"Así lo exige el cliente": los móviles, la productividad y las MYPEs en el sector de carpintería y ebanistería en Villa El Salvador

Martín Cavero
Instituto de Estudios Peruanos
mcavero@iep.org.pe

Aileen Agüero
Instituto de Estudios Peruanos
aaguero@iep.org.pe

César Huaroto
Instituto de Estudios Peruanos
chuaroto@iep.org.pe

BIOGRAFÍAS

Martín Cavero: Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Sociología, por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Principalmente, sus investigaciones abordan temas sobre política local en contextos rurales, comunidades campesinas, gobiernos locales, participación ciudadana, descentralización y democracia.

Aileen Agüero: Licenciada en Economía, investigadora de DIRSI y del Instituto de Estudios Peruanos - IEP. El centro de su investigación es la telefonía móvil y el desarrollo en América Latina, Asia y África, además de otras TIC. A su vez, realiza estudios sobre desarrollo rural, pobreza y regulación de servicios públicos.

César Huaroto: Licenciado en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estudiante de la Maestría en Economía de la misma universidad. Investigador Asistente en el Instituto de Estudios Peruanos. Con diversas investigaciones y ponencias en torno los temas: TIC para el Desarrollo, Regulación de las telecomunicaciones, entre otros.

RESUMEN

El presente estudio se inscribe en la discusión acerca de los beneficios del uso de TIC en la micro y pequeña empresa (MYPE). De esta forma, colabora con información cualitativa relevante respecto a los beneficios del uso del móvil en MYPEs del sector manufacturero (en especial del subsector ebanistería y carpintería del conocido Parque Industrial de Villa El Salvador, Lima-Perú). En primer lugar, se expone la brecha entre una zona de aglomeración y las dinámicas económicas que teóricamente se le asignan. Luego, respecto al tema central del estudio, se muestra la inevitable tendencia a hacer uso de las TIC ('así lo exige el cliente') en este tipo de MYPEs, en especial para asegurar rápidos flujos de información que posibilitarán acelerar los procesos de negociación y de producción, así como responder mejor ante emergencias o impasses fruto del propio proceso de producción de muebles (en particular, los que tienen diseños específicos).

Igualmente, se exponen los límites respecto a los efectos positivos de carácter productivo y de transformación del negocio, llevándonos a plantear que otro tipo de soportes institucionales y económicos son necesarios para que las MYPEs dejen de producir al límite de la subsistencia.

Palabras claves

Telefonía móvil, MYPEs, productividad.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se inscribe en el interés por colaborar en una agenda de investigación (abierta por Donner y Escobari 2010) sobre el posible beneficio del uso de las TIC por parte de las MYPEs (Micro y Pequeñas Empresas). Si bien la literatura sobre el tema señala una serie de beneficios (como incrementos de productividad, reducción de costos, incremento de la confianza y desarrollo de más redes de contactos) aún no queda claro cuáles de todas las MYPEs obtienen en mayor o menor medida estos beneficios (según se dediquen a la producción, comercialización u oferta de un servicio; según el sector de producción en que se ubiquen, según el tipo de cadena de valor en el que se inscriben, según se ubiquen en economías de

aglomeración o no, según su nivel de producción y de productividad, su nivel de tecnificación, etc.). Alrededor de esta gran pregunta, el presente estudio cualitativo busca contribuir con un análisis exploratorio de un sector en particular: las microempresas dedicadas a la producción de muebles en una zona urbana de Lima, Perú. Investigamos así el uso del móvil por parte de los microempresarios del Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES).

Los casos que estudiamos forman parte de una zona aglomerada de MYPEs (en su mayoría microempresas) que se vinculan a la transformación de la madera, en el PIVES. Esta característica es destacable, en la medida que aún no existen estudios que vinculen el efecto del móvil en este tipo de microempresas en América Latina (AL). La literatura sobre estos temas se enfoca en experiencias europeas (en particular en los Distritos Industriales italianos), donde resalta un fuerte respaldo estatal, con instituciones fuertes producto de años en dicho rubro (Becattini, 1989 citado por Távara, 1994) y, en general, mejores condiciones en infraestructura, capital humano, financiamiento, etc.

Luego, nuestro aporte será también desde un grupo particular, pero muy extendido, de las MYPEs en la región: las microempresas.[1] No está de más señalar la importancia de las microempresas en el Perú, en especial para un gran conjunto de pobladores y trabajadores. Éstas representan el sector económico de la "base de la pirámide" de ingresos, pues en el 2007, entre 5.8 y 6.1 millones de microempresas brindan trabajo a 10.4 millones de trabajadores (cerca del 72% de la PEA ocupada del país).

Esperamos, con esta experiencia, aportar al debate sobre el posible efecto del móvil en estos contextos empresariales de aglomeración.

El plan del texto es el siguiente. En primer lugar, se detalla el contexto del estudio, luego se presentan la metodología y los resultados de la investigación cualitativa. Finalmente se establecen reflexiones finales y una agenda de investigación a partir de nuestros hallazgos.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO: EL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR (PIVES)

Villa El Salvador (VES) es un distrito de la provincia de Lima y forma parte de lo que hoy se conoce como Lima Sur (distritos que se ubican al Sur de Lima metropolitana: VES, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores y Lurín). VES se sitúa a una altura de 143 msnm y se ha erigido como una zona urbana densamente poblada en una pampa árida que lindera con el Océano Pacífico. Aproximadamente, cuenta con una superficie de 35 km2, una población de 381 mil personas y una población económicamente activa (PEA) de 172 mil personas. El conjunto de esta PEA tiene como principal fuente de trabajo el comercio (22%), las industrias manufactureras (16.5%), y la provisión de servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones (11%).[2]

Para efectos de nuestro estudio, recoger algunos antecedentes históricos de VES será importante para comprender el contexto desde el que se fue configurando el PIVES.

