

# ENCADENAMIENTOS GLOBALES Y PEQUEÑA EMPRESA EN CENTROAMÉRICA

JUAN PABLO PÉREZ SÁINZ (EDITOR),  
MARIBEL CARRERA, ROQUE CASTRO,  
RAFAEL DEL CID, JORGE MONGE



7747

FLACSO - FLACSO - EC Fecha: 11 - febrero - 2003 No. de expediente: ..... No. de folios: ..... Lugar: Flaco Costa Rica
---

**THE FORD FOUNDATION**  
*Oficina para México y Centroamérica*

El proyecto *Encadenamientos Globales y Pequeña Empresa en Centroamérica* es una iniciativa realizada gracias al respaldo de la Oficina de México de la Fundación Ford.

331.125  
 F-142e

FLACSO (Sede Costa Rica)  
 Encadenamientos globales y pequeña empresa  
 en Centroamérica / FLACSO; edit. Juan Pablo  
 Pérez Sáinz. -- 1a. ed. -- San José, C.R. : FLACSO,  
 2002.

336 p ; 15 x 23 cm.

ISBN 9977-68-120-1

1. Globalización. 2. Integración Económica. 3.  
 Desarrollo humano sostenible - América Central.  
 4. Negocios pequeños - Protección. I. Título.

© Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Sede Académica Costa Rica

Apartado 11747-1000, San José, Costa Rica

Primera edición: Octubre del 2002.

Diseño de portada y producción editorial:

Leonardo Villegas

Impresión litográfica: Editorama S.A.

## ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
JUAN PABLO PÉREZ SÁINZ	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<i>INDUSTRIAL UPGRADING</i> EN EL SECTOR <i>SOFTWARE</i> EN COSTA RICA .....	17
JORGE MONGE	
Introducción .....	19
La industria del <i>software</i> en Costa Rica .....	25
<i>Perfil de la industria de software nacional</i> .....	27
<i>Contexto institucional</i> .....	28
<i>Contexto histórico</i> .....	30
<i>Fondo de Desarrollo Tecnológico</i> .....	33
<i>Contexto actual</i> .....	37
<i>Marco legal</i> .....	42
<i>Recursos humanos</i> .....	45
Análisis de empresas estudiadas .....	49
<i>Análisis de Datos</i> .....	51
Estrategia de <i>Industrial Upgrading</i> para el sector <i>software</i> en Costa Rica .....	85
<i>Políticas y Entorno institucional</i> .....	88

<i>Generación de escenarios para determinación de políticas de Industrial Upgrading (un esbozo preliminar)</i> .....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	103

## CAPÍTULO II

### GLOBALIZACIÓN, UP-GRADING Y PEQUEÑA EMPRESA:

EL CASO DEL TURISMO EN HONDURAS .....	107
JOSÉ RAFAEL DEL CID ROQUE CASTRO	
INTRODUCCIÓN .....	109
<i>Antecedentes</i> .....	109
<i>Marco interpretativo</i> .....	110
<i>Metodología</i> .....	113
<i>Resumen de contenidos</i> .....	114
Contexto general del sector turismo .....	114
<i>El turismo mundial y regional</i> .....	114
<i>Importancia económica del turismo en Honduras</i> .....	116
Divisas generadas por el turismo .....	116
Gasto Turístico y Estadía Promedio .....	116
Inversión en Infraestructura en Zonas Turísticas .....	118
Empleos generados por el turismo .....	119
Estructura del Gasto .....	121
<i>Marco institucional de la actividad turística en Honduras</i> .....	121
Resultados .....	123
<i>Introducción</i> .....	123
<i>El emprendedor</i> .....	124
<i>La acción de emprender</i> .....	125
<i>Ciclos del negocio</i> .....	126
El perfil de la empresa .....	128
- <i>Antigüedad</i> .....	128
- <i>Servicios ofrecidos</i> .....	128
- <i>Solidez de las empresas</i> .....	131
<i>La inserción en el sector</i> .....	132
<i>El ascenso en la cadena global</i> .....	133

Percepción de la cadena global.....	133
- <i>Posibilidades de ascenso</i> .....	143
Plan estratégico .....	147
El control de calidad .....	147
Factores adversos .....	148
Contribución del Gobierno y del sector empresarial para mejorar la sostenibilidad.....	150
<i>Comprensión de la globalización:</i>	
<i>Visualización de los competidores</i> .....	152
<i>Perspectivas</i> .....	156
<i>Percepción del entorno institucional</i> .....	158
<i>Identidad empresarial</i> .....	159
Conclusiones .....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	165
Anexo .....	166

### CAPÍTULO III

SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ VESTUARIO Y TEXTILES EN GUATEMALA ..... 169

MARIBEL CARRERA GUERRA

INTRODUCCIÓN .....

171

#### SECTOR VESTUARIO Y TEXTIL EN GUATEMALA

Aspectos normativos y de política.....

174

Posición en el mercado .....

180

Perfil del conjunto de empresas del vestuario .....

183

Desarrollo de actividades conexas al vestuario .....

190

#### LOS ENCADENAMIENTOS DEL VESTUARIO

Funciones, actores y relaciones en la cadena .....

192

Procesos productivos .....

199

#### UNA AGLOMERACIÓN SOCIO-TERRITORIAL

##### DE PEQUEÑAS EMPRESAS:

##### SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA

San Pedro Sacatepéquez, antes y después de la submaquila.....

202

Plan piloto para una localidad exportadora .....

204

Emprendedores del vestuario en San Pedro Sacatepéquez .....	210
Atributos del emprendedor .....	211
Capital humano .....	215
Apoyos institucionales .....	218
Recursos de capital social .....	221
ACCESO Y PERMANENCIA EN LOS MERCADOS .....	222
Conocimientos acumulados: mercado y tecnología .....	224
Manejo del riesgo: incertidumbre, inversiones y aprendizaje .....	228
POSIBILIDADES Y TRAYECTORIAS DE <i>UPGRADING</i> EN LAS CADENAS GLOBALES DEL VESTUARIO .....	241
Conclusiones .....	250
BIBLIOGRAFÍA .....	261
<b>CAPÍTULO IV</b> GLOBALIZACIÓN, <i>UPGRADING</i> Y PEQUEÑA EMPRESA: ALGUNAS NOTAS ANALÍTICAS .....	265
JUAN PABLO PÉREZ SÁINZ	
Globalización y pequeña empresa: la “mirada desde abajo” .....	268
Emprender y pequeña empresa .....	273
Pequeña empresa, mercado global y <i>upgrading</i> .....	283
Conclusiones .....	315
BIBLIOGRAFÍA .....	327
SOBRE LOS AUTORES .....	333

## INTRODUCCIÓN

---

JUAN PABLO PÉREZ SÁINZ

Los años ochentas fueron el momento “dorado” de la pequeña empresa en Centroamérica, como en el resto de América Latina. La crisis de la deuda externa mostraba las limitaciones del modelo de desarrollo previo basado en el protagonismo de la empresa grande y, como reacción casi instintiva, se erigió a la empresa pequeña, más concretamente a la microempresa, en la solución para superar la crisis y constituir el fundamento de un nuevo modelo. Al respecto, el intento más audaz y que, a la vez, tuvo mayores adhesiones fue el de Hernando de Soto con su propuesta de “revolución informal”. Con argumentos de tintes demagógicos, pero de gran interpelación en un sentido común en búsqueda desesperada de horizontes de esperanza, propuso que si se conseguían superar las trabas que imponía un Estado, calificado como mercantilista, se daría una eclosión de iniciativas microempresariales. De esta manera, se sentarían las bases para un verdadero desarrollo en América Latina; de lo contrario, había que esperar lo peor. Proyectando a partir de su propio país, profetizaba que si no nos encaminábamos por el otro sendero, el de la revolución informal, terminaríamos transitando por el sendero original: el luminoso. No queremos señalar de nuevo las falacias metodológicas de este

planteamiento, que ya hemos hecho en otro lugar (Pérez Sáinz, 1991), sino evaluar al profeta por sus amenazas porque ya hay suficiente perspectiva histórica para ello, dado que la naturaleza de la profecía no requería la terminación de una era, sino de apenas unos años.

Ni Sendero Luminoso accedió al poder en Perú, ni acaeció la revolución microempresarial. De lo primero se encargó Fujimori. Y de lo segundo, los organismos financieros internacionales, quienes impusieron en ese país, como en el resto de América Latina, procesos de ajuste estructural que han sentado las bases para un nuevo modelo acumulativo inserto, en distintos grados y modalidades, según cada realidad nacional, en la globalización. En este nuevo modelo, es la firma multinacional, y no la microempresa, la gran protagonista. No obstante, dadas las transformaciones en términos de modelos socio-productivos, hay espacio para la inserción de la pequeña empresa.

La importancia de la pequeña y la mediana empresa ha sido señalada en una de las formulaciones más serias de cómo Centroamérica debería encarar la globalización. Bulmer-Thomas y Kincaid (2000) argumentan que la baja productividad y la limitada inversión de este tipo de empresas es uno de los cinco obstáculos principales que la región tiene para su desarrollo<sup>1</sup>. Las dificultades de acceso a recursos financieros sería, según estos autores, la principal causa del pobre desempeño de la pequeña y mediana empresa que, generando la mayor parte del empleo, no se ha beneficiado de las transformaciones acaecidas en el sector exportador.

Por consiguiente, el tema de la empresa pequeña no ha perdido relevancia, pero sí se impone una nueva mirada hacia esta, a la luz de las transformaciones inducidas por la inserción de la

---

1 Las otras cuatro son: la ausencia de constitución de una región más allá de su proximidad geográfica; el deterioro del medio ambiente; la vulnerabilidad cara a eventos externos; y la persistencia de la pobreza.

región en el proceso globalizador. El presente texto intenta mostrar sendas para esta nueva mirada. En él confluyen tres procesos reflexivos, en los que el coordinador de este volumen ha participado y que merecen la pena explicitar.

El primero, el de más larga data, remite a los estudios, de alcance regional centroamericano, que FLACSO llevó a cabo a fines de los años 80 e inicios de los 90 sobre la problemática de la informalidad urbana. En esos trabajos se intentó mostrar la heterogeneidad del fenómeno, cuestionando la visión predominante, de aquel entonces, que reducía la informalidad a la microempresa y a la que nos hemos referido previamente. Los resultados arrojados por esos estudios confirmaron, inequívocamente, tal heterogeneidad, mostrando además que las lógicas de subsistencia predominaban sobre las acumulativas en el mundo informal (Pérez Sáinz y Menjívar Larín, 1991; Menjívar Larín y Pérez Sáinz, 1993). En estos estudios participó también uno de los autores del presente texto: Rafael Del Cid (1991; y Wolters, 1993).

