia y conocimiento en temas técnicos pero especialmente aquellos de índole comercial y de mercado. En tal sentido, ha brindado apoyo con contactos comerciales para las sedes de Arequipa y Lima.

Según el informe de monitoreo de agosto 2002, esta empresa ha trabajado con mayor énfasis en el último semestre del proyecto tanto en la asistencia técnica en las capacitaciones, así como otorgando crédito para la compra de insumos en las sedes de Arequipa, Lima y Puno.

Su trabajo se ha centrado más en Arequipa pues ha realizado un programa de capacitación en desarrollo de productos para diseñadoras locales y como aporte adicional ha institucionalizado el concurso “Tejidos una oportunidad de Desarrollo” que se realiza durante la Feria Internacional de Arequipa, en agosto de cada año.

Se conoce que otras instituciones con las que el proyecto tuvo interrelación fueron, en la sede Puno:

- PAR, con el que suscribieron un convenio de asistencia técnica para realizar un desfile de prendas de lana en Lima. Asimismo, apoyó en la comercialización de tejidos y contacto con clientes.
- MITINCI-Dirección de Industrias y Artesanías, en capacitación, para el dictado de cursos sobre comercialización.
- CECUAL, en aspectos de comercialización.

La participación de estas instituciones fue beneficiosa para el proyecto especialmente en la preparación de colecciones en esta sede.

De la misma forma, es necesario resaltar que Aconsur brindó apoyo a todas las sedes en distintos aspectos del proyecto, generalmente en aspectos de producción y diseño, en mayor o menor grado.

Cabe destacar que, en cuanto a la inserción en el mercado a través de la captación de clientes, la sede Puno menciona que no recibió apoyo de Aconsur al respecto y que por el contrario, Aconsur habría logrado contactos con clientes a través de MSPJ.

Finalmente, las sedes no contaban con formatos estandarizados donde reportar la información, la presentación muchas veces se realizó de manera incompleta y con demoras en los plazos dificultando el seguimiento del proyecto.

VI.- Metodología

Metodología de la construcción de la línea de base

1. Aspectos conceptuales

- La identificación de efectos o impacto. La identificación del efecto o impacto de un proyecto es un ejercicio bastante complejo, pues requiere responder la pregunta: **¿qué hubiera pasado si el proyecto no hubiera existido?**¹⁴. Es decir, el problema consiste en identificar los cambios en ciertos indicadores de la población objetivo como resultado derivado **exclusivamente** de la intervención del proyecto. Dado que una persona (o unidad empresarial) solo puede estar en un solo estado a la vez (como participante o no participante de un proyecto), es imposible en la práctica identificar estos efectos de manera directa.

Ante ello, se han desarrollado diversas técnicas para tratar de inferir el impacto de los proyectos. Una de las más utilizadas es la **técnica subjetiva** de las entrevistas de opinión. Es decir, se trata de establecer cuáles habrían sido los efectos del programa o

¹⁴ Una pregunta más compleja todavía es ¿qué hubiera sucedido si el proyecto se hubiera ejecutado de manera diferente?

proyecto a través de la valoración de esos efectos por parte de los propios beneficiarios. Existen numerosos trabajos que muestran los enormes sesgos que presentan estas técnicas por lo cual no son recomendables. Otra técnica, más objetiva pero igualmente cuestionable, es la comparación de los beneficiarios **antes y después** del programa. La idea es que observando la situación ex ante de los beneficiarios y comparándola con la situación de los mismos ex post, se podría tener una idea de los cambios experimentados en la población objetivo. Eso es cierto. Sin embargo, no es posible atribuir todos esos cambios a la intervención del proyecto. Así, el impacto derivado de este tipo de estudios resulta siendo totalmente sesgado hacia arriba, pues incluyen los efectos de cualquier otro proceso ocurrido simultáneamente con el proyecto

