



## Vivir de lo mejor

El concepto y la experiencia Walisuma

## Vivir de lo mejor

El concepto y la experiencia

Fernando Molina

Walisuma

Walisuma

## Índice

1. Obstáculos estructurales del desarrollo nacional.....	p.7
2. La apuesta reiterada y fracasada por la imitación.....	p.11
3. ¿Hay otra salida?.....	p.14
4. El paradigma Walisuma .....	p.22
5. Las tiendas Walisuma.....	p.27
6. El mercado tiene la palabra.....	p.33
7. Los desafíos del futuro .....	p.39

Walisuma



## 1. Obstáculos estructurales del desarrollo nacional

Los factores productivos en Bolivia son escasos.

Para comenzar, la tierra. Pese a su gran extensión de más de un millón de kilómetros cuadrados, la difícil topografía del país, que en un 40 por ciento está por encima de los tres mil metros sobre el nivel del mar, y en un 60 por ciento por debajo de los mil metros, ha resultado en una carencia de tierras cultivables fértiles.

El mapa de fertilidad muestra que la tierras de alta fertilidad están casi exclusivamente concentradas en

el norte del departamento de Santa Cruz, es decir en la región de los llanos; y que aparecen apenas en los valles. Hay una importante cantidad de terrenos montañosos que no tienen utilidad agrícola ni ganadera, y la mayor parte de lo que resta posee una fertilidad moderada.

Desgraciadamente, la erosión afecta a casi todos los suelos occidentales, sobre todo porque desde la Colonia se usan para el pastoreo de animales inapropiados.

Con lo que resulta que la vocación productiva de la tierra es la siguiente: en un 25 por ciento es forestal, una actividad que, a causa de la geografía del país, tiende a ser muy parecida a la explotación minera o petrolera. En otro 25 por ciento es ganadera. Y de la mitad restante sólo un área relativamente pequeña está habilitada para la agricultura intensiva, que en Bolivia es una práctica reciente, pues comienza apenas en los años 70 del siglo veinte, y es inexistente en el occidente del país, y por tanto en La Paz.

Los terrenos de los valles y del altiplano, al norte, no sirven para agricultura extensiva, y en muchos casos sólo sirven para la supervivencia.

Por esto no es casual que únicamente diez millones de bolivianos habiten un territorio enorme y que varios millones hayan tenido que emigrar, con lo que tenemos que otro factor productivo, el trabajo, también es escaso en el país. La pobreza de Bolivia, entonces, emerge desde el fondo de su historia.

Al mismo tiempo, desde 1545, la sociedad boliviana ha sido siempre, excepto por unas muy breves interrupciones en las primeras décadas de la República y en los últimos 15 años del siglo XX, una sociedad concentrada en la explotación y venta de recursos naturales.

En cada época surgieron polos extractivos que usaron la mejor tecnología y los más avanzados sistemas de administración de cada época, y en torno a los cuales se constituyeron enclaves modernos y ricos que desentonaban con la pobreza y el atraso del entorno.

Esto produjo una dualidad en la economía boliviana, que en Nuevo Norte se suele designar -con una metáfora- como una separación entre un "veinte por ciento" moderno y un "ochenta por ciento" tradicional y apartado de las ventajas del desarrollo. Mientras la rentabilidad de las industrias extractivas es elevadísima, y la de los servicios conectados, razonable; al mismo tiempo, la rentabilidad de la mayor parte de las actividades agrícolas, manufactureras y otras no directamente ligadas a los enclaves es bajísima, esto es, poco atractiva para cualquier inversión. La bajísima rentabilidad no sólo se debe a la pobreza de la tierra, sino a las adversidades políticas y a la pequeñez del mercado interno, que a su vez es el resultado de la pobreza originaria del país, y de su asilamiento de los mercados internacionales, por razones geográficas.

El resultado de esto es que los excedentes generados por los enclaves modernos del país sólo se reinvertieron muy parcialmente en el resto de la economía, y



en buena parte salieron al extranjero. Con lo que tenemos otro factor productivo, el capital, que también escasea en Bolivia, pero no tanto porque el país no lo genere, sino especialmente porque carece de las condiciones para usarlo.

Ninguno de los modelos económicos que ha aplicado Bolivia en los últimos años ha logrado superar la dualidad estructural de la economía por la cual los excedentes que genera el sector privado en los polos modernos vinculados a los recursos naturales no se reinvierten en el resto del país, y en lugar de eso son exportados.