VES comenzó como un asentamiento humano cuya organización territorial estaría planificada desde el Estado en diálogo y aprobación con representantes barriales (mediante la creación de la instancia de gobierno civil denominada 'la Comunidad Urbana Auto-gestionaria de VES -CUAVES). Como parte de esta etapa de planeamiento, destaca el establecimiento de una zona exclusivamente industrial con la cual brindar empleo al conjunto de migrantes establecidos en VES.

Otro hito importante a destacar es la creación de VES como distrito municipal en 1983, pues es a partir de esta instancia y del liderazgo de, el dos veces elegido alcalde, Michel Azcueta (1983-1989) que: 1) se alentó la dinamización del Parque Industrial mediante la consecución de donaciones internacionales y de la ayuda del gobierno central; 2) se promovió la creación de nuevas organizaciones sociales, entre las que destaca la Asociación de Pequeños Empresarios de Villa El Salvador - APEMIVES (esta asociación se convertiría en protagonista clave del Parque Industrial); y 3) en coordinación con los representantes barriales, se reorientó la visión del Parque Industrial, pasando de un énfasis en industrias básicas y de gran tamaño (cemento, químicos, papel, etc.), hacia una industria de pequeñas empresas (calzado, confecciones, carpintería, metal-mecánica y fundición).

Lamentablemente, a principios de los 90's se vivió un contexto de vulnerabilidad que llevó a que la consolidación del PIVES se truncara: 1) Se originó un clima de alta violencia y confrontación política al interior de VES, ante la entrada en escena de

[1] Definida como aquella con menos de 10 trabajadores y/o menos de 150 UIT como ingresos por venta al año (cabe notar que también se incluye a los trabajadores auto-empleados dentro de esta definición), que es equivalente a vender menos de 16,000 US$ al mes.

[2] Según datos del INEI (2007). Ver: http://proyectos.inei.gob.pe/mapas/bid/.

la organización política Sendero Luminoso;[3] y 2) La hiperinflación de estos años, que terminó en la implementación de una serie de medidas que liberalizaron la economía al extremo (la demanda agregada se contrajo, la tasa de interés real aumentó, se redujeron los aranceles de importación, etc.), afectó no sólo la demanda por la producción de muebles sino que también hizo evidente la necesidad de un apoyo del Estado al proyecto industrial para que este pueda afianzarse (Távara 1994).

Sólo después de la disminución de la presencia de Sendero Luminoso y con la nueva entrada a la alcaldía de Michel Azcueta (1995-2000), se pudo reactivar el PIVES. El tercer periodo de Azcueta tuvo como guía un Plan de Desarrollo Integral de VES, que tenía como uno de sus principales objetivos promover el desarrollo industrial y económico de VES.

Complementariamente, se incentivó la mejora de la producción de los pequeños empresarios mediante premios "a la excelencia" y al mejor exportador, y se posibilitó el acceso a un mercado mayor mediante la formación de ferias empresariales que llegó a tener una venta de 1.5 millones de dólares.

Finalmente, en la actualidad se observa lo siguiente: 1) la rama de carpintería y en especial de producción de muebles ha ido tomando mayor importancia en el PIVES, llegando a ser la rama con mayor número de empresarios; 2) el Ministerio de la Producción creó en el año 2000 el Centro de Innovación Tecnológica de la madera (CITE-madera), con el objetivo de promover la innovación y mejorar la calidad en las diferentes etapas de transformación e industrialización de la madera y productos afines en el sector madera y muebles; y 3) una serie significativa de locales ubicados en la zona clásica de carpintería en el PIVES se ha ido transformando en galerías comerciales, de modo que los talleres de carpintería se han ido ubicando en zonas aledañas dentro del PIVES, o, incluso, en zonas que no forman parte del PIVES.

Respecto a este último cambio, creemos importante detallar los cambios a nivel espacial. Antiguamente, las zonas al interior del PIVES fueron distribuidas de forma planificada entre 7 zonas productivas: 1) fundición, 2) metal-mecánica, 3) calzado, 4) carpintería y ebanistería, 5) confecciones, 6) artesanía, y 7) alimentos. En la actualidad, la zona de carpintería (de producción, pero sobretodo comercial) se ha asentado por encima de las otras zonas, de tal modo que podemos encontrar varios talleres de producción que se superponen en la zona de calzado y unos cuantos en la zona de fundición.

METODOLOGÍA

Esta investigación es claramente exploratoria, dado que tomamos como base nueve casos de microempresas de producción de muebles de madera en la zona industrial de VES. De esta manera, el trabajo de campo duró alrededor de tres semanas (del 1ero de Junio al 20 de Junio), en las que se realizaron nueve entrevistas semi-estructuradas a diferentes microempresarios.[4]

Como paso previo, entrevistamos a representantes de dos instituciones que trabajan actualmente en la zona y, especialmente, con los sectores empresariales de carpintería y ebanistería: el CITE-madera y la ONG DESCO - Programa Urbano. A través de ellos, nos contactamos con dos asociaciones emblemáticas en torno a la producción de muebles: La Asociación de Industriales en la Transformación de la madera de Villa El Salvador (ASIMVES) y Asociación Villa 2000 (AV2000).

El criterio de selección de los casos a entrevistar fue: 1) que todos sean microempresas que no sobrepasen los 10 trabajadores;[5] 2) dentro de ellos, recoger como mínimo 4 casos de microempresarios que produzcan básicamente para la subsistencia[6] y 3) de los casos restantes, tener un perfil relativamente variado. En general, la guía de entrevista preguntó por: 1) las características básicas del microempresario y de su negocio, tipo de productos produce su taller, número de trabajadores, ritmo de producción, clientes y proveedores; 2) qué uso le dan al móvil (u otro tipo de TIC) a lo largo de su cadena de producción y qué tan importante es este uso.

---

[3] Ver Burt (2011) para mayor detalle respecto a Sendero Luminoso.

[4] Es importante resaltar la dificultad que tuvimos para ser atendidos por los microempresarios, debido a que tenían desconfianza de brindar información sobre su empresa a externos. Es así que muchas de las entrevistas que pactamos no llegaron a realizarse.