En la práctica, la única forma de aproximarse de manera consistente a la identificación de efectos o impacto es a través de estimaciones econométricas, utilizando como proxy del estado de no participación a un grupo de control o grupo testigo. En este sentido un aspecto crucial es la **selección del grupo de control**. Es tan central este tema que las técnicas existentes se clasifican de acuerdo al método de elección del grupo de control. En efecto, la literatura actual distingue métodos experimentales y cuasi experimentales. La diferencia entre ambos métodos es que en el primer caso se utilizan procesos aleatorios para identificar a los miembros del grupo de control. En cambio, en los métodos cuasi experimentales la asignación no es aleatoria, y más bien se privilegia el apareamiento (matching) entre participantes y no participantes a través de factores que afecten significativamente los resultados clave del programa (ej. edad, sexo, educación, etc.). Así, el punto central en esta discusión es la validez de la equivalencia inicial. Si ésta no puede ser asegurada, se produce un sesgo de selección que imposibilita un adecuado análisis de los resultados del programa. Este sesgo puede ocurrir en las variables observables o en las no observables. En ambos casos existen procedimientos estadísticos que pueden ser utilizados para corregir los sesgos y mejorar las inferencias. El otro tema importante es establecer el estimador de impacto adecuado, para esto es necesario establecer una variable resultado que permitirá identificar el cambio producido por el programa. Para ello existen varias alternativas para especificar la ecuación de la variable resultado.

2. Componentes del proyecto: “Promoción de las Pymes de tejido y telares cultivando la tradición textil peruana”

La finalidad del proyecto es satisfacer la demanda externa por tejidos nacionales a través de la capacitación de Pymes y artesanos de tejidos ubicados en zonas de extrema pobreza que tienen potencialidades para desarrollarse y atender esta demanda.

Los componentes son:

- Promoción del proyecto que busca la articulación con diversas instituciones, se busca formar redes empresariales que aseguren la sostenibilidad y replicabilidad de la propuesta.
- Capacitación que busca actualizar en técnicas de tejido, armado, acabado y control de calidad a empresarios, artesanos y operarios. El componente de formación del personal busca un impacto sobre la eficiencia de los procesos de producción, incide sobre la cultura empresarial del gerente, los manejos financieros de la empresa, las metas de mercado y asignación de las actividades al interior de la Pyme. A través de este servicio se busca la reducción de los costos de producción, elevación de la productividad, mejor nivel de calidad, cumplimiento de la entrega, lo que a su vez tiene un efecto positivo en el mercado.
- Asistencia técnica productiva y comercial. Asistencia técnica directa a empresarios y artesanos para afinar el manejo de técnicas de producción por especialidad, mejorando el servicio al cliente, ampliando y creando fidelidad en la cartera de clientes, cooperando entre empresas y dando respuesta conjunta a demandas de mercado.
- Articulación comercial: se apoyará en la identificación de mercados y eventos comerciales (ferias, ruedas, etc.), asesoría en contactos comerciales e intermediación comercial, redes comerciales locales, apoyo del centro de servicios en la comercialización, y a nivel de exportación se logrará posicionar sus servicios y calidad de trabajo. Dentro de este componente se incluye el crédito en insumos.

El proyecto desarrolla un conjunto particular de componentes los cuales tienen efectos sobre la performance económica de las Pymes (crecimiento, aumento de la productividad y reducción de los costos) que conduce finalmente a una mayor competitividad. Esto luego se traducirá en mayores niveles de ingresos, ya sea por volúmenes de ventas y/o mayores niveles de rentabilidad. Asimismo, se traducirá en los niveles de empleo, aunque esto dependerá finalmente de las características tecnológicas de cada rama de actividad económica.

La performance económica no es directamente observable pero si lo son sus resultados: los indicadores económicos de las Pymes. Uno de los mas conocidos en este sentido, es el nivel de la productividad generado por la unidad productiva en un periodo de tiempo determinado, que relaciona el valor agregado de la unidad productiva por unidad de trabajo empleado. Este indicador, es cierto, depende de diversos factores inherentes a la propia unidad de producción. Sin embargo, en muchos casos, las diferencias las generan los servicios de desarrollo empresarial que brindan los programas de apoyo lo cual permitiría estimar los efectos de los programas en los beneficiarios.