Como resultados tenemos que unos seis millones de personas no están incorporadas plenamente a la economía moderna. Todas ellas se hallan por debajo de la línea de la pobreza. La inmensa mayoría es indígena. La gran pregunta del desarrollo, entonces, es cómo superar la dualidad estructural del país y sacar de la pobreza a todos estos bolivianos.



## 2. La apuesta reiterada y fracasada por la imitación

La respuesta “normal” a la dualidad económica del país ha sido tratar de expandir el sector moderno, es decir, imitar lo que ya ha ocurrido en los países desarrollados. Pero estos intentos, que se han repetido a lo largo de la historia, han encontrado límites muy difíciles de traspasar. El principal de ellos, ya lo hemos visto, es la baja rentabilidad de la inversión en el sector tradicional de la economía, sobre todo por la pequeñez de los mercados locales y la diversidad de condiciones de las zonas geo-económicas del país, que además se hallan incomunicadas entre sí.



Pero también se enfrenta obstáculos políticos, como el rechazo de la población a las iniciativas que podrían afectar la relativa igualdad socioeconómica que (en el nivel de pobreza) se da en el campo. Esto explica la desconfianza con la que los agricultores reciben, por ejemplo, la instalación de haciendas piloto u otros proyectos de modernización agrícola que llegan desde las ciudades.

De uno u otro modo, lo cierto es que no se ha podido aplicar recursos modernos ni desarrollar capacidades eficaces allí donde la productividad es más baja, es decir, en la economía tradicional.

Como respuesta a esto, la mayor parte de los proyectos de desarrollo apuntó a tratar de resolver este problema. El modelo que siguieron fue imitar, en pequeño pero con la expectativa de avanzar, las experiencias de los países pobres que han logrado industrializar, y por tanto revolucionar, su sector tradicional. El principal punto de referencia para la mayoría de ellos fue el polo desarrollista del este de Asia.

El problema con este esquema es que no se aplica a la realidad nacional. La debilidad y desarticulación de los mercados internos, la distancia entre los productores y los mercados internacionales (a los que no es posible llegar por costas propias); la escasez de mano de obra y las carencias educativas, que dificultan la aplicación de procedimientos industriales; en fin, una serie de obstáculos hacen fracasar una y otra vez los negocios basados en volumen y escala.

Excepto la agropecuaria oriental, que ha logrado industrializarse y competir interna y externamente, los demás esfuerzos de transformación de la economía tradicional no consiguen despegar: a veces se producen experiencias exitosas de colocación de productos, pero siempre se carece de capacidad para darle a este éxito inicial la necesaria sostenibilidad.

Así llegan a nosotros todas esas historias de productores bolivianos que logran interesar a mercados muy sofisticados, pero que no pueden aprovecharlos porque en ellos se les exige cantidades y tiempos de producción que simplemente les resultan imposibles de cumplir.

A corto y mediano plazo, entonces, mientras Bolivia no logre integrar y desarrollar su mercado interno, no se articule mejor mediante buenas carreteras y servicios de transporte, y no mejore sustancialmente la educación de sus ciudadanos, puede decirse, aunque suene muy fuerte, que las opciones de desarrollo basadas en grandes volúmenes de producción a bajo precio, es decir, las opciones que traten de imitar el paradigma del este asiático, están cerradas para nosotros.





### 3. ¿Hay otra salida?

Nuevo Norte nació en 2005 con el propósito de encontrar nuevas propuestas de desarrollo que achicaran la brecha de la economía dual, en especial en el departamento de La Paz, que había sufrido directamente todas las consecuencias políticas del divorcio entre el “veinte por ciento” que progresaba y el “ochenta por ciento” que, pese a sufrir los importantes efectos de la urbanización, no lograba encontrar un camino hacia un mañana mejor.

Como resultado de esta tensión, en el momento del nacimiento de la Fundación, Bolivia sufría grandes per-

turbaciones por la lucha interna en torno a la distribución de las rentas de los recursos naturales, y por la necesidad del “ochenta por ciento” de empoderarse y encontrar nuevas salidas para su vida.

Los fundadores de Nuevo Norte fueron empresarios y profesionales paceños que no creían que bastaba la redistribución para eliminar la dualidad económica, porque ésta es estructural, es decir, se origina en el campo productivo. Había, por tanto, que inventar nuevos caminos y para ello se necesitaba contar con una institución que probara ideas y las desarrollara. Una institución que, además, contribuyera a generar una mentalidad regional en un departamento que tradicionalmente había carecido de ella.