El segundo proceso reflexión tiene que ver con una serie de estudios sobre aglomeraciones de empresas pequeñas, localizadas en comunidades de vecindad e insertas en la globalización. Esta reflexión se inició a comienzos de los 90 con el primer estudio de San Pedro Sacatepéquez, comunidad indígena, cercana a la capital, e integrada en los encadenamientos globales de la industria de la confección a través de la subcontración. A este primer estudio siguieron otros, tanto sobre nuevas comunidades como revisitas de algunas de las localidades ya abordadas. En total durante estos años se han hecho estudios sobre quince comunidades, insertas de diversas maneras con la globalización, localizadas en distintos países de Centroamérica (Pérez Sáinz, 1999; Pérez Sáinz y Andrade-Eekhoff, 1999; Pérez Sáinz *et al.*, 2001). Desde 1998, gracias al financiamiento otorgado por la Fundación Ford, a través de su oficina de México, se pudieron realizar dos proyectos regionales de investigación que incluyó a varias de estas comunidades y que

permitieron comenzar a sistematizar los análisis realizados. Los últimos estudios sobre San Pedro Sacatepéquez, enmarcados en estos proyectos regionales comparativos, fueron realizados por una de las autoras del presente texto: Maribel Carrera (2001).

Finalmente, el tercer proceso tiene su origen en una iniciativa de Eric Hershberg, dentro del Social Science Research Council de Nueva York, con la creación de un grupo de académicos, del Norte y del Sur, para pensar la problemática del desarrollo en la globalización. Dentro de este, Gary Gereffi planteó la cuestión del *upgrading* como una profundización de su reflexión, de varios años, sobre encadenamientos globales. En torno a esta se conformó un grupo de trabajo en el que participó también uno de los autores del presente texto: Jorge Monge. Grupo que llevó a cabo un par de seminarios, en octubre del 2000 y en marzo del 2001, en Costa Rica. Dentro de este proceso se realizó una investigación puntual sobre la presencia de la firma Intel en Costa Rica en la que participamos junto a Jorge Monge y Eric Hershberg (2000).

El presente texto contiene, además de esta breve introducción, cuatro capítulos. Los tres primeros se refieren a estudios de sectores: el *software* en Costa Rica; el turismo en Honduras; y la confección de prendas de vestir en Guatemala. La selección de estos responden a que se trata de actividades relevantes en la inserción de la región en el proceso globalizador. Así, con el *software* se está ante una actividad que, junto al *hardware* y a la *web*, marcan hitos de la nueva revolución tecnológica. O sea, es una actividad inequívocamente globalizada ya que es este tipo de tecnología la que ha viabilizado materialmente la globalización. Costa Rica, por diversas causas pero —sobre todo— por su tipo de desarrollo social en las décadas pasadas, ha generado un capital humano capaz de desarrollar este tipo de actividad. Este primer capítulo ha sido elaborado por Jorge Monge. Por su parte, el turismo internacional se ha convertido en una de las actividades globalizadas de mayor crecimiento en los últimos años. Honduras está emergiendo como

uno de los destinos de la región, junto a otros países (Guatemala y Costa Rica) de mayor tradición. Ya para fines de la década pasada, era la segunda actividad en términos de generación de divisas para el país. Dado que bajo el rubro de turismo se encuentra una gama muy amplia de actividades, el presente estudio se ha focalizado en una de ellas: los operadores de turismo<sup>2</sup>. Rafael Del Cid es el autor de este segundo capítulo. Y con la producción de vestuario se está ante el bien conocido fenómeno de la industria de maquila, que constituye una de las expresiones más visibles de la integración en la globalización, no solo de Guatemala, sino de toda la región. La autora de este tercer capítulo es Maribel Carrera. Es importante mencionar que, además del análisis de información secundaria, los tres estudios interpretan datos de primera mano referidos a un conjunto de casos seleccionados<sup>3</sup>. El presente texto se completa con un capítulo, a cargo del coordinador del volumen, que procura proveer un marco analítico, sistematizando las interpretaciones de los capítulos anteriores, pero también nutriéndose de los procesos reflexivos mencionados previamente.

Borradores de estos cuatro capítulos fueron presentados en un seminario, celebrado los días 4 y 5 de junio del 2002, en Santo Tomás de Santo Domingo de Heredia, Costa Rica.

En este participaron, en orden alfabético por país, por Costa Rica: Rosa Adolio (Fundación para el Desarrollo Tecnológico e Industrial, CODETI), Nury Benavides (FLACSO-Costa Rica), Allen Cordero (FLACSO-Costa Rica), Rafael Díaz (Centro Internacional de Política Económica), Rocío Guadarrama (Universidad Autónoma de México/ FLACSO-Costa Rica), Michael

---

2 Marginalmente, el estudio incursiona en empresas de arrendamiento de automóviles para entender mejor el funcionamiento de franquicias a nivel global.

3 El número de casos de estudio realizados ha sido el siguiente: para el sector de *software*, 16 ; para el sector de operadores de turismo, 14 más tres adicionales de empresas arrendadoras de autos; y para el sector del vestuario, 19. Añadamos que los casos guatemaltecos han sido realizados en San Pedro Sacatepéquez, aprovechando así el conocimiento acumulado en esta aglomeración.

Herradora (FLACSO-Costa Rica), Pedro León (Centro Nacional de Alta Tecnología, CENAT), Jorge Monge (Fundación para el Desarrollo Tecnológico e Industrial, CODETI), Alexander Mora (Cámara de Productores de *Software*), Luis Núñez (Cámara de Productores de *Software*), Juan Pablo Pérez Sáinz (FLACSO-Costa Rica), Ana Marcela Rodríguez González (FLACSO-Costa Rica), Carlos Sojo (FLACSO-Costa Rica), Ignacio Trejos (Centro de Información en Tecnología de Información, CENFOTEC). Por Cuba: Pedro Monreal (Centro de Investigaciones de Economía Internacional de la Universidad de la Habana), Lázaro Peña (Centro de Investigaciones de Economía Internacional de la Universidad de la Habana). Por Estados Unidos: Gary Gereffi (Universidad de Duke), Eric Hershberg (Social Science Research Council, Nueva York). Guatemala: Maribel Carrera (OXFAM GB-Guatemala), Edgar Pape Yalibat (FLACSO-Guatemala), Juan Rodolfo Tepeu (Confeciones Cartex). Por Honduras: Rafael Del Cid (ESA Consultores), Ricardo Martínez (Consultor del Instituto Hondureño del Turismo), Juan Ángel Welchez (MC Tours Honduras). Y por México: David Myhre (The Ford Foundation).

A todas estas personas les agradecemos su participación y comentarios a los borradores que han servido para mejorarlos. Debemos expresar un agradecimiento especial a David Myhre de la Fundación Ford en México, por el apoyo financiero otorgado, sin el cual este proyecto no hubiera sido factible, y por su comprensión hacia la problemática de estudio. Esperamos que este texto muestre sendas de cómo repensar, tanto en términos analíticos como de políticas, el lugar y función de la empresa pequeña en este complejo e incierto mundo de la globalización. Una inserción en ella con visos de equidad no puede soslayar a la empresa pequeña.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bulmer-Thomas, V. y Kincaid, D. (2000): Centroamérica 2002: hacia un nuevo modelo de desarrollo regional, *CA2020: Documento de Trabajo*, N°. 1, (Diálogo Interamericano/LACC-Florida International University/Instituto de Estudios Iberoamericanos).
- Carrera, M. (2001): San Pedro Sacatepéquez y la industria de la confección: equidad y desarrollo local, en J. P. Pérez Sáinz *et al.*: *Globalización y comunidades en Centroamérica*, (San José, FLACSO).
- Del Cid, R. (1991): El sector informal en dos ciudades de Honduras, en J. P. Pérez Sáinz y R. Menjívar Larín (coords.): *Informalidad urbana en Centroamérica. Entre la acumulación y la subsistencia*, (Caracas, FLACSO/Nueva Sociedad).
- Del Cid, R. y Wolters, S. (1993): Hombres, mujeres y pequeños capitales. Género e informalidad urbana en Tegucigalpa, en R. Menjívar Larín y J. P. Pérez Sáinz (coord.): *Ni héroes, ni villanas. Género e informalidad urbana en Centroamérica*, (San José, FLACSO).
- Hershberg, E. y Monge, J. (2000): Upgrading and equity in Central America: The case of Intel. Costa Rica, *ponencia* presentada al seminario "Industrial Upgrading, Employment and Equity in Costa Rica: Implications of an Emerging Chain in Electronics", organizado por SSRC, FLACSO-Costa Rica y CODETI, marzo 16 y 17.
- Menjívar Larín, R. y Pérez Sáinz, J. P. (1993) (coord.): *Ni héroes, ni villanas. Género e informalidad urbana en Centroamérica*, (San José, FLACSO).

- Pérez Sáinz, J. P. (1991): *Informalidad urbana en América Latina. Enfoques, problemáticas e interrogantes*, (Caracas, FLACSO / Nueva Sociedad).
- (1999): *Between the Global and the Local: Community Economies in Central America* en Michael Schechter (ed.): *The Revival of Civil Society. Global and Comparative Perspectives*, (London, MacMillan Press).
- Pérez Sáinz, J. P. y Andrade-Eekhoff, K. (1999): *Handicraft Communities in Globalization: Reflections from Salvadorean Experiences*, en Preet S. An-lakh y Michael Schechter (eds.): *Rethinking Globalization(s). From Corporate Transnationalism to Local Interventions*, (London, Mac-Millan Press).
- Pérez Sáinz, J. P. ; Andrade-Eekhoff, K.; Carrera Guerra, M. y Olivares Ferreto, E. (2001): *Globalización y comunidades en Centroamérica*, (San José, FLACSO).
- Pérez Sáinz, J. P. y Menjívar Larín, R. (1991) (coords.): *Informalidad urbana en Centroamérica. Entre la acumulación y la subsistencia*, (Caracas, FLACSO/Nueva Sociedad).