Otra forma de aproximarse, es a través de los resultados que produce el proceso de mejora de la performance económica de las Pymes: mejores empleos e ingresos tanto para los conductores de las unidades productivas como para sus trabajadores.

La estrategia de comercialización está orientada a consolidar la actividad comercial y de mercado de las empresas a través de: capacitación en el área, servicios de información y mecanismos de enlace entre productores, proveedores de materias primas y compradores de bienes y servicios; y promoción de servicios de comercialización entre los usuarios. Esto debe reflejarse en la mejora de la capacidad de comercializar los productos, introducción y consolidación de nuevos productos y mercados, identificación de las potencialidades y limitantes de los mercados de bienes e insumos y el fomento de contactos comerciales y concreción de negocios. Todo ello, a su vez, implica mayores posibilidades de crecimiento de la empresa. Esta estrategia busca superar las restricciones crediticias de los microempresarios, garantizando una oferta de recursos ágil y oportuna. Esto tiene impacto directo sobre los niveles de capitalización de las microempresas, debido a que afecta su capacidad de acumulación, que en general es baja. Acceder al mercado financiero institucional puede permitir al empresario sustituir fuentes de crédito costosas e insuficientes que afectan sus costos de producción, y adquirir más y mejores insumos, maquinaria, introducir nuevos productos y asimismo pagar deudas y aumentar el ahorro y el consumo familiar.

Un resultado adicional es el componente de formación del proyecto que incluye capacitación y asistencia técnica. En este caso importan decididamente por lo menos tres procesos. En primer lugar, que el proyecto esté efectivamente generando un proceso de enseñanza/aprendizaje, es decir, debe haber alguien que transfiera el conocimiento, alguien que los reciba y debe existir un mensaje adecuadamente codificado para la población a la que se dirige. En segundo lugar, es crucial que ese proceso de enseñanza/aprendizaje produzca resultados en términos de cambios en

competencias empresariales, habilidades o destrezas en los conductores de los negocios según sea el propósito del proyecto. Finalmente, es importante que esos cambios en competencias se traduzcan en cambios en actitudes frente a los riesgos del mercado. Todos estos procesos deben ocurrir secuencialmente. Si uno de ellos falla, definitivamente no habrá impacto.

3. Líneas de evaluación. Se plantean cuatro grandes líneas de evaluación.

- **Los aspectos formativos.** Consiste en una evaluación del contenido de la capacitación y asistencia técnica proporcionadas por el programa. La idea es que las competencias o destrezas adquiridas estén orientadas claramente hacia el beneficio de los negocios individuales y/o grupales de darse el caso. Un punto clave es que los programas deben tener una clara capacidad de respuesta frente a los cambios en el mercado.
- **Otros servicios a las Pymes.** En este caso, es importante analizar las formas de intervención, fundamentalmente los servicios de desarrollo empresarial (gestión, marketing, asesoría legal, etc.).
- **Efectos sobre el empleo e ingresos.** Este punto plantea lo relevante de observar la calidad del empleo. En el caso de los trabajadores independientes, la formación del recurso humano está orientada a mejorar la eficiencia y productividad general de los negocios o emprendimientos personales. Por tanto, es importante establecer los efectos de la asesoría técnica sobre la performance empresarial (asimilación de nuevos métodos de trabajo, cambios técnicos en la producción, etc.) y revisar si han ocurrido cambios en sus negocios en general, en los puestos, en los ingresos y en las condiciones de trabajo.
- **Aspectos institucionales.** Finalmente es también importante establecer el contexto institucional en el que se insertan los actores del proyecto. Se trata de ver los conceptos, estrategias y acciones innovadores puestas en marcha así como la integración de los componentes de cada proyecto hacia los objetivos.

- **Indicadores**

Los indicadores se han propuesto para el proyecto considerando su finalidad y las características de la población objetivo. Podemos hablar de dos tipos de indicadores, aquellos referidos al impacto del proyecto sobre el desempeño de la Pyme (productivo-

comercial) y los relacionados a la inserción laboral de los trabajadores (mayor capacitación, mejores ingresos, condiciones de trabajo). Los indicadores propuestos han sido diseñados considerando los siguientes criterios:

→ Los indicadores deben responder a la medición de alguno de los objetivos buscados por el proyecto.