Este grupo de empresarios y profesionales consideraba que cumpliría su deber cívico al aportar con una perspectiva propia (paceña y, sobre todo, emprendedora) al proceso de grandes transformaciones sociales que se estaba dando en el país.

A su juicio, este proceso no debía prescindir de la experiencia y el conocimiento acumulado por los creadores de riqueza, porque si bien la redistribución de ésta era necesaria, al final la lucha contra la pobreza se definiría en el campo de la creación de riqueza y no en otro lugar.

Ahora bien, crear riqueza es emprender, lo que significa arriesgar, innovar, aprovechar oportunidades. El modelo de extracción de recursos no podía sustituir y



resolver esta necesidad. Se requería de la acción de todos los ciudadanos y, en primer lugar, de quienes habían apostado por emprender.

Así, Nuevo Norte comenzó su trayectoria como una rara avis en el mundo de la cooperación al desarrollo. La posibilidad de contar con cierto financiamiento propio, gracias a los aportes empresariales, le dio inicialmente mayor autonomía, y algo después consiguió un importante respaldo de la agencia de cooperación internacional de los Países Bajos.

Nuevo Norte no quería repetir aquello que ya otros estaban haciendo, con resultados diversos, sino explorar alternativas de desarrollo que quizá podían ser más efectivas para articular la economía nacional y darle algunas perspectivas a los grupos de la economía tradicional del Departamento más importante y dinámico, pero también aquejado de los problemas más profundos del país.

El lector en ningún caso debe entender esta exploración como un trabajo “teórico”, de diagnóstico de los problemas y debate de soluciones en un gabinete. La filosofía de los fundadores era la que caracteriza a los empresarios: empírica. El diseño de nuevos caminos, por tanto, debía partir de la realidad y comprobarse en la realidad. El método debía ser la prueba y el error, por lo que era fundamental que Nuevo Norte tuviera la posibilidad de reorientar e incluso de suspender y comenzar de nuevo sus proyectos. En esto el carácter sui generis de la institución ayudaría mucho.

Con estos criterios, la Fundación se embarcó en proyectos en las áreas que, tomando en cuenta la experiencia acumulada en el desarrollo regional, consideró prioritarias:

- El sector lechero del altiplano.
- El turismo orientado a la zona lacustre.
- La producción de alimentos, como cacao, café, etc.
- La extracción y el procesamiento de madera de los bosques del norte de La Paz.
- El hilado de textiles con fibras nativas, como las que se extraen de la alpaca y la llama.
- La artesanía con diversos materiales autóctonos.

Al principio trató de encontrar, en cada uno de ellos, ideas que permitieran superar los “cuellos de botella” productivos, es decir, los obstáculos que en muchos casos los propios productores no podían ver, pero que explicaban su poca inserción en los mercados o, en otros casos, sus dificultades para reunir los volúmenes necesarios para garantizar un comercio sostenible y rentable. La pretensión institucional era ingresar en cada sector, detectar los mencionados “cuellos de



botella”, formular soluciones para ellos y convertir la realización de estas soluciones en los proyectos de la Fundación. Se presumía que así, actuando focalizada e inteligentemente, se podría hacer mucho con una inversión relativamente menor.

Luego de un par de años de esfuerzos, se comprendió que no había peor “cuello de botella” que la suposición de que los problemas se resolverán imitando los mecanismos productivos de las economías más desarrolladas. Por mucho que se apostara por la gran escala, la realidad se encargaba, una y otra vez, de mostrar la imposibilidad de ello.

En turismo, sector en el que Nuevo Norte creó y mantuvo por tres años una oficina de promoción de los destinos nacionales nada menos que en Cusco, es decir, en uno de los centros turísticos más importantes del mundo, se descubrió que las motivaciones de los visitantes interesados en Bolivia eran muy diferentes que las del promedio de los turistas extranjeros en el Perú.

Si éstos esperaban aproximarse a las culturas andinas antiguas con confort y seguridad, es decir, gozando al mismo tiempo de unas condiciones de estancia parecidas a las que tenían en su país, en cambio los visitantes potenciales de Bolivia apreciaban sobre todo la autenticidad del folclore, la presencia de culturas antiguas vivas y el pintoresquismo del país, en especial de La Paz. Podía decirse, entonces, que el turismo a gran escala exige condiciones que Bolivia no posee y que no podrá adquirir fácil ni rápidamente, por ejem-

plo una enorme inversión en infraestructura. Pero si éste es el caso, ¿para qué seguir apostando por el turismo a gran escala?. En cambio, había un nicho de turistas que, estaba dispuesto a viajar al país para vivir experiencias que no podía encontrar en ninguna parte más. Esto no sólo lo decían las encuestas realizadas por Nuevo Norte, sino la propia actividad turística, tal como se realizaba realmente.