[5] Salvo el caso de un empresario que tenía 12 trabajadores estables, el cual nos sirvió como referente de una empresa que comenzaba a asentarse como una empresa con mayor capital y sostenibilidad económica frente a las microempresas estudiadas.

[6] Definida como aquella que es conducida por su propio propietario, que tiene como máximo cuatro colaboradores (de los cuales por lo menos dos son familiares no asalariados) y con ventas anuales que no sobrepasan las 50 UIT (esta última característica, sin embargo, no pudo ser constatada). Basado en: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/semanaSST2008/seminario09052008/politica_estado_promocion_mype.pdf.

RESULTADOS

En esta sección mostramos los usos del móvil en cada etapa o fase de producción, considerando los nueve casos examinados. Se hará referencia e identificará a cada uno de éstos con un número.[7]

Decisión de producción (a pedido o por stock)

El total de los entrevistados asegura que produce según "pedidos". Sin embargo, cabe hacer una diferencia entre aquellos que concentran su venta a clientes *directos* (CASO 1, CASO 3, y CASO 4) y aquellos que lo hacen de forma *indirecta* (los restantes casos).

En el primer grupo, el celular se vuelve una herramienta elemental, pues es a través de esta TIC que antiguos o "nuevos clientes" (recomendados por los antiguos clientes) se comunican con el microempresario para revisar su disponibilidad de tiempo y la posibilidad de que éste le realice un pedido específico. Si bien en los tres casos también se utiliza el teléfono fijo para recibir este tipo de llamadas, todos concuerdan en que el celular es mucho más práctico porque se puede ubicar a la persona en cualquier lugar y así perder menos tiempo en el contacto (de este modo, se refieren al uso del teléfono fijo sólo como alternativa cuando el celular no funciona; en esos casos dejar un mensaje por teléfono fijo también es factible y útil). Este hecho que parece ser muy simple y obvio, es muy significativo para los microempresarios, ya que son estos contactos iniciales los que les brindan trabajo. Esto es consistente con aquello que señala Boateng (2010), Zegarra (2008) y Bar *et al* (2010) respecto a que uno de los roles principales del móvil es servir para mantener contacto con los principales clientes, y que uno de sus principales aportes está en la parte inicial del negocio.

Una vez acordados la cantidad y el tipo de producto que requiere el cliente, para el CASO 1 Y CASO 4, el celular pierde importancia, pues llega el momento de tener un trato más personal con el cliente sobre el producto detallado que solicita. En especial, se acuerda cuánto va a costar el trabajo a ejecutar y se dan detalles sobre qué tipo de producto específico es el que está demandando (a veces, aquello que requiere el cliente no es factible según los propios conocimiento del carpintero: por ejemplo, en las medidas y ángulos, y sus posibles problemas en el ensamblado; o medidas con un tipo de arreglo metálico que no concuerda con la oferta de tal producto metálico, etc.). Sobre esta particularidad, el CASO 1 indica:

> "… normalmente es a pedido, la gente siempre no le gusta lo que tú tienes, sino que él mismo te dice que le cambies algo, que le modifiques una parte".

El CASO 4, que tiene un mayor nivel de especialización, indica que para los clientes conocidos y recurrentes (como lo son arquitectos que se encargan de remodelar el interior de casas), este tipo de contactos se puede realizar sin que tengan una reunión personal, pues el pedido se hace por celular, el presupuesto y el modelo del mueble se manda vía correo electrónico y su aprobación también discurre por esta vía o por el celular. Ahora bien, estos clientes aún representan una minoría. Tal como se esperaba, las relaciones de largo plazo son, en gran medida, las que más se benefician con el uso del móvil. Esto debido a que se supera la incertidumbre previa y se reducen los costos de transacción, pues ya no es necesario monitorear ni buscar mejores precios debido a que existe confianza entre ellos. Estos resultados son similares a los obtenidos por trabajos previos (ver: Bustamante, 2011; Bar *et al*, 2010, Barrantes *et al*, 2010; Boateng, 2010; Molony, 2006, y Myrh y Nördstrom, 2005)

En el CASO 3, la pérdida de importancia del celular no es tan clara, ya que se maneja una forma de producción menos detallada: ya hay un modelo predefinido al cual se adscribe el cliente. De este modo, el microempresario consulta rápidamente a su maestro de carpintería cuánto podría costar el producto pre-diseñado y, entonces, esta cotización (presupuesto) pueda ser comunicada al cliente vía correo electrónico. Para este caso específico, el celular también toma importancia para el microempresario al momento de realizar la coordinación con el maestro de obra, pues ahorra tiempo en la movilización del empresario al taller para esta consulta, de modo que el envío de presupuesto puede ser lo antes posible y tener un contrato asegurado rápidamente. En palabras del mismo microempresario:

> "… Yo de acá lo llamo [al encargado de su taller], él va a una computadora allá y ahí es que se le tiene que hacer un contrato… O sea le llamo allá a la oficina y le digo 'hay un pedido de 10 camas, este modelo' y que lo haga el contrato de una vez con el maestro. Ya el maestro dice ya en qué tiempo va a acabar…"

Para el caso de aquellos que venden a intermediarios, la primera comunicación también suele ser vía celular, para definir qué productos se requieren y qué cantidad, y luego de un tiempo se revisa el presupuesto del pedido 0de forma personal. Sobre la

[7] De necesitar las características generales de cada caso, contactar a los autores.

etapa de definir el presupuesto y la aprobación del contrato, aquí es claramente más personalizado en relación a los anteriores casos.