→ Los indicadores deben responder a las posibilidades de información teniendo en cuenta las características que se conocen de los microempresarios y artesanos.

→ Los indicadores deben poder ser calculados para todos los tipos de unidades en estudio.

INDICADORES DE EVALUACION: PROYECTO : “TEJIDOS Y TELARES”

<u>RESULTADOS</u>	<u>IMPACTO</u>	<u>INDICADOR</u>
FIN DEL PROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> • Generar 746 nuevos puestos de trabajo. • Mejorar en 30% los ingresos de los empresarios y sus trabajadores (370 PYMES). • 1770 personas consolidan sus puestos de trabajo. 	Número de trabajadores por categoría Ingresos laborales Tiempo de permanencia en el empleo Condiciones de trabajo
CAPACITACIÓN	Incremento de capacidades y destrezas de 3650 capacitados	N° de personas que han recibido capacitación. N° de personas que han aplicado alguno de los conocimientos adquiridos en el curso. N° de personas que tomaría otro curso según temática.
ASISTENCIA TÉCNICA	420 empresarios aprenden procedimientos técnicos y productivos y de servicio al cliente.	Satisfacción con la habilidad de sus empleados/grupo para la actividad que desarrollan. Pertinencia de la asistencia técnica recibida.
COMERCIALIZACIÓN E INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • 370 PYMES y artesanos mejoran sus ventas en un 30%. • El 50% de los empresarios han participado por lo menos en un evento comercial o de subcontratación. • Se forman 5 redes locales entre empresas o instituciones locales para la realización de eventos comerciales locales. • 370 empresarios establecen 5 contactos comerciales cada uno. 	Volumen de ventas. Principales clientes (individuos, empresas, etc.) Forma de pago de los clientes Inventarios de producción. Financiamiento Localización del mercado (barrio, local, regional, etc). Interés en vender en otros mercados. Principal dificultad para entrar a nuevos mercados (falta de información, deficiencias en el transporte, insuficiente volumen de producción, etc.) Pertenencia a alguna organización empresarial. Tipo de evento al que ha asistido en los últimos doce meses (ferias, eventos, etc). Tipo de información que utiliza para saber la demanda de sus productos. Interés en acceder a otros tipos de información.

4. El método

4.1 Análisis Cuantitativo

Este método se basa en la construcción de la línea de base y la medición de salida. Para ello se hizo uso de encuestas, el detalle de esta técnica se encuentra en el Anexo.

4.2 Análisis Cualitativo

Se aplicó la técnica de la entrevista individual en profundidad a fin de capturar elementos de orden cualitativo que nos ayuden a conocer los procesos que han experimentado las tejedoras y los telaristas, y sus percepciones al respecto. En esto se incluye tanto lo relativo al desempeño de la actividad económica como el impacto en su desarrollo personal de haber participado en el proyecto.

Conclusiones

- El primer tema importante a resaltar es la oportunidad del proyecto. En el año 2000 Aconsur propone a Fondo Empleo el financiamiento de un proyecto de promoción al sector textil confecciones que intenta dar respuesta a un conjunto de limitaciones del sector Pymes bajo el supuesto de una demanda externa creciente en el largo plazo por tejidos nacionales.

Efectivamente en el año 2002 los gobiernos del Perú y Estados Unidos firman el APTDEA convenio a partir del cual el Perú podrá exportar productos en las ramas textiles y confecciones, incluidas artesanías textiles y materia prima con cero aranceles y sin limitación de cuotas.

Siguiendo el proceso, luego de un año y medio de la firma del convenio las exportaciones ciertamente han crecido y las limitaciones observadas por Aconsur se convierten hoy en un tema central para las organizaciones empresariales quienes para responder la demanda externa requieren hoy de políticas concertadas de promoción y fortalecimiento del sector Pymes.