En efecto, ésta se apoya en la ventaja comparativa que tienen actividades como el biking en la “carretera de la muerte” (el antiguo camino La Paz-Yungas), paisajes irrepetibles como el Salar de Uyuni o, sobre todo, la propia ciudad de La Paz, con su caos urbano y su intensa interculturalidad. Son los destinos que por alguna razón se diferencian de los atractivos estandarizados que ya constituyen la mejor carta de la industria sin chimeneas nacional. Esto quiere decir algo. Esta constatación hizo pensar a los especialistas de Nuevo Norte: ¿No había que partir de esta realidad, en lugar de seguir insistiendo en un esquema preconcebido, cualquiera fuera éste?

Se hizo un hallazgo parecido en el proyecto de apoyo a El Ceibo, la cooperativa campesina más importante del país, que da empleo a una gran parte de los emigrantes del altiplano que llegaron al norte de La Paz hace décadas. El Ceibo produce principalmente cacao y por eso tenía interés en instalar una planta de azúcar orgánica que le permitiera contar con el insumo necesario para elaborar chocolates orgánicos para la exportación. Nuevo Norte comprendió



que esto pondría a la cooperativa en un escenario de competitividad industrial que aprovechaba algunas características del producto que eran valiosas en los mercados. ¿No era mejor, entonces, dejar esta senda en la que otros podían correr mejor y tratar de aprovechar aquello en lo que El Ceibo resultaba incomparable, esto es, la calidad de su materia prima, la forma y los propósitos con que ésta es cultivada, etc.? Es decir, una vez más, ¿no había que pasar del enfoque de producción a gran escala para el mercado general al enfoque de “nicho” especializado?

En su trabajo en Batallas, Nuevo Norte descubrió que en lugar de tratar de convertir a todos los productores campesinos en lecheros, a fin de lograr la “masa crítica” requerida para darle cuerpo a una industria regional de la leche, debía trabajarse con las diferentes habilidades y potencialidades de cada grupo. Una vez más, el enfoque de “nicho” parecía más prometededor y realista que el tradicional.

Esto no significaba que desapareciera la necesidad de mejorar la producción y, sobre todo, la productividad, es decir, la cantidad de bienes obtenidos respecto al tiempo de trabajo. Sólo quería decir que este esfuerzo resultaba mucho más rentable cuando estaba orientado a un nicho específico de mercado, y se basaba por tanto en ventajas comparativas, en lugar de tratar de generar exclusivamente ventajas competitivas relacionadas a los precios de venta.

ductores? El hecho de que trabajen de forma artesanal, sin alterar en exceso los procesos naturales y respetando el ambiente.

Considerado desde el enfoque de gran escala, todo esto es una rémora. En efecto, para la producción industrial se requiere lo contrario: la priorización de lo cuantitativo sobre lo cualitativo, procedimientos iguales y repetitivos, el dominio de la naturaleza por medios químicos y tecnología, y racionalización administrativa.

En cambio, para el enfoque de nicho, todas las anomalías mencionadas, que constituyen la identidad productiva del país, son apreciadas en la medida en que determinan el atractivo de la producción, no para el conjunto del mercado, sino, justamente, para aquellos compradores interesados en lo que, pese a la globalización de los gustos y de los usos, puede llamarse una producción en “dimensión humana”.

Es clave tomar en cuenta que dichos compradores están dispuestos a pagar un precio especial, un “precio premio”, por los bienes que responden a sus expectativas de consumo conspicuo.



¿Y cuáles son las ventajas comparativas de estos pro-





#### 4. El paradigma Walisuma

La realidad tiene la palabra. Esta podría ser la divisa de Nuevo Norte. En la compulsión inicial entre sus supuestos de partida y lo que realmente ocurre en el terreno, la Fundación no se cegó con sus certidumbres, sino que prefirió revisar su propia interpretación de las cosas, cuando la evidencia lo exigía así.

La ventaja de la institución residió en que ésta no se consideraba a sí misma una mera operadora de un proyecto, sino una investigadora y experimentadora de soluciones innovadoras para el desarrollo nacional. Si hasta entonces ningún paradigma había servido

plenamente para orientar las reformas productivas de una forma exitosa, entonces había que cambiar y probar con otras cosas.