CAPÍTULO I  
*INDUSTRIAL UPGRADING*  
EN EL SECTOR *SOFTWARE*  
EN COSTA RICA

---

JORGE MONGE

## INTRODUCCIÓN

---

JORGE MONGE<sup>1</sup>

*“los países que no utilicen a la ciencia como guía en sus empresas se quedarán postergados y estarán supeditados al desarrollo de las demás, porque en las sociedades actuales aquellos que utilicen mayor conocimiento y sagacidad serán los que logren ventajas sobre los otros.”*

*José María Castro Madriz<sup>2</sup>  
Presidente de Costa Rica (1844).*

El presente documento considera un estudio sobre encadenamientos productivos dentro del sector de la industria de *software*, poniendo énfasis en las trayectorias de pequeñas y medianas empresas (Pyme) del sector, con el fin de identificar rutas de *upgrade* o factores asociados a sus fases de desarrollo; para de esta forma tratar de figurar posibilidades de *Industrial*

- 
- 1 Jorge Monge es Presidente de la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Industrial CODETI, [jmonge@codeti.co.cr](mailto:jmonge@codeti.co.cr). La investigación se desarrolló con la participación de Rosa Adolio, investigadora asistente de CODETI e investigadora de la Universidad Nacional.
  - 2 Ex-presidente de Costa Rica, promovió el desarrollo de la actividad cafetalera y la innovación tecnológica en el sector, instaurando los primeros premios a “inventos nacionales”.

*Upgrading*<sup>3</sup> y acciones asociadas para el mejoramiento de su desempeño en mercados, dentro del contexto de la globalización a las que se ven expuestas.

La globalización de los mercados ha puesto énfasis en la importancia de los procesos de industrialización orientados hacia la exportación, por lo que la integración con la economía global se ha vuelto sinónimo de desarrollo para países y sectores industriales. Si bien estos mercados globales tienen características específicas de conformación según el tipo de industria y su desarrollo histórico, así como con la evolución de las tecnologías asociadas y su impacto en la estructura industrial global, el impacto de estos elementos sobre los mercados (locales o externos) pone un premio sobre la calidad o tipo de inserción que puedan lograr las empresas en posiciones de mayor valor agregado. Por lo anterior, el concepto de “cadena del valor” se vuelve instrumental para tratar de entender estos encadenamientos, si bien gran parte del comercio en estos mercados globalizados es conducido por empresas transnacionales que definen “sistemas de gobernanza” específicos que se plasman sobre variados esquemas de acuerdos contractuales, comerciales para sus proveedores de productos-procesos o servicios<sup>4</sup>.

En el caso de la industria de *software* las grandes empresas internacionales y sus estrategias definen las opciones y posibilidades de inserción de las empresas, en este estudio se pondrá énfasis en las trayectorias y posibilidades que estas definen para PyME basándose en una muestra de empresas seleccionada según criterios cualitativos con el fin de ver su potencial de *upgrade* asociado a los distintos momentos de desarrollo de la industria y por ende de la existencia o no de estrategias específicas que permitan el *upgrade* y de los elementos contextuales e internos que lo han permitido.

En el sector *software*, el proceso de producción — etapas, procesos, actividades— para el desarrollo de productos y

---

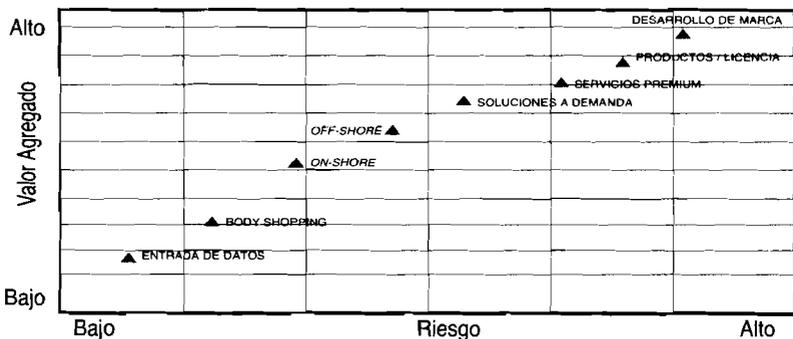
3 Hershberg E., Ref. 16

4 Para una referencia, véase Gereffi, G., Humphrey, J.; Kaplinsky, R. y Sturgeon, T. Ref. 13

comercialización es claramente identificable y desde la perspectiva de mejorar la posición dentro de la cadena, esto se asocia a dos elementos: la mejora de su posición competitiva actual; esto es, lograr mayor eficiencia y eficacia en su proceso productivo (producto/proceso) a manera de maximizar ganancias e invertir en desarrollo y comercialización de nuevos productos; y el buscar posicionarse en actividades (producto/proceso) de mayor valor agregado. Si bien por la particularidad del sector es conveniente diferenciar el tipo de actividades que estas empresas realizan, de manera preliminar las diferenciaremos en dos grandes grupos: actividades de *Desarrollo* y actividades de *Implementación*, poniendo en este tipo de actividad todas aquellas que no sean directamente relacionadas con el desarrollo de *software* propio: p. ej. adaptación, implementación de *software* o paquetes de otras empresas (nacionales o internacionales) a la medida, así como consultoría asociada, servicios de consultora, etc.

La Figura 1 muestra la relación entre el valor agregado y la actividad productiva dentro de la cadena de forma genérica y la relación de esta con el riesgo; sin embargo, debe tenerse en cuenta por lo mencionado anteriormente (actividades *desarrolladoras* e *implementadoras*) que existen mezclas entre estas.

Figura 1  
Cadena de valor en la industria del *software*



- Notas:
- a) Escritura de programas fuente está siendo reemplazada por procesos automáticos.
  - b) El riesgo es mayor para nuevos países entrantes (Productos-Marcas)

Cuando tratamos de profundizar en el entendimiento del funcionamiento de la cadena, encontramos una mayor complejidad de las variables que actúan en el encadenamiento específico, con características específicas para productos o sectores de la industria, por ejemplo lenguajes, sistemas operativos, bases de datos, aplicaciones Internet, herramientas *CASE*, estándares, etc.

Esto se vuelve más determinante cuando el objetivo es el *Industrial Upgrading* porque cabe preguntar mejoramiento de “qué” y “hacia dónde”. Con respecto al “qué”, existe una mayor claridad de limitaciones y necesidades de mejora del producto actual en función de requerimientos de reducción de costos *vis a vis* mejoramiento de calidad del producto-servicio, presentación, mercadeo, competencia relacionada con la inserción en cadenas globales. En cuanto al “hacia dónde”, es precisamente donde el concepto de *Industrial Upgrading* demanda un esfuerzo de entendimiento de la *Global Production Network (GPN)*<sup>5</sup> – *Flagship* / cadena global, de cómo las empresas locales se articulan con esta cadena global así como dentro de las locales, el papel, tipo de encadenamiento que las PyME logran o “tendrían” posibilidad de lograr.

Esa demanda de una mejor conceptualización y entendimiento de funcionamiento de la cadena productiva global y cuales nichos dentro de esta cadena poseen potencialidad para promover el *Industrial Upgrading* de PyME requiere además un mayor conocimiento de las tendencias tecnológicas globales asociadas a los “paquetes tecnológicos” que tendrían potencial de promover este *Industrial Upgrading (I.U.)*. Dicho de otra forma, para lograr el I.U. de un sector, se debe observar este globalmente, sus *flagships* con un nivel de especificidad de producto —tendencia y sus posibles “alternativas tecnológicas”, esto bajo una hipótesis relativamente plausible de cuáles deberían ser los posibles escenarios tecnológico— productivos de los distintos productos-servicios de *software*.

Por ejemplo, algunas tendencias, por la convergencia que se da entre tecnologías de la información y comunicación, empiezan a definir sectores con particularidades en estándares, plataformas y nuevas tecnologías. Lo anterior hace necesario, para llegar a una mayor claridad e identificar nichos potenciales para promover el *upgrade*, realizar estudios específicos por tipos de productos, lo cual podría ser objeto de estudios posteriores. Así, si consideráramos un sector con gran potencial de crecimiento hacia el futuro, podríamos identificar productos de *software* para *wireless*, ya que el futuro de Internet, que es uno de los principales agentes de cambio de la industria del *software*, se considera tendrá en gran parte una característica de “inalámbrica”. En este caso, habría que considerar: a) elementos de tendencias y tecnologías como protocolos para aplicaciones inalámbricas (WAP), b) sistemas operativos para aparatos de información móviles donde las grandes compañías compiten fuertemente, tales como EPOC (Ericsson, Nokia, Motorola), PALM OS (Handspring, Qualcom, Symbol, TRG, IBM y más recientemente Nokia y Sony), Windows CE (Casio, HP, Compaq), c) lenguajes que permitan desarrollo de aplicaciones de *software* viables de trabajar en pequeños chips (C++, Java y buscadores de red-*web browser*), d) tipología y características de red, etc.

Una aplicación de los anteriores conceptos a las “capacidades nacionales” debería pasar por una primera identificación de las potencialidades del sector como un todo y una focalización hacia productos / sectores (por ej. pasar de un FODA a nivel de *cluster* hacia uno de sector específico de producto-tecnología) bajo un marco integrado (micro-pequeña-mediana-grande) que permitiría desagregar y focalizar entre *Industrial Upgrading* para PyME y opciones de *Industrial Upgrading* para empresas grandes que permitan el desarrollo de encadenamientos con Pyme. Dependiendo si el *Industrial Upgrading* es entre PyME-Cadena Global, o entre esta y una empresa grande o entre un encadenamiento PyME-gran

empresa con la Cadena Global o si se trata de articulaciones de dichos tipos de empresas/encadenamientos con “clientes globales” se podría diferenciar la acción de exportación de servicios de la “articulación sistémica” con la Cadena Global.

Utilizando el marco lógico que provee el *Industrial Upgrading* y que este implica la inserción dentro de cadenas globales de tal forma que se maximice la creación de valor y el “*aprendizaje*”, se buscó en un primer momento contextualizar rápidamente el estado del sector y como este se posiciona en la economía mundial para, a partir de ésto tratar de dilucidar: primero, dónde existen potencialidades para un mejor desempeño competitivo del sector de *software* costarricense dentro del mercado global y en especial de los encadenamientos asociados a las PyME y su participación dentro de estos.