- Siguiendo el razonamiento anterior y desde la mirada de la gestión institucional, consideramos que Aconsur por la experiencia adquirida y por su especialización en el sector textil – confecciones está en la capacidad de orientar programas y políticas que permitan consolidar y fortalecer a las Pymes de tal manera que puedan ellas responder a la demanda externa y políticas de alcance regional y nacional. El proceso de ensayo –error de los proyectos liderados por la institución y la experiencia del proyecto financiado por Fondo empleo la acreditan para liderar procesos como el mencionado.
- El fortalecimiento de la unidad empresarial es un objetivo posible de lograr en el mediano plazo a través de las diversas estrategias y actividades diseñadas por Aconsur en el marco del proyecto. En el caso particular del proyecto empresas de tejidos y tejedoras a mano en Lima y Puno lograron posicionarse y mejorar sus niveles de gestión empresarial.
- Sobre la mejora en el ingreso de los trabajadores, objetivo planteado, los resultados no son favorables. Lo que ocurre al parecer es que no existe una relación directa entre aumento ganancias en la empresa y mejores salarios y condiciones de

trabajo. Este es un tema interesante a ser evaluado en el futuro, porque muchos proyectos de corto plazo (2 ó 3 años) plantean como objetivo el mejoramiento de los salarios de los trabajadores. La pregunta es entonces ¿cuáles son los factores que determinan que los empresarios tomen la decisión de aumentar salarios y mejorar condiciones de trabajo de sus trabajadores?.

- Desde el modelo econométrico; las conclusiones son las siguientes:
 - ✓ En este estudio también se intento realizar un ejercicio cuantitativo del impacto del programa sobre sus beneficiarios. Esto solo se pudo lograr de manera eficiente en Lima y Huancayo para el caso de tejido a maquina. En el caso de tejido a mano de Puno, las circunstancias en que se desarrollo este componente, y la naturaleza propia de los beneficiarios (no uso de dinero, unidades económicas independientes), limito el uso de esta estrategia. Fue dificultoso encontrar no solo a controles sino también a algunos beneficiarios, y parte de la información cuantitativa presenta grandes fluctuaciones.
 - ✓ En tejido a maquina, si se logro realizar el ejercicio cuasi experimental de evaluación de impacto, gracias a la construcción de un grupo de control notablemente parecido al grupo de beneficiarios. El análisis econométrico realizado para la muestra de tejido a mano en Lima y Huancayo, muestra que el programa no ha logrado impacto en los ingresos de las unidades de producción entrevistadas. Esto quiere decir, que un grupo de control que no participo en el programa, logro los mismos resultados en términos de ingresos, a pesar de no estar en el programa.
 - ✓ El hecho de que haya un efecto nulo en términos de ingresos para los beneficiarios del programa Aconsur, no significa que el programa no haya realizado procesos cualitativos importantes. Es probable que esto haya ocurrido y de hecho en otras secciones del documento se muestra evidencia de estos procesos. Sin embargo, las condiciones de mercado en las que se desempeñan estas actividades no han permitido que estas ganancias potenciales – motivados por estos procesos – se materialicen en la practica, a través de mayores ingresos.
 - ✓ Como es que ha podido esto ocurrir si el programa consideraba algún mecanismo de articulación al mercado?. Lo que sucede es que este concepto de articulación al mercado es bastante simple y consesivo. Por ejemplo, en la practica articular al mercado a estas unidades de producción implica conseguirles “un pedido”, utilizando ciertos contactos por parte de quien proporciona este servicio. En consecuencia, la

recomendación mas importante que se plantea a partir de este hallazgo es que los programas de oferta – tipo capacitación o asistencia tecnica – deben asegurar que exista una demanda permanente que utilice esas nuevas habilidades o destrezas. No se trata de que consigan un “pedido”, porque eso es una demanda coyuntural o estocastica. De lo que se trata es de apoyar programas que puedan evidenciar demandas permanentes, es decir, que permitan a las unidades productivas a conseguirse sus propios pedidos.