Nuevo Norte tomó en cuenta su propia experiencia, las enseñanzas internacionales que podían serle útiles, las lecciones aprendidas por los proyectos productivos que le precedieron y, por supuesto, las intuiciones y la creatividad de su personal, y comprendió que era necesario orientarse hacia otra opción desarrollista.

Ésta surge naturalmente de lo que ya hemos dicho. Se trata de una estrategia que, en lugar de partir de las ventajas competitivas tradicionales, tan difíciles de alcanzar en medio de las adversidades del país, intenta aprovechar las ventajas comparativas, es decir, las que el país posee de manera natural, como una compensación por su falta de modernización. Consiste en potenciar, sofisticar y volver más rentable lo que los productores bolivianos ya hacen en la práctica, guiados por las señales del mercado. Y esto significa “vender Bolivia”, sus materiales raros, sus finas capacidades artesanales, sus peculiaridades sociales y productivas. Hay que incorporar todo esto a los bienes; aunque en realidad ya se halle en los más exitosos de ellos, en los que han conquistado el mercado mundial, aunque muchas veces sin resaltar lo suficiente aquello que los hace especiales.

Y es que muchos productores no han asumido lo que en realidad constituye su potencial, es decir, que tienen éxito porque sus productos son originales y se



han elaborado de una manera única. En lugar de esto, quieren “imitar” otras realidades.

El papel de Nuevo Norte, entonces, debía ser: a) retirar el velo que esconde los verdaderos factores del éxito de algunos productores, y b) facilitar el encuentro entre una oferta valiosa pero mal presentada y una demanda que está dispuesta a pagar más por mercaderías que no sólo le resultan útiles (que es el único atributo que los proveedores suelen considerar), sino que sobre todo les permiten diferenciarse de otros consumidores y sentir que con su compra están siendo parte de algo mayor.

La idea fue, entonces, dejar de lucrar con lo más barato, para tratar “vivir de lo mejor”, lo que en lenguas nativas se designa con la palabra “walisuma” (literalmente: lo “más bueno”).

Ésta sería inicialmente una operación de creación de mercados, es decir, de ubicación de nichos de consumidores y de diseño de los productos a fin de que éstos se adapten a aquellos bajo su propia propuesta. Por supuesto, los nichos que interesarían al proyecto serían los más altos, porque sólo estos pueden generar ingresos extraordinarios para los campesinos y artesanos, que es lo que en última instancia se pretende.

En este nuevo modelo de apoyo al desarrollo se trata de capacitar a los productores para que cumplan un diseño y una estrategia de inserción en los nichos, no de resolver todos los problemas estructurales que les

bajan la productividad. Es decir, el paradigma consiste en hacer aquello que depende de los productores, en lugar de esperar que ocurran sucesos que son responsabilidad del Estado o que no dependen de nadie en particular.

Adoptar una orientación correcta hacia el mercado equivale a crearlo, y constituye el factor crucial del paradigma. Resulta problemático, pues exige un conocimiento y el acceso a una red social que los productores están lejos de poseer. De ahí que para que todo funcione se requiera, al menos en el corto plazo, la participación de instituciones que provean el “servicio de interconexión”, por llamarlo así.

Así se apela a un mecanismo exógeno que, por estar en contacto con productores y consumidores, establezca el vínculo entre ellos. Esto no descarta la capacitación, más bien la orienta hacia donde puede alcanzar verdaderos resultados, esto es, el proceso productivo, que debe reconvertirse para satisfacer las demandas del nicho de mercado que se haya elegido.

¿De qué mecanismo hablamos? Puesto que su función es la vinculación entre la producción y el mercado, éste tiene que ser, como es lógico, un dispositivo de índole comercial, que ubique oportunidades, pero que al mismo tiempo interactúe con los proveedores y les haga llegar, traducidas en su lenguaje, las señales del mercado. Este es, justamente, el trabajo de las tiendas Walisuma. Las tiendas fueron puestas en marcha para cumplir el objetivo final de Nuevo Norte, es



decir, para contribuir a la mejoría de las condiciones de vida de los productores, pero también para probar la nueva concepción sobre el desarrollo de la que ya hemos hablado.

Las tiendas Walisuma, entonces, deben entenderse como un proyecto con impacto social, que da algo concreto a quienes participan en él, pero también como una señal a una cadena que a la larga logrará efectos mayores. El éxito de las tiendas debe llevar a otras instituciones y a la mayor cantidad posible de emprendedores a replicar su concepto. Gracias a múltiples réplicas de la experiencia primera, se debería crear, al final, una marca nacional de prestigio internacional, que podría servir como “paraguas” para la actuación de incontables productores y transformadores bolivianos.