Dicho lo anterior, con la delimitación de recursos y tiempo inherentes, el estudio se limita a una pequeña muestra de empresas dentro de las cuales se trata de identificar los elementos que pesan en el contexto descrito, a manera de prefigurar como futuros estudios podrían aclarar estos procesos y las potencialidades de *upgrade* asociadas para PyME dentro de los perfiles y trayectorias que se identifican en la muestra de empresas.

En segundo lugar, con base en la selección de la muestra de empresas que se apoyó en los resultados de la primera etapa, se trata de profundizar en la identificación de sus necesidades con foco en como promover el *industrial upgrading*; asimismo se analiza la interrelación de algunas PyME con mayores oportunidades para mejorar su posición dentro de la cadena así como las barreras relativas a dicho *upgrading*. La última sección del documento resume aspectos de la investigación en cuanto a una estrategia de *Industrial Upgrading* para el sector *software* en Costa Rica en un contexto global, incluyendo los referentes al marco político y el entorno institucional.

## La industria del *software* en Costa Rica

A nivel global, la consolidación de las computadoras personales (PC por sus siglas en inglés) en los ochentas desplazó al *hardware* del centro de la industria informática para ser reemplazado por el *software*, que se convirtió así en el núcleo de los avances de esta industria. Al presente, veinte años después, la tendencia parece indicar que este será desplazado a su vez por servicios en línea (*on line*), sin que esto signifique que el *software* en sí va a desaparecer, sino que la industria y negocios apoyados en las tecnologías de la información y comunicación (ICT, por sus siglas en inglés) no se centrarán -como se ha venido haciendo- en extensos programas de *software* para PC individuales sino que se concentrarán en el uso de programas de *software* para crear toda clase de servicios electrónicos, desde simplemente almacenamiento de datos hasta la ejecución de complejos procesos de negocios.

El futuro del *software* puede entonces consistir en una inmensa gama de ofertas electrónicas, de las cuales los usuarios pueden elegir exactamente lo que deseen. Si bien estas afirmaciones parecen muy en el futuro, compañías líderes mundiales como IBM, Hewlett-Packard, Microsoft, Oracle, Sun, entre otras, vienen avanzando en ese sentido en su Investigación y Desarrollo (I&D). El agente de desarrollo de este proceso es la Internet, que no solo ha cambiado la naturaleza del *software* —de estático a dinámico— sino que ha resultado ser un formidable promotor de estándares abiertos que trabajan de forma efectiva. Esto, debido a dos razones principales, en primer lugar la *web* es el medio ideal para la creación de estándares, al permitir la colaboración de grupos de individuos a muy bajo costo y hacer el proceso de toma de decisiones más transparente; en segundo lugar, la implementación de la red asegura que los estándares se propaguen de forma mucho más rápida. Aún más, Internet ha permitido que instituciones como la *Internet Engineering Task Force* (IETF) y la *World Wide Web*

*Consortium* (W3C) demuestren que es posible desarrollar reglas técnicas comunes adecuadas.

Un ejemplo de lo anterior es que, desde mediados de los ochentas, miles de programadores voluntarios han venido colaborando a escala mundial —principalmente a través del email— en el desarrollo de *software* gratuito, tomando frecuentemente estándares de Internet como punto de partida. Su punta de lanza es el Linux, un sistema operativo cada vez más popular, creado inicialmente por un programador finlandés, Linus Torvalds. Inclusive, esta tendencia de código abierto es considerada por expertos como una “tecnología disruptiva”<sup>6</sup> —*disruptive technology*— que tiene el potencial de cambiar la estructura industrial global, por ejemplo en el área de tecnologías inalámbricas para aplicaciones Internet móviles se han creado consorcios industriales globales —más de 38 empresas del sector que compiten por desarrollar un protocolo de código abierto para evitar que compañías grandes sigan estrategias similares a las de Microsoft en sistemas operativos y aplicaciones claves. La evolución de los servicios en la web presenta una historia similar— aun cuando no parezca a primera impresión—, así, la industria informática y otros sectores de negocios están desarrollando colectivamente el siguiente nivel de estándares de Internet, donde las tendencias organizacionales que genera Internet serán fundamentales<sup>7</sup>. Se puede decir en términos generales que se empieza a definir una tendencia en la que el *software* está migrando de las computadoras de los usuarios hacia la Internet.

La importancia económica de lo anterior radica en que el *software* es una de las industrias más grandes y de mayor rapidez de crecimiento a escala mundial. Así, en 1999 el sector *software* vendió programas por un valor de US\$157.000 millones y el gasto en *software*, que ha venido creciendo a un ritmo del 15% anual, ha

---

6 Véase la importancia de administrar adecuadamente el “cambio tecnológico disruptivo” en Christensen, C. Ref. 5

7 Por ejemplo véase Gereffi, G. Ref. 15

traído consigo inversiones por otros US\$800.000 millones en hardware y servicios. Los cambios que se vienen dando renovarán esta industria, y por otro lado, el sector del *software* podría convertirse en un modelo para otras industrias. Por ejemplo, como se mencionó, comunidades de “códigos abiertos” constituyen estructuras sociales fascinantes; comunidades similares podrían producir algún día algo más que solo códigos. El Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) expresa las oportunidades futuras, señalando a Linux como un modelo para una nueva clase de organización de negocios que podrían constituir la base para una nueva clase de economía.

### *Perfil de la industria de software nacional*

La industria del *software* en Costa Rica es relativamente nueva, según una encuesta reciente<sup>8</sup> solamente el 3% de las empresas fueron creadas antes de 1980, de un total de 137 empresas productoras de *software* identificadas. Con respecto a la composición de su capital, el 83,5% es de origen nacional, mientras que el 12,4% es de origen mixto.

Según esta misma encuesta, el 28% son microempresas, 46% pequeñas, 23% medianas y 3% grandes.<sup>9</sup> Dentro de este perfil general de la industria y debido a que esta ha sustentado su desarrollo dentro del mercado local-regional, el 50% de las empresas se dedica exclusivamente al mercado local. Dentro del porcentaje de empresas que exportan, el 53,5% de ellas exportan entre un 1% y un 25% de sus ventas totales, y dentro de estas las empresas que exportan más del 50% de sus ventas, constituyen el 9% de las empresas totales y son mayoritariamente medianas y grandes.

---

8 Mata, F. ; Jofré, A. BID, Ref. 22 (2001). Datos correspondientes al 2000.

9 La clasificación de las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes se sustenta en el criterio de número de empleados, adjudicando los rangos de 1-5, 6-19, 20-99 y 100 o más, respectivamente.

Finalmente, en el sector *software* en Costa Rica, los productos característicos de estas empresas son: Administración/Gestión 77%, Aplicaciones Internet 56%, Producción 55%, Servicios Técnicos 47%, Aplicaciones Bancarias/Bursátiles 30%, Aplicaciones Telecomunicaciones 24%, Aplicaciones Salud 23%, Aplicaciones Educación 14%, Otras Aplicaciones 35%. Según otra fuente<sup>10</sup>, considerando la región de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, el 78% de las empresas de *software* de esta región están en Costa Rica, lo cual es producto de la evolución histórica, educativa y clima de negocios que ha vivido el país.

### *Contexto institucional*

Con respecto al marco institucional, la Tabla 1 resume las instituciones que desempeñan un rol dentro del sector *software* en Costa Rica, habiéndose realizado entrevistas como parte de la investigación con las más representativas para el sector. Así, el siguiente acápite resume los aspectos más importantes del accionar del entorno para el sector en un contexto histórico desde la década de los sesentas hasta los inicios de los noventas, poniéndose luego especial atención en un mecanismo —Fondo de Desarrollo Tecnológico— que promovió de manera especial el desarrollo de empresas del sector *software* a fines de los ochentas e inicios de los noventas, para en los siguientes acápites tratar brevemente los aspectos más destacados del entorno institucional que se vienen dando en la actualidad, del marco legal y del relacionado con los recursos humanos del sector.

---

10 Cartín, F. Ref. 4

Tabla 1

<p>Instituciones de Educación Superior - Profesional y Técnica Universidades Públicas:</p>	<p>Universidad de Costa Rica, UCR Universidad Nacional, UNA Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR Consejo Nacional de Rectores (de Universidades Públicas), CONARE. Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, SINAES Universidades Privadas. Colegios Técnicos Instituto Nacional de Aprendizaje, INA Centro de Formación en Tecnologías de Información, CENFOTEC.</p>
<p>Instituciones de soporte, coordinación e infraestructura del sector, públicas y privadas</p>	<p>Instituto Costarricense de Electricidad, ICE Radiográfica Costarricense, RACSA Compañías de Cable Registro Nacional (Propiedad Intelectual) Coalición de Iniciativas de Desarrollo, CINDE Promotora de Comercio Exterior, PROCOMER Área legal: <i>i.e.</i> Business Software Association Área financiera: <i>i.e.</i> Fondos de capital de riesgo, Bancos Área técnica: <i>i.e.</i> Asociación para la Protección de la Propiedad Intelectual, APPI, Open Standard Community, Software Industry Association, Software Productivity Center, SPC; Colegio de Profesionales en Ciencias de la Computación. Costa Rica PROVEE, Proyecto BID, Programa IMPULSO Centro Nacional de Alta Tecnología, CENAT.</p>
<p>Instituciones del Gobierno Central y Legislativo en el área de política y marco regulatorio del clima de negocios</p>	<p>Ministerio de Ciencia y Tecnología, MICIT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONICIT Ministerio de Comercio Exterior, COMEX Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda Ministerio de la Presidencia Asamblea Legislativa</p>
<p>Organización Empresarial</p>	<p>Cámara de Productores de Software, CAPROSOFT</p>

### *Contexto histórico*

Según datos de un estudio realizado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICIT) y el *International Development Research Centre* del Canadá (IDRC), en 1981 la asignación de recursos para investigación en el país se encontraba en las áreas de agricultura, silvicultura y pesca. En segundo lugar, estaban las áreas de ciencias sociales y salud, seguidas por las áreas de recursos naturales y ciencias básicas. El resto de áreas, entre las cuales se encontraba sistemas de información y telecomunicaciones, tenían una participación muy pobre en la distribución de recursos.