Este contacto más personal también se posibilita porque el intermediario trabaja en el PIVES (porque posee una tienda allí); o si vende en otras tiendas fuera del PIVES, suele recorrerlo porque es un referente de competencia. Es así que en estos casos, el celular es usado para coordinar específicamente a qué hora pueden encontrarse en el taller (porque hay días en el que el microempresario puede no estar en su taller, sino haciendo compras) y conversar directamente sobre los nuevos pedidos, salvo que los pedidos sean de modelos ya pre-diseñados y no requieran mayor diálogo (lo cual no es mayoritario). El CASO 8 nos explica la importancia de este primer contacto con el celular para reunirse e ir definiendo un pedido y contrato, de modo que no se pierda la oportunidad de conseguir ese trabajo a pedido (porque el cliente intermediario puede hacerle el pedido a otro microempresario):

> "…mi cliente me llama y quedamos en una hora a la que tenía que venir. Entonces a veces yo salgo porque me olvido. Yo estoy en el parque y sin embargo el cliente vino acá, entonces me llama y me dice 'Sr. Pérez[8] su taller está cerrado, ¿dónde está?' entonces yo estoy en el Parque. A veces el cliente te tiene un adelanto, te quiere comprar algún mueble. Entonces al no estar tú, pierdes. Hay que decir 'espéreme un favor un ratito ahorita bajo'. A veces el cliente también tiene muchas cosas que hacer y te dice 'Sr. Pérez ya regreso', ese ya regreso es que ya perdiste."

Luego, se debe tener en cuenta que los revendedores también realizan pedidos muy específicos (siguiendo el pedido de algún cliente directo que le preguntó por la posibilidad de comprarle tal mueble particular), de modo que el trato personal para la negociación del contrato y ajustes a los diseños, todavía conserva su importancia:

> "…Si no se puede explicar por celular, personalmente ya, porque si le dices no voy a hacer esto y voy a modificar esto, los clientes de acá de mi área quieren un diseño que se pueda hacer así y así, y no ven la realidad de cómo se puede hacer el proceso porque a veces no se puede hacer…" (CASO 5)."

Sobre la importancia de este primer contacto para el pedido, podemos concluir que es transversal a los diferentes microempresarios para poder acordar cuanto antes una posibilidad de trabajo, mientras que la consecuente aprobación final del modelo y presupuesto suele ser más personalizado (además, porque es en este momento que se brinda un adelanto de dinero al microempresario para que realice la compra de los materiales necesarios). Lo manifestado por el CASO 9, nos parece ejemplar:

> "…el cliente llama y te dice 'maestro necesito tal mueble y para tal día y yo paso ahora o mañana para dar el adelanto' para eso yo agarro y saco mi presupuesto de cuánta madera voy a comprar y cuando viene [le digo] 'cuánto le voy a dejar' 'me deja tanto' y entonces voy y compro madera".

Asimismo, este empresario enfatiza el rol del celular para aumentar la posibilidad de obtener estos pedidos:

> "…llamaban algunos clientes a otras personas que conocían y se comunicaron conmigo y tuve que comprar celular y ya con eso me llaman directamente y a veces el negocio sale en cualquier momento porque las tiendas allá están abiertas hasta las nueve de la noche, a veces estoy en mi cama a las nueve de la noche y me llaman por celular y me dicen 'necesitamos un juego de muebles para tal día y venga mañana para darle adelanto para que compre los materiales',… y el celular de algo me está sirviendo…"

En resumen, para el "primer contacto", es fundamental el celular. Cuando el pedido implique un modelo pre-diseñado (cuyos casos son menores), las coordinaciones posteriores se pueden realizar por celular, evitando que alguno de los dos actores se movilice y pierda tiempo (mayormente el caso del fabricante). Para el caso de modelos especiales, el contacto suele darse personalmente; aquí el celular juega el rol de garantía (o dicho de otra manera: medida de precaución) para que puedan reunirse sin ningún contratiempo y los esfuerzos de movilización no se den en vano.

Provisión de insumos

Para esta etapa, el uso del celular es muy bajo por parte de los microempresarios, pues la mayoría de éstos señala que prefiere ir personalmente a averiguar los precios y calidad de los materiales a comprar, aprovechando que todas las tiendas se encuentran relativamente cerca. Además, el recorrido no es tan extenso, porque los propios microempresarios saben quiénes ofrecen el insumo que ellos requieren y quién probablemente le ofrezca el producto a un precio accesible y de buena calidad.

[8] El apellido real del empresario ha sido suplantado por este apellido común, a modo de reservar la identidad de nuestro entrevistado.

No está de más destacar que para el caso de algunas maderas (como las que vienen empaquetadas), los microempresarios prefieren revisar si estas son de buena calidad, porque señalan que hay riesgo de ser estafado. Esto no es diferente de lo señalado por Zegarra (2008), Molony (2006), Bar *et al* (2010) y Boateng (2010) quienes afirman que el móvil no permite superar la desconfianza existente en un mercado. No logra reemplazar algunas actividades que, necesariamente, se tienen que hacer de forma presencial.

Incluso para el transporte de estas cargas, el celular tampoco se usa prioritariamente. Los microempresarios recurren a los conocidos "taxi-carga" que recorren y se estacionan en las avenidas del PIVES, de modo que con ellos establecen personalmente los precios por el costo de transporte. Si el material comprado no fuera grande, ellos mismos se movilizan mediante taxi o, incluso, moto-taxi.

Sólo en el CASO 3, el microempresario indicó que utiliza el celular para contactarse con algún proveedor de madera y preguntarle por si tiene tal tipo de material y en qué cantidad, para luego señalarle que su maestro de carpintería irá a ver el material y lo comprará. Como se podrá notar, esta comunicación no asegura nada, ni evita que se movilice el carpintero, pero sí logra asegurar que en cierta tienda podrá obtenerse rápidamente el insumo requerido.

Producción carpintera con madera

Si bien esta etapa de la producción involucra una secuencia y procesos detallados de transformación de la madera (secado de madera, corte-maquinado, lijado-ensamblado y lijado-acabado[9]), el rol que cumple el celular en esta etapa es relativamente importante, y sirve más para la comunicación constante con los clientes (en especial para casos de emergencia).