Una marca reconocida en los mercados mundiales y nacionales más exigentes es un activo muy valioso, porque les ahorra a los productores la enorme cantidad de recursos y esfuerzos que les exige su presentación e introducción en los mercados.

Si Walisuma pudiera convertirse en esta marca, y ponerse a disposición de todos los interesados, con la sola condición de que cada uno se comprometiera a mantener la calidad que la define, se haría un aporte fundamental a la diversificación económica que requiere el país, y por tanto a la superación de la brecha estructural de la que ya hemos hablado.



## 5. Las tiendas Walisuma

Una vez redondeada la nueva idea, Nuevo Norte se dedicó a llevarla a cabo. Hay que destacar el esfuerzo de selección de los potenciales proveedores, que se realizó inicialmente mediante un concurso abierto y que permitió hacer verdaderos hallazgos de calidad, gusto y rareza.

También fue notable la coordinación entre los proveedores y un amplio equipo de diseñadores para crear una colección de artículos que, siendo “lo más bueno” del país, cumplieran al mismo tiempo con las características requeridas por el consumidor sofisticado.



El público meta de las tiendas eran los clientes de altos ingresos, fueran nacionales o extranjeros, que estuvieran interesados en adquirir mercancías que no podían encontrarse en espacios comerciales convencionales, debido a su suntuosidad (materiales raros, una gran cantidad de trabajo manual), sus peculiares condiciones de producción, que en muchos casos aplicaban los antiguos saberes de las culturas de donde provenían los productores, su diferenciación respecto del “mainstream” de las artesanías y los productos tradicionales de los países del tercer mundo. En suma, interesados en mercaderías “conspicuas”.

Las razones por las que las personas que disponen de muchos recursos se interesan por este tipo de productos son diversas: para algunos, se trata de poseer un objeto exclusivo; para otros, de contribuir a la conservación de formas de vida y trabajo que, sin su concurso, podrían perderse para siempre, devoradas por la globalización; finalmente, están quienes desean hacer una contribución social y encuentran en ésta una forma mejor que otras para hacerlo. Hay que destacar que las posibilidades filantrópicas de Walisuma no consisten en una apelación a la compasión, sino en el justo reconocimiento de los méritos del productor, un pago a su habilidad que lo llena de orgullo y autoestima.

La existencia de este nicho de mercado implicaba una oportunidad que los productores no conocían. La primera tienda Walisuma nació en octubre de 2009 para hacerla patente y aprovecharla, de modo que, como hemos dicho, la operación beneficiara de forma ex-

traordinaria a los mejores hiladores, tejedores, marroquinos y orfebres bolivianos.

Debido a sus características, la tienda se emplazó en la zona más turística de La Paz, y se puso especial cuidado en su arquitectura y la decoración de sus salas, a fin de crear un ambiente que provocara una inmediata vinculación entre la artesanía y el arte. Con este mismo propósito, se organizó actos de lanzamiento y de difusión que contaron con la participación de reconocidos cultores de la plástica nacional.

Las colecciones de mercaderías fueron diseñadas para destacar los atributos originales de los productos, que generalmente su autor no sabe poner de relieve. Walisuma nunca trata de sustituir la imaginación o las técnicas propias de los productores, porque sabe que en ese caso perdería su principal virtud. Su intervención apunta únicamente a llamar la atención sobre el verdadero valor de lo que está en oferta, de modo que se compre al precio que le corresponde. También garantiza que cada uno de los pasos de producción cumpla con estándares ambientales establecidos.

Las colecciones de Walisuma hacen hincapié en la combinación de materiales nobles provenientes de distintos pisos ecológicos del país. Esto distingue sus artículos de los que ya están en el mercado de bienes de hechura nacional.

Sólo en Walisuma es posible encontrar un cuaderno de piel de surubí con hojas de totora y detalles de madera de la Chiquitanía, por poner un ejemplo. También se



usa sal de Uyuni, plata potosina, fibras de los camélidos del altiplano, cueros de lagartos de la Amazonía.

Cada uno de los artículos viene “historiado”, esto es, se exhibe junto con la información que explica el origen de la materia prima, las formas de cultivo o recolección y la singularidad del trabajo de los productores. De esta manera las motivaciones de compra se multiplican.