Como parte del fomento a la informática que se ha venido dando en Costa Rica, en 1978 se creó la Comisión Nacional de Informática, la cual, en 1988, fue reformulada mediante decreto ejecutivo N° 18166 - MICIT - PLAN (Ministerio de Ciencia y Tecnología - Ministerio de Planificación), para pasar a convertirse en la Comisión Nacional de Política Informática - COPOIN; cuya principal responsabilidad es la formulación y ejecución de una política informática estrechamente ligada a la estrategia de desarrollo del país.

En el Programa Nacional de Ciencia y Tecnología 1986-1990, se plantea como un objetivo específico “impulsar el desarrollo de nuevos procesos industriales que usen tecnología avanzada de alto contenido de conocimiento y alto valor agregado”<sup>11</sup>. Durante este mismo período, se definió una política expresa de fomento al desarrollo industrial en el cual se establecía que “se impulsó el rol del Estado como promotor de la capacidad tecnológica de los proveedores locales, en campos tecnológicamente relevantes como son, entre otros, el de telecomunicaciones, energía, metalmecánica, *informática* y salud”<sup>12</sup>.

---

11 MICIT, Ref.23, p.49

12 MICIT, Ref. 24, p.55

Además, se estableció en dicho Programa de trabajo, el fortalecimiento de los sectores y áreas prioritarias, que fueron los siguientes: Agricultura y Recursos Naturales, Agroindustria, Microelectrónica, Metalmecánica, Industria química, Biotecnología, *Informática*, Salud, Vivienda, Educación y Energía.

Durante este período, se promovió una política expresa de inducción de tecnologías maduras, de nuevas tecnologías o tecnología de punta que llevaran a un desarrollo de los sectores prioritarios antes definidos. Así, se indicaba que “... las tecnologías intensivas en conocimiento, tales como la biotecnología, la microelectrónica y la *informática* ... recibirán un impulso preferencial...”<sup>13</sup> En este sentido, durante este período se favoreció fundamentalmente el campo de las telecomunicaciones, el control de procesos industriales y la producción de *software*. Se estableció una política expresa de promoción para la incorporación de la informática a la modernización de procesos de gestión administrativa, de diagnóstico y planificación para el sector público y privado, mediante el estímulo de iniciativas locales de diseño y producción de *software*, para cubrir demandas internas y externas.

A principios de los noventas, se continuó promoviendo una política de fomento a la realización de actividades en el campo de las tecnologías de información. Así, en el Programa Nacional de Ciencia y Tecnología 1990-1994, se planteaba “promover el mejoramiento de la capacidad empresarial para incrementar la competitividad en los mercados nacional y del exterior con el fin de generar condiciones adecuadas para el surgimiento de operaciones de empresas nacionales productoras de bienes y servicios Informáticos”<sup>14</sup>.

---

13 MICIT, Ref. 25, p.57

14 MICIT, Ref.26, p. 53

Así, en el desarrollo del sector del *software* en Costa Rica, es posible observar en el proceso medidas de política pública y factores coyunturales externos, entre los que se resumen como los más relevantes los siguientes:

- En la década de 1960 se empieza a introducir en el país los primeros equipos computacionales, adquiridos principalmente por el sector público, que en su mayoría son de tipo *mainframe*. La capacitación en el uso de tales equipos es realizada por las mismas empresas que los vendían, pues el país durante esa época no contaba con centros de capacitación en ese campo.
- A partir de la década de 1970, la capacitación y formación de recurso humano en el área de informática y computación empezó a adquirir importancia. Así, en 1974 la UCR inició la carrera de Ciencias de la Computación. En 1979, el ITCR inició la carrera de ingeniería en computación. En los años 80, la UNA crea el Programa en Computación.
- En 1985, se eliminaron los aranceles a la importación de microcomputadoras, lo cual produjo una gran entrada de equipos al país. En el exterior, se comenzó a producir *software* orientado al usuario final.
- En 1988 se reformula, vía decreto ejecutivo, la Comisión Nacional de Política Informática.
- Durante el período 1986-1990, se establecieron programas tanto en primaria como en secundaria de “alfabetización computacional”, creándose en esa época, el Programa de Informática Educativa, coordinado por la Fundación Omar Dengo del Ministerio de Educación Pública, el cual, a la fecha, continúa vigente y ha alcanzado una cobertura importante en todo el país.

- La aprobación y ejecución del Préstamo Programa BID-CONICIT-CONARE en esta misma época, estableció como área prioritaria, entre otras, la microelectrónica e Informática; con lo cual por medio del CONICIT como unidad ejecutora del mencionado préstamo, se apoyó financieramente empresas costarricenses del sector *software* a través del Fondo de Desarrollo Tecnológico (Véase acápite siguiente).
- Bajo este mismo Programa BID-CONICIT-CONARE, se construyó el Centro de Investigaciones en Computación en el ITCR, con el fin de promover la investigación y el desarrollo de *software*, especialmente dirigido a la agromática, educación y salud. El monto de la inversión realizada fue de US\$943 mil, aproximadamente.

Finalmente, en este contexto, se da en esta época el surgimiento de empresas productoras de *software* a la medida. Según un estudio de prospección tecnológica<sup>15</sup>, se estima que el país exportaba en 1990 cerca de US\$1.0 millón al año en *software* de aplicación, principalmente para el área de Centroamérica, con evidencia de un mercado creciente para el *software* costarricense en otras naciones hispanoamericanas.

### *Fondo de Desarrollo Tecnológico*

Por medio del Fondo de Desarrollo Tecnológico - FODETEC —creado a través del Préstamo BID-MICIT-CONICIT mencionado en el acápite anterior— empresas del sector *software* recibieron apoyo financiero para realizar trabajos en áreas de reingeniería de *software*, diseño de herramientas para desarrollo, codificadores

---

15 MICIT-CONICIT, Ref. 3

para redes primarias, así como desarrollo de productos específicos (Véase Tabla 2). La financiación otorgada por el CONICIT por medio del FODETEC, fue por un monto total aproximado a los 500 mil dólares, de los cuales cerca del 60% fue utilizado para sufragar gastos de pago de salarios para los desarrolladores de los productos y el restante se utilizó principalmente para la compra de equipo y herramientas.

Tabla 2

NOMBRE DEL PROYECTO	EMPRESA BENEFICIADA
Reingeniería automática del <i>software</i>	Carlos Araya R. (fundador de Artinsoft)
Red Primaria MIC multiplicadores de pares mediante modulación de impulsos codificadores	Cibertec
Investigación y Desarrollo del POS bajo varios ambientes e investigación de interfaces para su conexión con dispositivos externos	Nexys / Dedisa
Herramientas para el desarrollo de sistemas Projex	Proyectos y Sistemas - PROYECTICA
Desarrollo de un sistema computarizado para facilitar las decisiones en grupo	Creaciones Digitales S. A - CREADISA.
Compra y venta por computador	Desarrollo Empresarial.

Fuente: Sitio *web* del CONICIT, [www.conicit.go.cr](http://www.conicit.go.cr)

Estos recursos fueron dados por el CONICIT en calidad de préstamos, los cuales, en términos generales, tenían las siguientes características:

- Monto máximo hasta 100 mil dólares.
- Tasa de interés cinco puntos por debajo de la tasa básica pasiva fijada por el Banco Central de Costa Rica, BCCR, revisable cada seis meses.

- Período de gracia en intereses y principal, dependiendo del rendimiento y flujo de caja del proyecto. Por lo general, todos los proyectos tuvieron período de gracia en el pago de intereses mientras se realizaba la investigación.
- Garantías reales en la mayoría de los casos. Sin embargo, el Consejo Director del CONICIT para algunos proyectos aceptó como garantía del crédito equipo a adquirirse con los recursos del préstamo y programas fuentes ya desarrollados por algunas empresas; lo cual evidenciaba una tendencia de hacer del FODETEC un instrumento de fomento financiero de desarrollo.

Asimismo, el CONICIT por medio del Fondo para Investigación, FORINVES —creado a través del mismo Préstamo BID-MICIT-CONICIT— apoyó el desarrollo de *software* a centros de investigación universitarios (Tabla 3) por la suma de aproximadamente 300 mil dólares. Por medio de este Fondo se apoyaron proyectos en las tres universidades estatales para proyectos en Bases de datos y aplicaciones para uso de imágenes satelitales, para planificación urbana y espacial del territorio así como para desarrollo de *software* didáctico para educación básica.

Tabla 3

NOMBRE DEL PROYECTO	UNIVERSIDAD
Utilización de imágenes de satélites para estudios oceanográficos de aplicación en pesquerías	UNA
Desarrollo de bases de datos y herramientas para la planificación urbana y espacial de la Gran Área Metropolitana	UCR
Desarrollo de <i>Software</i> Didáctico para la educación General Básica en Costa Rica: I y II ciclos <sup>16</sup> .	ITCR

Fuente: Sitio *web* del CONICIT, [www.conicit.go.cr](http://www.conicit.go.cr)

<sup>16</sup> Con recursos ordinarios de CONICIT, se financió el proyecto “Software Create Together”, a la empresa CREADISA, que es el uso del *software* desarrollado en el ITCR, en 32 bites.

Los recursos destinados a estos proyectos fueron utilizados principalmente para la compra de equipo y herramientas, ya que como parte de los requisitos dispuestos para el uso de los recursos FORINVES, las universidades debían de aportar como contrapartida los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las investigaciones.

En términos generales y como resultado de las entrevistas realizadas, se puede indicar que los recursos otorgados por el FODETEC fueron un respaldo importante para la mayoría de las empresas que tuvieron acceso a estos, en el sentido de que tales recursos les permitió desarrollar un producto o mejorar uno existente que incluso actualmente —en dos casos— es el producto más exitoso de la empresa y que les ha permitido crecer dentro del mercado local o internacional y —en un caso— llegar a ser líder en el nicho del producto a nivel global. Los casos en que esto no fue así, se debieron más a factores externos, algunos de orden tecnológico y otros de carácter técnico-administrativo y de mercadeo principalmente. Aquí se debe indicar que una deficiencia recae en que no existía experiencia de implementación y no se puso atención en el soporte a las empresas en cuanto al crecimiento en sus fases de desarrollo (véase Análisis de Fases de desarrollo) de las empresas, por ejemplo en cuanto a estrategias de inserción en el mercado, consolidación, etc., barrera que persiste —como se verá más adelante— para mecanismos financieros en general en el sector.