Respecto al control interno, su uso es mínimo, dado que la mayoría de empresarios trabajan también como operarios, por lo que todo el trabajo lo supervisan directamente y la comunicación es personal. Como se observó para los CASOS 3 y 4, el microempresario no trabaja dentro del taller constantemente, y en su lugar están "maestros" carpinteros encargados de realizar la labor de supervisión de los trabajadores y sus productos. En tales condiciones, el celular sí cumple un rol para reducir la incertidumbre del microempresario respecto a cómo están marchando los pedidos. Así, suele comunicarse constantemente con el encargado, quien le señala que todo anda bien o le indica de algunos cambios necesarios y que él tendría que resolver.

Para la contratación de nuevos trabajadores (por ejemplo, en meses de mayor demanda), el celular posibilita la comunicación rápida con trabajadores conocidos que pueden sumarse al taller del microempresario, y así este se puede asegurar que los pedidos tomados se realizarán con este aumento de operarios.

Lo mencionado anteriormente nos permite señalar que los efectos del móvil al interior de la empresa son de orden incremental (es decir, acelerar los procesos productivos ya existentes) y no de carácter transformacional (es decir, de cambiar los propios procesos productivos. Esto se asemeja a lo señalado por Boateng (2010), para quien el móvil no llega a lograr cambios "transformacionales" (cambios en la forma de producción) y su principal potencial está en lograr cambios "incrementales", es decir, acelerar o incrementar los procesos productivos ya existentes, no modificarlos.

Respecto a su manejo externo con los clientes, la mayoría confirma que el celular es importante para informarle al cliente del estado de avance de su pedido, así como para confirmarle la fecha de término del mismo. En cuanto al trato y comunicación constante en esta fase, los microempresarios suelen tener un trato especial con sus clientes, indicándoles cómo va el avance del pedido y consultándoles algunos detalles.

También existen casos en los que el mismo cliente realiza el pedido de algunos cambios en el modelo en fabricación. Este tipo de cambios que interrumpen el proceso productivo no son usuales, pero pueden resultar importantes para brindar al cliente un servicio atento y considerado (aunque significa mayor carga de trabajo a los carpinteros, esta consideración les puede traer buenos réditos en la medida que podrán ser recomendados a otros clientes por este cliente potencialmente satisfecho con su trabajo).

Además, cabe señalar que el celular tiene un uso extensivo para el caso de algunos microempresarios que venden a intermediarios. Tanto el CASO 9 como el CASO 7 y el CASO 5, indican que en esta fase de transformación el celular es vital

[9] Para mayor detalle, ver CITE-Madera (2009b: 7-8), en el cual se extrae la siguiente explicación de ciertas definiciones operativas: 1) habilitado, consiste en operaciones de carpintería que transforman la madera predimensionada en piezas más pequeñas según el la pieza de mueble a producir; 2) maquinado, consiste en la realización de cortes más finos a la madera habilitada que consiguen la forma final del mueble a producir (cortes de piezas curvas, corte para unión, etc.); 3) ensamble, consiste en la realización de operaciones básicas para la unión de las diferentes piezas del mueble (pre-armado, lijado y ensamble); y 4) acabado, consiste en al preparación de al superficie con lija y masilla, luego se realiza el teñido, pintado y el acabado final que quiera darse al producto final.

para realizar coordinaciones rápidas con el objetivo de resolver algunas dudas respecto a las medidas, al modelo y su factibilidad de fabricación. El CASO 5 los ejemplifica de esta forma:

> "…no todos pensamos y hacemos el mismo trabajo, ellos mismos se basan de acuerdo a los clientes, los clientes dicen una cosa y uno tiene que hacerlo o decirle que no se puede hacer esto y hay que modificar esto o darle criterios o ideas… por ejemplo para tener un espejo, no, o una repisa en la pared, para poner una repisa las medidas te dan pero también tienes que consultar, porque a veces los clientes te dicen necesito esto y esta medida y tienes que ver también cómo lo vas a poner, cómo va a en la pared… Más el peso de la cosa que va a poner en la repisa, cómo va a sujetar; todo eso tienes que ver…"

Así, el celular permite resolver estos impasses fruto del pedido de ciertos modelos originales que al momento de su fabricación no son realizables o su realización implica un mayor costo de insumos y de mano de obra. Cabe resaltar que estos impasses pueden realizarse tanto en la etapa de maquinado, como en la de ensamble o en la de acabados. En esta medida, el celular permite resolver estos impasses de una forma rápida, sin que el proceso de producción se paralice por mucho tiempo. El CASO 7 nos explica la posible razón de estos usuales contratiempos cuando se trabaja con re-vendedores:

> "… a veces el cliente quiere algo definido, y la vendedora dice sí, sí, sí, con tal de atraparlo al cliente, agarra trabajos que no funcionan. Que no son, que no dan, a veces las medidas no dan, que no son viables. Ahí la dificultad. Yo como carpintero sé, 'esto está mal, está demasiado grande o más chico'. Sí puedes hacerlo pero en otro tamaño. A veces te traen unos pedidos raros… que la verdad hay que decir 'vuelve a llamar a tu cliente que no va a funcionar' esa es la dificultad."

Esto nos recuerda el trabajo de Muto y Yamano (2009) donde, dadas las condiciones de mercado donde los intermediarios tienen ventajas comparativas en el manejo de las TIC y de acceso a la información, los intermediarios pueden obtener mayores beneficios por el desarrollo de la comunicación móvil y que la expansión de este servicio refuerza el rol de los intermediarios, haciendo a los productores primarios más dependientes de estos. Este, quizás, es un efecto negativo de la expansión móvil cuando favorece más a algunos grupos (en este caso, a los intermediarios).

Por otro lado, es rescatable este ahorro de tiempo para los microempresarios, porque cada hora perdida implica que los trabajadores no valorizan su mano de obra y es "capital muerto, inmóvil" que a la larga perjudicaría los ingresos del microempresario: por ejemplo, si se paraliza todo un día el trabajo, esto implica que todos los actores han perdido un día que pudieron utilizar para cumplir con otro pedido. Así, esta inmovilidad de la mano de obra también termina afectando a los propios trabajadores, quienes reciben un pago por destajo. Entonces, la posibilidad de comunicación rápida que brinda el celular para este tipo de emergencias resulta vital para todos los actores involucrados.