- La capacitación constituye el componente con mejores resultados especialmente en el caso de Lima donde fue Aconsur la entidad que diseñó, organizó y dictó los cursos. Son los programas de capacitación una fortaleza institucional en la que Aconsur debe continuar especializándose. Cuando empresarios y trabajadores tuvieron que calificar los cursos recibidos Aconsur aprobó con un alto puntaje. En este caso el desarrollo del proyecto no solo se ha medido en función de las metas sino también por el impacto en los beneficiarios: el primero es el de “empleabilidad”, los procesos formativos que la institución promueve los ha preparado para responder a un mercado duro y exigente como el de confecciones que demanda calificación permanente. Un segundo impacto que cabe relevar en el proceso formativo es la transmisión de saberes transversales como el desarrollo de autoestima, puntualidad, trabajo en equipo.
- El componente de comercialización juega un papel clave en las estrategias de promoción y fortalecimiento de las Pymes en la medida que la ausencia de redes comerciales y el desconocimiento de información comercial es la mayor debilidad en este sector.

Desde el inicio del proyecto Aconsur desarrollo diversas estrategias y actividades comerciales priorizando el primer año la participación en ferias. La experiencia desarrollada con esta estrategia no dio los resultados esperados y se modificaron las estrategias de acuerdo a los productos, mercados y ciudades. Durante el último semestre las estrategias de articulación y promoción comercial dieron mejores resultados al conectar a las empresas y a los grupos de mujeres con compradores tanto en el mercado interno como externo, ello se expresa en el volumen de ventas. La interrogante que el tema de comercialización plantea es como darle continuidad y acompañamiento al proceso de inserción al mercado dado que las Pymes por sí solas no tienen capacidad para la búsqueda de mercados. El caso del centro de servicios de Puno es un claro ejemplo, bajo la conducción de Benita Cutipa se articula a las mujeres con nuevos mercados y se amplian las posibilidades de ventas, cuando cierra el centro de servicios de Puno se crean serios problemas para los beneficiarios.

- Mas allá de los datos, los estudios a profundidad y las entrevistas a líderes y trabajadoras nos dieron cuenta de las opiniones y actitudes de las mujeres frente a Aconsur, institución que ha logrado formar redes importantes de mujeres vinculadas al sector confecciones y que pueden constituir en el futuro la base de nuevas organizaciones productivas flexibles y eficientes .

La capacidad formativa de Aconsur es un tema muy valorado por las mujeres. La capacidad de trabajo en equipo, la flexibilidad en las formas de organización, el control de calidad entre otros valores fueron continuamente mencionados como procesos de aprendizaje con el proyecto.

- Desde la perspectiva metodológica, las conclusiones son:

✓ Para la medición del impacto de los proyectos sobre el desempeño de los beneficiarios se ha utilizado una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. En este sentido, se ha optado por aplicar la metodología cuasi experimental del grupo de control, la cual ha sido complementada con entrevistas en profundidad a los participantes en los proyectos.

✓ La metodología del grupo de control ha planteado grandes exigencias en la búsqueda e identificación de las “parejas” de cada beneficiario, ésta fue una tarea ardua. Se determinó un conjunto de variables relevantes las cuales se utilizaron para el “empate” respectivo. En el trabajo de campo se encontró resistencia de algunos informantes quienes manifestaban su fatiga con este tipo de estudios o su disconformidad por los servicios prestados por ACONSUR o su contraparte en provincias.

✓ En la segunda medición se detectó un porcentaje importante de beneficiarios y controles que ya no ejercían la actividad económica: los negocios estaban paralizados, habían cambiado de giro o se habían mudado a otra región. Entre las principales causas de esto mencionaron la crisis económica, la competencia de las importaciones, la falta de capital de trabajo, entre otras. En previsión de las pérdidas producidas, por el paso del tiempo, se manejó un incremento de 10% en la muestra, cifra que resultó superada por la realidad.

✓ Finalmente, debe señalarse que la aplicación de la metodología cuasi experimental, en el caso de microempresas o talleres pequeños, nos ha mostrado que se deben

establecer muestras con un amplio margen para prevenirnos de la desaparición de estas unidades económicas precarias.