Cabe señalar que los recursos del FODETEC, aunque con tendencia a ser un mecanismo de financiamiento para desarrollo, tenía características típicas de un préstamo; sin embargo, la mayor ventaja que les dio a las empresas tales recursos fue tener una tasa de interés en ese momento más baja con respecto a los otros programas crediticios del Sistema Bancario Nacional costarricense. Otro aspecto importante por señalar —que como se verá más adelante, sigue siendo una barrera en la actualidad— es que el

principal problema de estos recursos era que — como es lo usual en instancias de crédito — se solicitaban garantías reales de respaldo, por lo que se hacía difícil cumplir con este requisito, ya que para las empresas de este sector normalmente sus mayores activos se encuentran en el recurso humano y en el tipo de equipo y herramientas con que cuentan para el desarrollo de sus programas y por lo tanto no eran sujetos de crédito, lo que limitó el acceso a este para un número mayor de empresas del sector; esto, pese a que, como se mencionó, por ejemplo para empresas en particular, el Consejo Director del CONICIT aceptó como garantía del crédito los programas fuentes desarrollados por las mismas empresas, que estaban solicitando el crédito para mejorar e innovar ese mismo producto y poder comercializarlo en el mercado latinoamericano.

### *Contexto actual*

En el contexto de acciones descritas en el marco institucional en los acápite anteriores hasta inicios de los noventa, en los últimos años se han continuado estos y otros esfuerzos aislados para la promoción del sector, los que deberían ser utilizados conllevando hacia una clara formulación de política y la coordinación de un esfuerzo de país necesarios para el desarrollo del *Industrial Upgrading*. Entre los signos positivos, se tiene — como se tuvo por ejemplo en el caso de Malasia con el *Penang Skills Development Center* y el de Corea con el *Korean Advanced Institute of Science and Technology, KAIST* — el reciente establecimiento del Centro Nacional de Alta Tecnología, CENAT, que tiene a la I&D en Informática, Redes y Telecomunicaciones como dos de sus cinco áreas prioritarias. Asimismo, la creación del Programa Costa Rica Provee, con el objeto de facilitar encadenamientos entre PyME y multinacionales — con apoyo de recursos del

BID— en áreas de alta tecnología y el fomento de esfuerzos de coordinación nacional a través del Programa Impulso —promovido por la Presidencia— constituyen factores positivos del entorno para el sector.

Cabe mencionar que este desarrollo es un proceso dinámico que requiere el concurso de pensamiento crítico e innovativo de los diferentes actores principales —gobierno, sector privado y empresas— así como desarrollo organizacional sólido que promueva la cohesión de *networks* (enlaces inter-firmas). En este sentido, es importante recordar la evolución dinámica del sector de Tecnologías de la Información y Comunicación (ICT) y como las tendencias —al menos en el corto plazo— podrían cambiar el sector y la dinámica de formulación de políticas. Es necesario tomar esto en cuenta desde la perspectiva del *Industrial Upgrading*, por ejemplo cuán rápidamente *software*, comercio electrónico y la capacidad-tecnología de producción están cambiando la organización industrial debido a las fuerzas económicas en juego en el proceso de globalización.

Por ejemplo, la inversión de Componentes Intel en Costa Rica, en 1997 —producto en gran medida, además de las condiciones de estabilidad, seguridad, un entorno laboral no sindical y un recurso humano de alta preparación y potencial, así como de un esfuerzo coordinado del gobierno a nivel de la Presidencia a través de CINDE— para el establecimiento de una planta de ensamblaje y ensayo (A&T, “*Assembly and Test*”) marcó un hito en el desarrollo económico del país. Desde que la planta comenzó a operar, la estructura de las exportaciones costarricenses cambiaron; el primer año de operaciones se exportaron cerca de mil millones de dólares en *chips*. Asimismo, otras multinacionales Proveedoras Globales de Servicios (GSP; *Global Service Providers*) de Intel se establecieron en el país, lo que podría ser propicio para posibilidades de *upgrading* inter-sectorial entre los sectores de electrónica y *software*. Por ejemplo, se tiene el caso de una compañía pequeña

de *software* que —con apoyo del Programa PROVEE (CENAT)— está desarrollando en tecnología de Internet un programa para manejo de inventarios que podría ser viable de aplicación en otras facilidades similares de Intel a nivel global.

Sin embargo, estos esfuerzos debieran integrarse, para hacer posibles los beneficios del *Industrial Upgrading* para el sector de ICT —incluyendo el del *software*— en una política industrial que tenga en cuenta la dinámica competitiva del sector y el rol específico de las actividades de Costa Rica en las actividades del sector a nivel global, así como el rol de las multinacionales y de las firmas locales participantes en la cadena, enfocándose en los obstáculos y oportunidades para el *upgrading*.

Como se ha mencionado, en cuanto a la coordinación de apoyo al sector, se dieron pasos iniciales a través del programa Impulso que promueve, por ejemplo, que diferentes empresas, tanto del sector público (ICE) como privado relacionadas con el sector de tecnología en general, puedan coordinar la realización de diversos proyectos que son una necesidad para las empresas del sector— por ejemplo Internet 2— para que así estos puedan avanzar más rápidamente. Por otro lado, en la reciente reestructuración de CINDE, se estableció un Programa en el Sector Electrónico y otro en el Sector Servicios —que incluye al sector *software*— para la atracción de inversión de multinacionales de estos sectores en el país. En el caso de PROCOMER, esta institución participa en el Proyecto BID para el sector, en conjunto con CENAT y CAPROSOFT. La percepción del sector empresarial entrevistado en términos generales indica, sin embargo, que este apoyo gubernamental es insuficiente y que los mecanismos de difusión de actividades y oportunidades son aún deficientes, siendo importante para las PyME en cuanto al acceso a mercados externos el apoyo de estas instituciones, no solo para reducir la barrera en cuanto a costos para las empresas, sino como soporte en cuanto a las barreras de información de mercado y soporte técnico en negociaciones.

En cuanto al sector financiero, si bien el gobierno promovió a fines de los noventa el crecimiento de este, por ejemplo a través de la liberalización de depósitos a la vista y permitir su captación por la banca privada, los bancos estatales eran los principales proveedores de crédito a escala nacional. El acceso al crédito por parte de empresas del sector *software* es muy limitado, ya que la banca tradicional requiere garantías tangibles y —como se ha mencionado— estas empresas poseen como su mayor activo el recurso humano y el producto en sí, donde el bajo nivel de riesgo de los mecanismos de crédito no les permite cumplir con esas garantías. Por otro lado, se vienen dando procesos para generar una Banca de Desarrollo —por ejemplo en el Banco Nacional— y Fondos de Capital de Riesgo, que, sin embargo, están aún en su etapa piloto. Asimismo, viene de ser aprobada una Ley en el Congreso para apoyo a las Pyme, cuyo reglamento se encuentra actualmente en discusión, que contempla la creación de un Fondo Especial para el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas (FODEMIPYME) por ser constituido por el 0,25% del aporte patronal y 5% de las utilidades del Banco Popular —Banco que administrará el fondo— y dentro del cual existe en principio un porcentaje para crear un fondo de garantías.

En cuanto al contexto de organización empresarial, desde la perspectiva de la naciente Cámara de Productores de *software* (CAPROSOFT)<sup>17</sup>, que agrupa a cerca de noventa empresas del sector, esta viene recibiendo apoyo para su fortalecimiento institucional por parte del BID. Sin embargo, se encuentra en un proceso de desarrollo inicial de credibilidad y construcción de visión común para la institución y sus miembros, así su presidencia, consciente de los retos y limitaciones institucionales, viene realizando un proceso entre sus asociados, con respecto a cuáles consideran los temas prioritarios para su empresa en particular y cuáles a los

---

17 Mora A., Ref. 28, citas sobre CAPROSOFT.

que se debería dar prioridad para el desarrollo del sector, con el objetivo de contar con un perfil de opiniones por analizar como insumo a su proceso de fortalecimiento institucional.

Esta organización empresarial juega un papel fundamental en la construcción de consensos en el sector y como interlocutor del Gobierno para desarrollo de políticas del sector. Como se ha mencionado entre sus directores hay conciencia de las necesidades de las PyME y se encuentran en un proceso de desarrollo de visión y estrategia asociadas a las acciones necesarias para el desarrollo de las empresas, donde este proceso pasa actualmente por su consolidación institucional y la búsqueda de la participación de sus miembros en la construcción de una estrategia para el desarrollo del sector.

Finalmente, cabe remarcar, en cuanto al entorno institucional, necesidades y servicios para promover el *Industrial Upgrading*, que la intensidad de los encadenamientos entre PyME y compañías multinacionales así como la habilidad del país y las empresas para aprovechar esos encadenamientos para su *upgrade* tecnológico dependerá de la interacción de factores como:

- a) la existencia de PyME que tienen la capacidad —o al menos el potencial— de cumplir con los estándares de calidad y volumen de las multinacionales;
- b) la estrategia de las multinacionales —que puede ser conductiva en mayor o menor grado para el desarrollo de las Pyme— y
- c) la existencia y eficiencia de políticas públicas coordinadas de promoción del *Industrial Upgrading*, i.e. facilitando la transferencia de tecnología y el incremento de la competitividad de las PyME —especialmente a través de Servicios para el Desarrollo de Negocios (BDS, *Business Development Services*), la atracción de Inversión Directa Extranjera (FDI, *Foreign*

*Direct Investment*) y un entorno favorable —incluyendo mecanismos financieros— de soporte a los negocios que promuevan la creación y desarrollo de alianzas entre PyME y el desarrollo del *cluster* en general.

### *Marco legal*

En Costa Rica no existe legislación específica sobre la producción de *software*. En el marco de la *Ley de promoción del desarrollo científico y tecnológico*, Ley No. 7169, se establecen algunos principios generales que pueden ser aplicados a la producción de *software*. Los más importantes para esta industria serían:

- Creación de condiciones adecuadas para que la ciencia y la tecnología cumplan con su papel instrumental de ser factores básicos para lograr mayor competitividad y crecimiento del sector productivo nacional.
- Apoyar gestiones que procuren el incremento de la creatividad y pensamiento científico original de los costarricenses.
- Fomento de actividades que apoyen el proceso de innovación tecnológica en los siguientes campos:
  - la transferencia de tecnología,
  - la consultoría e ingeniería,
  - la normalización,
  - la metrología y el control de calidad y
  - otros servicios científicos y tecnológicos.
- Utilización del poder de compra y de negociación del Estado, para impulsar el fortalecimiento empresarial nacional de base

tecnológica, la oportuna utilización de la capacidad de consultoría e ingeniería y de prestación de servicios técnicos y profesionales nacionales.