Desde el lado del comprador, también puede resultar una ventaja frente a cualquier emergencia. Así lo indica el CASO 8, cuando el producto no se termina a tiempo y el cliente puede venir en vano a recoger un producto que no está listo (esto es más grave aún si el cliente viene 'de lejos'):

> "¿Qué importancia crees que tiene el celular para tu negocio, para tu taller?
> Ah, bastante importancia. Es más rápido; por decir yo antes tenía clientes que venían desde Los Olivos y por decir un día hacíamos un contrato y el miércoles estoy entregando y a veces por cosas X no lo voy a poder terminar; entonces agarro y digo 'Sr. Toño por favor, venga este jueves que se lo tengo tempranito en la mañana'."

Por último, evitar este tipo de malentendidos o resolver algunos impasses (demora en la entrega del pedido, fallas del propio diseño, dudas específicas sobre el modelo) resulta importante para que la relación del cliente-fabricante se fortalezca o, al menos, no se deteriore.[10]

'El pedido ya está listo': almacenamiento, transporte, la venta y la post-venta

Para los casos de microempresarios que venden a intermediarios, los primeros indican que sus clientes suelen estar comunicándose con ellos vía celular para saber si ya está terminado el pedido. De este modo, los propios intermediarios llegan inmediatamente al taller para llevarse los productos, asumiendo ellos el costo de transporte; claro está, lo realizan

[10] La aclaración es importante porque si bien estos microempresarios trabajan gracias al pedido que reciben de los intermediarios, también son conscientes que esta relación de dependencia no es deseable: lo ideal es que ellos puedan vender *directamente* al cliente y así poder ganar más. Es decir, los intermediarios son concebidos como parte de un sistema, en alguna medida, injusto: como aquellos que se llevan la mayor parte de la ganancia debido a su capital y posición estratégica, mientras que los fabricantes trabajadores ganan muy poco en comparación a ellos.

previa comunicación por celular en la que se confirma que el producto está listo. Ahora bien, estos microempresarios también nos indicaron que, algunas veces, el propio intermediario les pide que lleven ellos los productos a su tienda. En estos casos, señalan que suelen ir a buscar los llamados "taxi-cargas" al PIVES para que realicen esta tarea de transporte. Sólo en el CASO 5 encontramos que tenía conocidos transportistas a quienes llamaba por celular y mediante esta vía acordaba el precio, reduciendo el gasto de tiempo en ir a buscar al propio PIVES (recuérdese que su taller se ubica fuera del PIVES).

Respecto al almacenamiento del producto, por ser trabajos "a pedido" y en pocas cantidades, el taller suele cumplir el mismo rol de pequeño almacén de los productos realizados. Sólo en casos excepcionales pueden alquilar un pequeño local cercano, como en el CASO 5.

En cuanto a los casos de microempresarios que venden "directamente", son usualmente ellos los que llaman (en menor medida, comunican vía correo electrónico) para indicar que el producto ya está listo. Tanto en el CASO 1 como en el CASO 4, el trabajo a pedido incluye el transporte del pedido a la casa del cliente. Es así que a través del celular se coordina a qué hora y qué día se dejarán los productos en la casa del cliente, y allí mismo se pague completo el costo del pedido realizado al microempresario. En cuanto al transporte, el CASO 1 contrata un taxi-carga y traslada estos costos al cliente, mientras que en el CASO 4, ellos manejan su propia movilidad pagada y se entiende que al ser un trabajo especializado y completo, este gasto se costea mediante el buen precio que pagan los clientes satisfechos con el producto de mueble bajo diseño (muebles que requieren un tipo de diseño especializado y moderno –a pedido de clientes que son diseñadores que siguen la moda internacional).

Terminada esta etapa, todos los microempresarios indican que el celular también sirve para recibir cualquier consulta o cambio post-entrega del producto. Así, algunos clientes pueden llamar porque no están satisfechos, de modo que el microempresario tiene que volver a recibir el material para transformarlo. Esto implica un mayor costo y disposición de tiempo que, finalmente, es asumido por el fabricante en la medida que prefiere no arriesgarse a quedar mal con su cliente. Sin embargo, es comprensible que por dicha situación el cliente pierda confianza en este microempresario. De allí que las coordinaciones previas sobre la elaboración del producto sean fundamentales para que no ocurran este tipo de impasses, porque finalmente reducen la ganancia del microempresario, los pone en riesgo de perder ese cliente y, por lo tanto, perder potenciales clientes por recomendación.

Desde otro lado, si el producto realizado satisface al cliente directo, este podrá volver a contratar al microempresario (sea para nuevos muebles o para arreglar los antiguos, esto último es menos usual) y lo recomendará a otras familias que serán sus nuevos clientes (y la fuente de su trabajo). Para el caso de intermediarios ocurre algo similar, aunque la fijación en la calidad es menor y son más valoradas la puntualidad y responsabilidad en la entrega de los productos.

Finalmente, debe señalarse que para la relación fabricantes-clientes intermediarios en esta etapa, encontramos insatisfacción con el uso del celular por parte de los microempresarios. Estos indican que para el momento de cobrarles por el trabajo realizado, los intermediarios pueden mentirles diciéndoles que no se encuentran en el PIVES o poniendo otras excusas para no pagarles a tiempo. Algunos señalan que es casi normal que se demoren 2 semanas en pagarles, por lo que algunos de ellos han optado por visitarlos directamente a sus tiendas. Esto coincide con lo encontrado por Zegarra (2008) y Molony (2006), quienes señalan que es muy fácil engañar por medio del móvil, por lo cual los empresarios prefieren cobrar o comprar insumos-clave personalmente.

Estrategias para conseguir nuevos clientes

Si bien de lo anterior puede desprenderse que la mejor estrategia para obtener clientes es la vía de la recomendación, en la cual es importante hacer bien el trabajo, con calidad, responsabilidad y a un precio razonable, esto constituye un factor claramente decisivo sólo para aquellos microempresarios que ya han tenido contactos con familias de niveles socioeconómicos A, B o C: CASO 4, CASO 1 y en menor medida, el CASO 3.