Walisuma trabaja con alrededor de 50 proveedores, elegidos porque cumplen los parámetros de calidad, que en este caso tratan de asegurar que la oferta de las tiendas use materiales propios del país, sea elaborada con procedimientos que pertenezcan genuinamente a las múltiples culturas nativas que habitan nuestro territorio, sean exóticas, originales e incorporen una gran cantidad de trabajo manual e intelectual. También cuenta si la labor involucra a comunidades campesinas o indígenas.

Aunque el propósito de Nuevo Norte es contribuir al desarrollo del país a través de iniciativas aplicadas en el Departamento de La Paz (de ahí el nombre de la Fundación, que en parte nació de la necesidad de cultivar una mentalidad regional), pronto Walisuma, por la propia lógica de su labor, se convirtió en un punto de atracción para todo el país; a la vez, requiere elementos naturales y culturales provenientes de todas las partes de su territorio. En lugar de resistirse a ello, lo que hubiera complicado las cosas, una vez más Nuevo Norte prefirió adaptarse a las circunstancias, siguiendo

el conocido criterio de que no importa qué color tenga el gato, sino que cace ratones.

Y vaya que Walisuma lo estaba haciendo. A la primera tienda sucedió una segunda, en 2010, esta vez ubicada en la zona Sur, el barrio residencial de la ciudad de La Paz. Desde su nacimiento, las ventas de ambas no dejaron de crecer, desmintiendo a los que auguraban que los altos precios de los artículos harían imposible su venta. Todo lo contrario: el enfoque de nicho funcionaba, y si lo hacía en una sociedad que en general es pobre como la boliviana, ¿cuál no sería su potencialidad en el extranjero, en los países del primer mundo? Nuevo Norte opera las tiendas con dos áreas institucionales: una se ocupa de identificar y capacitar a los productores, a fin de que, como hemos dicho, se destaquen y presenten adecuadamente sus atributos originales. Uno de los objetivos de esta área es aumentar la cantidad de proveedores Walisuma.

Los 50 participantes actuales del proyecto se tienen que multiplicar por tres y cuatro para formar una oferta lo suficientemente diversa como para que la escala de negocios de Walisuma se vuelva significativa y las tiendas alcancen una rentabilidad que las haga atractivas para posibles emuladores.

Aquí el lector quizá pueda percibir una contradicción, pues pareciera que la busca del crecimiento de las tiendas, esto es, de la cantidad de productores y productos, significa recaer en la estrategia del crecimiento a gran escala. Pero hay una diferencia. En este



caso no se pretende producir una sola clase de artículos, lo que como hemos visto es inviable, sino de reunir las pequeñas producciones existentes (todas las que tengan la calidad necesaria) para respaldar una marca que, así provista, puede identificarse como una marca representativa del país. No se trata de industrializar la producción, entonces, sino de industrializar la comercialización de productos de nicho.

¿Esto es posible? La experiencia de Walisuma señala que sí. Ha superado la prueba fundamental, que es la del mercado.

La segunda área se ocupa de la administración de las tiendas. De este modo se cumple una de las voluntades de la Asamblea y el Directorio de Nuevo Norte, que han recomendado hacer hincapié en la sostenibilidad. Y ésta sólo puede lograrse concibiendo cada proyecto a la manera de una empresa, es decir, como un emprendimiento eficiente, competitivo, que debe ganarse el derecho a sobrevivir venciendo en el mundo real. Ésta es una de las cualidades especiales de una institución que busca el desarrollo, pero ha sido creada por empresarios y profesionales locales, acostumbrados a basarse en sus propias fuerzas.



## 6. El mercado tiene la palabra

¿Cómo generar excedentes en las tiendas Walisuma? Primero, las tiendas compran a los productores lo que van a vender al público. De este modo tienen capacidad para exigir calidad y para intervenir en el diseño. Este es el paso que nunca antes se había dado, por falta de capital, y una de las claves del éxito logrado hasta ahora.

En esta fase Walisuma se juega una importante cantidad de dinero, lo que introduce la presión del mercado a sus decisiones, disminuyendo la posibilidad de errores o de decisiones condescendientes. Así se recrea,



en las relaciones entre las tiendas y los productores, el ambiente que impera en los mercados, aunque con la diferencia de que Walisuma no pretende beneficiarse; su propósito es guiar a los productores, sólo que no con una argumentación, como tantas veces se hace, ni tan sólo con capacitación técnica, que está bien pero que a veces carece de poder persuasivo, sino con señales monetarias. Lo que mejor está hecho y lo que se adapta con mayor precisión a las necesidades de los consumidores es también lo que recibirá una recompensa mayor.