En la misma Ley se establecen una serie de incentivos, entre los que sobresalen:

- Los incentivos para el fortalecimiento de la capacidad tecnológica de las empresas que se emplearán así:
  - Cofinanciamiento de proyectos de innovación tecnológica y uso racional de la energía en las empresas de bienes y servicios.
  - Cofinanciamiento de la gestión tecnológica para la reconversión industrial y la modernización agropecuaria.
  - Cofinanciamiento del fondo de capital de riesgo para facilitar la creación de empresas de base tecnológica.
  - Cofinanciamiento de programas nacionales en nuevas tecnologías y de actividades para el establecimiento y desarrollo de parques tecnológicos.
  - Cofinanciamiento del proceso de transferencia tecnológica para grupos organizados de las zonas rurales, por parte de centros de investigación de las instituciones de educación superior.
  
- Financiamiento de la innovación tecnológica

El Ministerio de Ciencia y Tecnología, en consulta con la Comisión de Incentivos, propondrá anualmente, de acuerdo con las normas y disposiciones del Banco Central, un programa crediticio que será ejecutado por los bancos comerciales estatales que integran el Sistema Bancario Nacional, para financiar la innovación tecnológica y el uso

racional de la energía en empresas nuevas y consolidadas en cualquier región del país.

- Adquisiciones Estatales de Bienes y Servicios para el Fomento de Empresas Nacionales.

El Estado, sus empresas y las entidades públicas emplearán la capacidad de contratación de bienes y servicios, según lo permita el objeto de ella en cada caso, para fomentar e incentivar la formación y la promoción de empresas nacionales de base tecnológica, así como las innovaciones tecnológicas en empresas existentes, además de la consultoría y la ingeniería nacional, de conformidad con el Programa Nacional de Ciencia y Tecnología.

Cabe señalar que, si bien están dados estos mecanismos, su grado de implementación ha sido limitado por las prioridades de política del gobierno, así como por la capacidad real de inversión del Estado.

Por último, es importante remarcar la reciente Ley —mencionada en el acápite anterior— aprobada por el Congreso para apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, cuyo reglamento está en discusión.

Por otra parte, al formar Costa Rica, parte de la Organización Mundial del Comercio, esto ha provocado que el país deba incorporar dentro de su legislación una serie de acuerdos tomados en el marco del comercio internacional.

En cuanto a la *Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos*, N.º 6683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas posteriores se indica en su artículo 1.º que las producciones intelectuales originales confieren a sus autores los derechos a los cuales se refiere esta Ley. Los autores son los titulares de los derechos patrimoniales y morales sobre sus obras literarias y artísticas. Se indica en el mencionado

artículo que por obras literarias y artísticas” deben entenderse todas las producciones en los campos literario y artístico, cualquiera sea la forma de expresión, tales como: libros, folletos, cartas y otros escritos; además, los programas de cómputo dentro de los cuales se incluyen sus versiones sucesivas y los programas derivados”. En la misma Ley se define el *Programa de cómputo* como el conjunto de instrucciones expresadas mediante palabras, códigos, gráficos, diseño o en cualquier otra forma que, al ser incorporados en un dispositivo de lectura automatizada, es capaz de hacer que una computadora, un aparato electrónico o similar elabore informaciones, ejecute determinada tarea u obtenga determinado resultado, así como también forman parte del programa su documentación técnica y sus manuales de uso. Por último, cuando se trate de inscribir un programa de cómputo o una base de datos, la solicitud puede presentarse con cualquiera de los siguientes elementos: el programa, la descripción o el material auxiliar.

### *Recursos humanos*

Un estudio reciente<sup>18</sup> sobre la oferta y demanda profesional vinculada al sector *software* en Costa Rica, categoriza a este recurso humano en once ocupaciones con funciones específicas: analista de sistemas, programador, administrador de proyectos, documentador, asegurador de calidad, desarrollador de aplicaciones para Internet, especialista en apoyo técnico, en adaptación de *software* genérico, en mercadeo y venta de *software* y/o asesoría, profesor/capacitador y otros especialistas.

Considerando todas las empresas (el estudio agrupa los resultados para medianas y grandes en aquellas con más de 20 empleados, pequeñas entre 5-20 y microempresas menos de 5) del sector

---

18 BID. Mata F. y Jofré, A. Ref. 22 (2001). Datos correspondientes al 2000.

*software* estudiadas, dicho estudio encontró que los analistas de sistemas son requeridos en el 100% de las empresas grandes y medianas; seguida su demanda por los administradores de proyectos y programadores. Estas tres ocupaciones son las de mayor demanda en las empresas pues en promedio cuentan con 5.4, 2.5 y 2.8 empleados respectivamente según la ocupación mencionada. Para las ocho restantes ocupaciones antes mencionadas se requiere 5.6 empleados en promedio. En general, se da un significativo traslape de funciones, por ejemplo, el caso de los analistas de sistemas —que se traslapan en mayor cuantía con otras siete ocupaciones— en más de un 70% invade el área del programador y entre un 50 y 70% se traslapa con los documentadores y aseguradores de calidad.

En cuanto al nivel óptimo de estudio requerido por las empresas, se encontró que este es el bachillerato universitario con excepción de los documentadores para los cuales se estima como óptimo el técnico o diplomado. Asimismo, los conocimientos, habilidades y destrezas técnicas más relevantes para las diferentes ocupaciones, en términos generales, son las relacionadas con: sistemas operativos, bases de datos, calidad y prueba de *software*, metodologías de desarrollo de *software*, redes de cómputo e Internet, algoritmos y lenguaje de programación. En cuanto a las habilidades y destrezas no técnicas, las más importantes son: comunicación en inglés y español, trabajo en equipo, liderazgo y motivación del personal, administración general, mercadeo y ventas, finanzas y contabilidad, estructuras organizacionales, rediseño de procesos y / o reingeniería.

En Costa Rica unas 30 universidades y centros capacitan con diferentes grados de estudios —desde técnicos hasta maestrías— en el área de la computación, pero solo cuatro universidades públicas y cinco privadas han graduado individualmente en los años 97-98-99 a más de 150 estudiantes, cubriendo en conjunto los grados de diplomado, bachillerato, licenciatura y maestría. En términos

generales, ha habido un crecimiento significativo del número de estudiantes graduados en todos los niveles académicos a partir de 1995; sin embargo, este número decreció en el 2000, siendo superior la graduación en las universidades privadas con respecto de las públicas, excepto a nivel de maestría. Según proyecciones, la demanda de profesionales a nivel técnico y diplomado para el año 2002 será satisfecha por la oferta, no así la demanda de licenciatura y maestrías; asimismo para el año 2000 la demanda a nivel de bachillerato fue satisfecha, pero para no sería así para el año 2002.

La presente investigación permite remarcar, en términos generales y como resultado de las entrevistas realizadas con las empresas y actores clave del sector, que en la actualidad las instituciones de formación de Recursos Humanos para suplir la demanda del sector vienen realizando esfuerzos por aumentar la calidad y cantidad de recursos, en especial las universidades estatales que son las que concentran lo que podríamos denominar “la inteligencia” nacional. Algunos de estos esfuerzos se orientan hacia la optimización del tiempo de sus carreras sin sacrificio de la filosofía de formación de dichas universidades, en especial las de mayor tradición, otros se dirigen hacia las adecuaciones y actualizaciones curriculares en función a la demanda que plantean los nuevos desarrollos tecnológicos y nuevas metodologías de trabajo.

Asimismo, es conveniente resaltar que en el área de Investigación y Desarrollo (I&D) las instituciones son víctimas de “la presupuestación en busca de la autosostenibilidad”. Así, por ejemplo las áreas de investigación en maestría (grupos / materias que se abren en cada periodo educacional) se definen más en función de la demanda que de las áreas que sería deseable estratégicamente fomentar para promover innovación en áreas de tecnología claves para el *Industrial Upgrading*. En otras palabras, se privilegia una visión de corto plazo, demanda inmediata del mercado, que sacrifica las áreas prometedoras de largo plazo que demandará más adelante ese mercado, en especial el global, y no se promueve con ella

la articulación entre docencia y empresa. Existen esfuerzos interesantes de articulación y coordinación de actores en este sentido, que reciben apoyo institucional, donde destaca la iniciativa de crear un doctorado que privilegie la I&D con participación de distintas universidades y del Centro Nacional de Alta Tecnología (CENAT).

Por otro lado, algunas de las grandes empresas del sector han logrado atraer inversores nacionales y establecer un Centro de Formación en Tecnologías de Información (CENFOTEC)<sup>19</sup> con programas iniciales en el área de programación e ingeniería de *Software* con duración de seis meses o un año y medio y reforzando las metodologías de trabajo y perfiles que estas empresas demandan. En este punto, es importante señalar el rol que pueden desempeñar programas de capacitación de esta trascendencia ya que si bien el sector empresarial investigado en este estudio tiene coincidencia en que el recurso humano en el país es de excelente calidad —con los egresados de universidades públicas poseyendo un nivel más alto que los de las universidades privadas— y que incluso a nivel latinoamericano se le reconoce como uno de los mejores de la región, sin embargo, existe carencia en características de aptitud y negocios con visión al exterior, cruciales a la hora de salir a competir en otros mercados, siendo fundamental suplir carencias en áreas de metodología, desarrollo de nuevos productos y tecnologías de punta, así como las relacionadas con administración y gestión, desde gerencia hasta mercadeo y ventas. Estos esfuerzos son fundamentales si se considera adicionalmente que el país está perdiendo oportunidades de inversión por parte de multinacionales del sector, al no existir posibilidades de satisfacer la demanda del recurso humano requerido en el nuevo entorno de globalización.