Cuando estas redes no se han constituido como punto fundacional en su microempresa (demanda a pedido de clientes directos), entonces los nuevos microempresarios se ven restringidos a la venta a intermediarios, donde es difícil obtener clientes directos porque no tienen los contactos y tampoco poseen una ventana desde la cual mostrarse (como las tiendas/galerías en la zona clásica y más comercial del PIVES). La estrategia más cercana es alquilar una tienda en un local barato (como la feria de muebles, pues el alquiler en algunas de las galerías cuesta demasiado caro –alrededor de 500 dólares por un espacio de 20m2). Esto fue realizado por el CASO 5 y el CASO 6, y es a través de ello que han podido llevar a cabo trabajos a clientes directos; no obstante, el porcentaje de estos pedidos aún sigue siendo bajo, lo cual indica que hace falta otro tipo de estrategias para que este tipo de microempresarios puedan tener mejores ganancias y eventualmente invertir para mejorar sus negocios.

El CASO 7 es ilustrativo porque nos advierte sobre los desafíos para los microempresarios que desean empezar a vender sus productos a clientes directos. Este microempresario nos explica que, al volverse competidores de quienes aún son sus clientes (los intermediarios), estos últimos también pueden perjudicarlo en su estabilidad económica (tan importante al momento de realizar una inversión de riesgo) al dejar de comprarle:

> "El margen de capital es importante. Por ejemplo, si yo me quiero mandar a hacer una tienda directa debo tener un buen capital para ya no volver de nuevo, porque una vez que salga a la competencia, los que me dan el trabajo, esos ya no me van a dar, ahí te cortan. Tú te abres a hacer una tienda y todo tú… acá esto ya se va por otro lado."

Este salto es aún más fuerte para quienes no realizan un producto completo (es decir, no realizan los acabados, y se quedan en la fase de ensamblado y laminado), pues no pueden captar clientes directos si no ofrecen un producto totalmente acabado (CASO 7 y CASO 9).

Una alternativa que tomó el CASO 2 es la repartición de volantes por algunas zonas de familias del sector socioeconómico A (San Borja, La Molina); no obstante, esta estrategia ha tenido muy pocos resultados.

Para el CASO 1 y el CASO 4, la creación de una página web donde se promociona el tipo de producto que ofrece la empresa ha tenido buenos resultados para captar clientes (en mayor medida el CASO 4). Además de que la creación de esta página requiere manejos avanzados y de marketing, también es importante que esta estrategia esté articulada con un uso constante del correo electrónico por el cual relacionarse con futuros clientes nuevos, y desde allí hacerle ver modelos bajados de Internet que el fabricante explica que puede producir.

La mayoría de empresarios indicó que esta estrategia les parece importante para mejorar sus ganancias, y en especial de quienes más dependen de intermediarios. La única dificultad es que este tipo de estrategia no es congruente con aquellos microempresarios que no ofrecen productos totalmente acabados, por lo que el cliente no puede ser 'capturado por la vista' (haciéndole ver el mueble terminado).

CONCLUSIÓN

Por todo lo señalado anteriormente, podemos concluir que el celular suele tener un efecto positivo para los diferentes microempresarios vinculados a la transformación de la madera. Estos efectos son de carácter incremental, siendo su principal rol el de asegurar rápidos flujos de información que posibilitarían el aceleramiento de los procesos de negociación y de producción, así como la mejor capacidad de respuesta ante alguna emergencia o impasse fruto del propio proceso de producción de muebles de diseños particulares.

De esta manera, se da un efecto importante en 'el primer contacto' con los clientes: mediante el celular, el microempresario puede rápidamente establecer los términos del trabajo a realizar y acordar una futura reunión presencial para realizar el pago adelantado y ajustes respecto al diseño específico del mueble que requiere el cliente.

El segundo efecto significativo lo encontramos en la etapa de producción; el uso del celular tiene un notorio efecto positivo, pues permite resolver rápidamente dudas o emergencias durante el proceso de fabricación, evitando que los trabajadores pierdan horas o días de trabajo (sin generar valor). Esta función no es menor allí donde el trabajo de diseños específicos suele traer este tipo de problemática para un carpintero que por primera vez fabrica ese diseño y/o para un cliente que recién pide ese tipo de modelo sin conocer las exigencias técnicas de su elaboración.

Luego, en la etapa de venta del producto, el celular cumple un rol menos significativo: permite comunicar de forma rápida que el producto ya está listo, así como pactar y reafirmar el momento preciso en que se entregará el producto (de modo que genera más certidumbre respecto a que la reunión de los dos se realizará, y si surgiera algún contratiempo, éste sería avisado con anticipación mediante el celular).

Cabe destacar que todos los microempresarios mostraron al celular como una herramienta de trabajo imprescindible, especialmente porque todos sus clientes recurren a este medio para cualquier comunicación. Así, prescindir de un móvil podría afectar seriamente la posibilidad de mantener sus clientes, quienes ya son parte de esta cultura de la comunicación des-localizada que termina siendo muy útil para ambas partes.

Finalmente, todo lo estudiado nos invita a dos líneas de reflexión. La primera tiene que ver con la categorización de microempresas "aglomeradas" atribuida a las ubicadas en el PIVES a la luz de lo encontrado; nuestros hallazgos llevan a cuestionar la suposición de que concentración territorial equivale automáticamente a redes fuertes de confianza, intenso flujo de información y a economías de escala. Esto no ocurre en el PIVES, dado que hay insuficiente apoyo estatal, empresarios con un capital aún bajo (aquellos que acumulan terminan por invertir en otros negocios rentables, más que en su propia

industria del mueble), la débil organización de los productores (que va unido a la falta de liderazgo, escasa visión de sus líderes y el insuficiente apoyo privado y público que la tarea de consolidar el PIVES requiere), una decisión de producción que es básicamente 'a pedido', escaso nivel de formación de los empresarios (sin estudios superiores y sin capacitaciones, que no van más allá de la figura de "operador" y no de "empresario"), etc.