Cada compra de Walisuma no es un acto de paternalismo con el proveedor; es una prueba que éste vence y lo llena de orgullo. Existen muchos testimonios de los productores que hablan de la sensación nueva y poderosa que tuvieron al ver sus creaciones exhibiéndose en un lugar de estas características.

El carácter social de Walisuma se expresa en la ayuda que prestan los técnicos de Nuevo Norte no sólo en el campo productivo, sino también en el cálculo de costos. En este tiempo se ha observado un hecho reiterativo: los artesanos no saben bien cuánto cuesta su trabajo y, a veces, tienden a menospreciarlo. Su costeo está basado sobre todo en los materiales y las herramientas que deben adquirir, antes que en el tiempo que dedican a la primorosa elaboración de bellísimos objetos.

Walisuma trata de fijar un precio justo para lo que compra, lo que en muchos casos significa subir el precio

requerido inicialmente por los productores. Se les explica que la idea es vender lo mejor que ellos pueden hacer, para poder cobrar por ello un precio extraordinario. La transparencia de esta transacción está garantizada por la posibilidad que tienen los proveedores de saber, una vez que su obra está en las tiendas, cuál es el precio final al que se colocará.

Éste es superior a la suma que reciben los productores, pero el margen de Walisuma se calcula exclusivamente para sufragar los gastos de administración. Además, por supuesto, está el riesgo que asume la Fundación y del que los productores son revelados. En el futuro, las tiendas también tienen que sostener los gastos del área de diseño y asistencia técnica, que actualmente son pagados por Nuevo Norte. Las decisiones de este tipo se comunican de forma abierta a los proveedores y se negocia ampliamente con ellos los aspectos que podrían resultar delicados.

La incursión directa en el mercado ha cambiado definitivamente la vida de la Fundación. Por un lado, exige a ésta dar un examen diario en el tribunal más competitivo. Walisuma debe mostrar el mismo rendimiento y eficiencia que cualquier empresa privada común y corriente. Debe pagar sus equivocaciones con caídas en sus ingresos y esto no puede disimularse con argumentaciones sobre el contexto.

Por otro lado, las tiendas se han revelado como un instrumento formidable para intervenir en los procesos de desarrollo. Su existencia, transformó a la institución



en un interlocutor de primera importancia para los productores y sus asociaciones, no sólo porque éstos podían ganar con el proyecto, sino porque apreciaban que Nuevo Norte compartiera riesgos y esperanzas con ellos, es decir, que no tratara de apoyarlos solamente desde un gabinete.



## 7. Los desafíos del futuro

Para lograr sus objetivos, Walisuma debe multiplicar sus efectos benéficos, a fin de comenzar a mover una suma dos o tres veces mayor a la que opera hasta ahora. Para ello, como hemos dicho, debe lograr aunar los esfuerzos de una cantidad mayor de proveedores, lo que al mismo tiempo diversificará su oferta.

Como éste es un esfuerzo difícil, Walisuma cuenta con interesar y lograr el apoyo de otras instituciones dedicadas a la cooperación para el desarrollo y que consideren interesante el paradigma de la diferenciación productiva, en busca de nichos conspicuos del mercado.



De modo que los próximos años la tarea de Nuevo Norte será difundir este paradigma, entusiasmar a otros actores, así como identificar y capacitar a la mayor cantidad de productores posible.

Así dará cuerpo a la marca Walisuma, al mismo tiempo que la lleva a los países del primer mundo, allí donde residen los consumidores “ideales” de estas tiendas. Sin embargo, la operación de desembarco debe ser cuidadosamente planificada.

Hay que evitar cometer errores que pudieran deteriorar la reputación de la marca, que es el patrimonio que todos los bolivianos debemos construir y defender. Por eso resulta necesario un proceso de preparación que estudie los gustos y las necesidades de los clientes, y ejecute una serie de medidas de difusión del proyecto y conocimiento del país.

Una vez que este proceso se haya realizado, los transeúntes que recorran las avenidas y calles de más glamur del mundo, en Tokio, Nueva York o París, podrán encontrarse con una tienda Walisuma y, por supuesto, se sentirán impulsados a entrar en ellas y tendrán la oportunidad de vivir una experiencia única, esa que los bolivianos podemos ofrecer al mundo para sorprenderlo con lo mejor que tenemos.



*Walisuma*

[www.walisuma.net](http://www.walisuma.net)

Prolongación Belisario Salinas 296  
La Paz - Bolivia