Respecto al tema de mayor de interés, la problemática observada en el PIVES nos invita a reflexionar sobre el nivel de impacto que puede tener el móvil en las microempresas que forman parte de esta zona aglomerada, sin mayor organicidad en sus intercambios económicos. Los casos presentados muestran claramente el tipo de apoyo incremental que genera el uso del móvil, pero habría que preguntarse todavía, en este tipo de condiciones (empresas de bajos recursos en el sector de producción de muebles con poca organicidad y poco apoyo del Estado), ¿qué utilidad puede tener el uso del móvil o el Internet (más allá de los efectos incrementales) para mejorar la productividad o acceder a nuevos mercados (compárese entre aquellas microempresas que dependen de intermediarios y las que no; o entre microempresas de subsistencia y otra de mayor acumulación?)[11] ¿Qué papel pueden jugar las TIC para mejorar la rentabilidad de las diferentes microempresas, aunado a los efectos transformacionales y/o incrementales?[12] Sin esta clase de apoyo, ¿el uso de TIC (móvil e Internet) remarcaría la asimetría de acceso a la información y de oportunidades de hacer más rentable el negocio entre las diferentes microempresas vinculadas a la producción de muebles en VES (compárese entre las microempresas de menor capital y nivel de tecnificación con aquellas que la poseen en mayor proporción)?

Esperamos que estas preguntas colaboren en la discusión sobre el importante efecto que puede tener el inevitable avance del uso de las TIC en la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bar, F.; Pisani, F. y Seabra, C. (2010). Apropiación y uso: Estudio de caso en Brasil. En Fernández-Ardévol, M.; Galperin, H. y Castells, M. (eds.). Comunicación Móvil y Desarrollo Económico y Social en América Latina, 139-185. Fundación Telefónica, Madrid.
2. Barrantes, R., Agüero, A. y Fernández-Ardévol, M. (2010). La Telefonía Móvil en el ámbito rural: Estudio de un caso en Puno, Perú. En Fernández-Ardévol, M.; Galperin, H. y Castells, M. (eds.). Comunicación Móvil y Desarrollo Económico y Social en América Latina. 139-185. Fundación Telefónica, Madrid.
3. Becattini, G. (1989). Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics. En Goodman, E. y Bamford, J. (eds). Small Firms and Industrial Districts in Italy, Routledge: London.
4. Boateng, R. (2010). Enhancing Micro-Trading Capabilities through Mobile Phones, the case of women traders in Ghana. Information Technology in Developing Countries, a Newsletter of the International Federation for the Information Processing, Working Group 9.4 and Centre for Electronic Governance Indian Institute of Management, Ahmedabad, Vol. 20, No.1, 2-7, February. Disponible en: http://pearlrichards.org/images/stories/2009/feb2010.pdf (24/05/2011)
5. Burt, J. (2011). Violencia y autoritarismo en el Perú: bajo la sombra de sendero y la dictadura de Fujimori (2da edición). IEP, Lima.
6. Bustamante, R. (2011). Información para la agricultura y capital social. Uso de smartphones entre pequeños agricultores en la costa peruana. Proceedings of the 5th ACORN-REDECOM Conference Lima, Perú. Disponible en: http://www.acorn-redecom.org/papers/acornredecom2011Vento_Espanol.pdf (23/05/2011)
7. CITE-Madera (2009a). Estudio del mercado nacional de madera y productos de madera para el sector de construcción. CITE-Madera: Lima.
8. CITE-Madera (2009b). Estudio descriptivo "Control de Calidad en la Fabricación de Muebles en Madera en MYPE de Lima". CITE-Madera: Lima. Disponible en:

[11] Por ejemplo, en dos de los casos estudiados, se mostró la importancia del Internet para mejorar la relación con un cliente de recursos económicos altos, así como acceder a mayor cantidad de clientes. En uno de estos casos, la empresa se afianzó mediante este uso, unido a cambios en la capacitación de sus operadores (incluido la participación de una diseñadora) para ofrecer un producto de calidad mayor a exigencia del tipo de Cliente A. En el otro caso, no hubo mayor cambio de ese tipo y obtuvo la posibilidad de tener más clientes B o de empresas (por lo que la exigencia de la calidad no es tan alta).

[12] Piénsese en una política de exportación mediante el uso de ciertas TIC, pero que tendrían que ir unidas a una serie de innovaciones en el proceso de producción y de mayor inversión de capital. O de un proceso de planificación privado-pública en el cual las TIC posibilitan una mejor interacción y posicionamiento entre sus pares.

http://www.citemadera.gob.pe/images/publicaciones/documentos/DOCUMENTO_2_Control_calidad_copia.pdf (30/06/2011)

9. Molony, T. (2006). I don't trust the Phone; It Always Lies: Trust and Information and Communication Technologies in Tanzanian Micro- and Small Enterprises. Research Article, MIT Press 2007, Information Technologies and International Development, Volume 3, Number 4, Summer, 67 – 83. Disponible en: itidjournal.org/itid/article/download/238/108 (10/05/2011)
10. Muto, M. y Yamano, T. (2009). The Impact of mobile phone coverage on market participation: Panel data evidence from Uganda. World Development 37(12), 1887-1896.
11. Myhr, J. y Nordström, L. (2006). Livelihood Changes enabled by Mobile Phones – the case of Tanzanian fishermen. Uppsala University, Department of Business Studies, Bachelor thesis, Fall.
12. Távara, J. (1994). Cooperando para Competir. Redes de producción en la Pequeña Industria Peruana. Desco: Lima.
13. Zegarra, J. (2008). La Telefonía Móvil entre los productores y comerciantes de la Feria 16 de Julio de El Alto, Bolivia. Serie Concurso de Jóvenes Investigadores, 5, DIRSI-IDRC, Lima.