---

19 Trejos, I. Ref. 37, citas sobre CENFOTEC.

## **Análisis de empresas estudiadas**

Es importante indicar que esta investigación es de carácter “*exploratorio*” y se utilizaron principalmente técnicas cualitativas de investigación. Así, la metodología utilizada se basó principalmente en la recolección de información —a través de un instrumento específico elaborado para la presente investigación— de las empresas, por medio de la realización de una entrevista a profundidad con los empresarios que constituyeron dichas empresas. La selección de las empresas se realizó con base en ciertas características que se consideraron importantes para el estudio como una acotación para el aspecto metodológico de la investigación dentro del marco teórico de *Industrial Upgrading* —posibilidades de *upgrading* para PyME—, así los criterios fueron:

- *Empresas pequeñas y medianas*, habiéndose utilizado el número de empleados (micro: menor a 5, pequeña: 5-24, mediana: 25-99, grande: 100 o más) como único factor para su clasificación, debido a que para el sector no existe al momento información verificada acerca de volumen de ingresos u otras variables que podrían ser utilizadas como criterio de clasificación.
- *Empresas que tuvieron acceso a recursos del FODETEC*, que eran PyME al momento de su establecimiento y del acceso a dichos recursos, para examinar el impacto de este tipo de mecanismos de soporte en el desarrollo del sector.
- *Empresas pequeñas y medianas que tuvieron o tienen relación con empresas grandes internacionales o locales así como estas últimas* —siempre y cuando eran PyME al momento de su establecimiento— para profundizar en el estudio de estos enclavamientos.

Se seleccionaron según estos parámetros 16 empresas para la aplicación del instrumento indicado; cabe remarcar que la muestra se compuso de: • doce PyME —de las cuales ocho pequeñas y cuatro medianas; • tres empresas grandes —dos de las cuales tienen encadenamientos con PyME de la muestra y una que recibió financiamiento de FODETEC —siendo micro— y ha tenido suceso a nivel global— y por último, • una empresa que siendo pequeña (seis empleados) se ha convertido en micro recientemente. Asimismo, se elaboró un cuestionario denominado *Perfil de Empresa*, con el cual se buscaba recoger información más cuantitativa de las empresas, sin embargo no se tuvo acceso completo a estos datos.

Por otro lado, se sostuvieron entrevistas con informantes claves, de diversas instituciones públicas y privadas de educación y fomento, con el fin de valorar la percepción sobre el sector y su visión de futuro, habiéndose ya mencionado algunos hallazgos en las secciones anteriores.

De las entrevistas a profundidad realizadas con los empresarios y las realizadas con funcionarios de instituciones públicas y privadas de fomento y académicas, fue posible recoger las principales variables o factores críticos que se considera afectan en mayor medida al sector del *software* en Costa Rica.

Por último, se debe considerar la importancia de la aplicación de metodologías para el incremento de competitividad de las PyME, así por ejemplo SUDIAC (Sistema Unificado de Diagnóstico Industrial para el Aumento de la Competitividad)<sup>20</sup> considera su aplicación en las áreas funcionales de las empresas para la elaboración de un Plan para el Incremento de Competitividad (PIC), siendo una versión resumida del instrumento de Prediagnóstico asociado, el Perfil de Empresa utilizado en la presente investigación. La

---

20 SUDIAC (desarrollado por CODETI): Sistema de Metodologías y herramientas a nivel holístico en ocho áreas funcionales de la empresa (i.e. recursos humanos, producción, calidad, finanzas, mercado, etc.) y a nivel de profundidad; así como Benchmarking y Sistemas de Información (MIS) asociados a Servicios para el Desarrollo de Negocios (BDS, *Business Development Services*). Véase [www.codeti.co.cr](http://www.codeti.co.cr). Ref. 36.

aplicación de la metodología completa requeriría de mayor tiempo de trabajo en las empresas, por lo que el instrumento utilizado es una versión reducida de esta y se basa en la experiencia previa obtenida en este tipo de actividades.

### *Análisis de Datos*

Las empresas entrevistadas se agruparon según la Etapa de Desarrollo en la que se encontraba la industria del *software* en el momento de la inserción de las empresas que son parte de este estudio. Así, para el estudio se definieron tres etapas, las tendencias principales que se dieron en el mercado del *software* desde 1980, que es el período cuando en Costa Rica empiezan a constituirse empresas productoras de *software*. Así, a saber:

1. *Etapa A - Temprana* -: Etapa temprana de entrada al mercado, período 1980 - 1992. Esta fue una etapa larga de gran estabilidad principalmente porque las empresas internacionales no estaban interesadas en el mercado de soluciones latinoamericano sino en el mercado de venta de productos y equipo. Algunas empresas que se formaron durante esta Etapa lograron crecer significativamente y abrirse mercado en otros países principalmente latinoamericanos.
2. *Etapa B - Mediana* -: Esta etapa es de entrada media al mercado, período 1992 - 1996. Es una etapa caracterizada por una transición tecnológica: nuevos productos, marcada principalmente por el predominio en el mercado de la empresa Microsoft y la reorganización industrial que se da a nivel global.
3. *Etapa C - Madura* -: Etapa considerada en este estudio como de madurez, período 1996 - 2002, donde las empresas que

entran al mercado tienen un nicho de mercado diferente; es decir, contrariamente a la Etapa A, aquí las empresas internacionales tienen copado el mercado de soluciones dejando muy poco espacio para el desarrollo de productos locales, a excepción de productos muy específicos. El mercado para empresas locales durante esta etapa se caracteriza principalmente por ser un mercado de consultoría y de implementación para las grandes empresas internacionales que tienen altos costos en esta parte del proceso.

En términos generales, entonces, se puede indicar que las empresas costarricenses que se formaron en los años ochentas en su gran mayoría desarrollaron productos que lograron insertarse en el mercado local y regional a la par de empresas fuertes internacionales —Oracle es citada como una de las empresas que mayor disponibilidad ha tenido de “ayudar” a empresas nacionales. Muchas de estas empresas desarrollan estrategias encaminadas a estimular el desarrollo de proveedores de soluciones— aplicaciones a la medida con soporte en sus productos y mercado local. Se produce un traslado de actividades de soporte e implementación de ellas hacia empresas locales, principalmente por una disminución de costos. Se indica que esas empresas pudieron desarrollar sus productos y fueron apoyadas incluso en la comercialización por empresas como Oracle que las llevaron a México y otros países en Latinoamérica; así, las empresas nacionales que lograron capitalizar esas ganancias son en su gran mayoría las empresas costarricenses clasificadas como grandes en la actualidad.

En los primeros años de los noventa, se producen cambios de mercado y de tecnología donde la preeminencia de empresas como Microsoft tiene un gran impacto y obligan al desarrollo de aplicaciones basadas en tecnología de grandes empresas desarrolladoras como Microsoft, Sun, Unix y Oracle, principalmente. Esto produce la disminución de los ciclos de vida de los productos

donde no todas las PyME tienen capacidad de actualizar versiones de sus productos. El mercado se caracteriza por la entrada de nuevos productos que modifican el entorno de la industria, nuevas versiones (Windows 3.11, 95) y productos en bases de datos (*i.e.* SQL), lenguajes e interfaces (*i.e.* Visual Basic, Java)

A partir de 1996, las empresas internacionales empiezan a cambiar sus estrategias, en el sentido de que se interesan en el mercado de soluciones para la región de América Latina; es decir, a partir de esa época empiezan a desarrollar estrategias para comercializar sus propias aplicaciones, las cuales eran muy semejantes a las desarrolladas por las empresas nacionales. Esta época se caracteriza además por una gran competencia internacional donde finalmente se consolida el “monopolio” de Microsoft con la alianza “*Wintel*” (Windows-Intel). Asimismo, durante esta etapa empiezan a darse presiones sobre la propiedad intelectual para obligar al pago de licencias de *software* de estas grandes compañías internacionales y nace la Asociación de Propiedad Intelectual como un ente fiscalizador y supervisor; además de que también entra en juego —con mayor fuerza que en las anteriores etapas— la Internet. Estos cambios producen que la mayoría de las empresas locales que se establecen durante esta época lo hagan para implementar soluciones a las grandes empresas internacionales o con una mezcla de actividades de implementación y desarrollo. La representatividad de la muestra no permitió una mayor subdivisión de esta etapa.

Así, teniendo lo anterior como base, los cuadros siguientes que forman parte del análisis, tienen agrupadas a las empresas en estas tres categorías. Esta clasificación nos da una idea cualitativa de las barreras de entrada, competencia y efecto que la globalización conforma, donde aumenta la exposición y paulatina integración del mercado local al mercado internacional.

Para evaluar las principales características de un emprendedor, se definieron cuatro variables: Formación, referida a la formación académica propiamente; Origen, en cuanto al lugar/entorno donde

tuvo su experiencia profesional / laboral inicial; Experiencia Previa, en cuanto al tipo de trabajo que realizó antes de la constitución de la empresa, y por último, si formó la empresa con socios o no.

De esta forma, en el *Cuadro 1*, en la parte de Formación, se observa como la mayoría de los entrevistados tiene estudios académicos universitarios en Informática, Administración y otras ingenierías, principalmente industrial, mecánica y eléctrica; logrando la mayoría obtener un grado académico; así, de los 16 emprendedores entrevistados, siete obtuvieron el grado de Máster y / o doctorado, siete el grado de ingeniero y / o licenciatura y dos el grado de bachiller universitario o diplomado.

En cuanto al Origen, vemos cómo nueve empresarios tienen su origen en el sector público, principalmente en el sector académico estatal y en la empresa estatal, aunque también se encuentra una combinación de algunos de ellos entre sector de empresa pública y sector académico y sector gobierno y sector académico. En cuanto al origen pero a nivel de sector privado, siete empresarios provienen estrictamente del sector privado, principalmente de empresas de *software* pequeñas y grandes. Sin embargo, se encuentra también aquí una combinación entre empresarios que tuvieron su origen en empresas en general y empresas de *software* grandes. Por otro lado, también encontramos emprendedores que tuvieron su origen en ambos sectores. En este sentido, se nota el impacto de la existencia de empresas internacionales que proveyeron de conocimiento-aprendizaje para la creación de empresas de *software* en el país.

Al observar sus trayectorias laborales se observa que la mayoría de los emprendedores (quince) tuvo experiencia en trabajos relacionados con informática, de estos siete tuvieron también experiencia en Administración y de éstos dos tuvieron también experiencia en trabajo con otras ingenierías. En este sentido, es importante ver si existe una correlación entre la experiencia previa de los emprendedores y el éxito en el desempeño alcanzado por

la empresa en el mercado. Se considera importante el trabajo anterior para permitir adquirir un aprendizaje técnico y de mercado que proporcione herramientas administrativas-financieras y de atención al cliente, fundamentales en el desarrollo y comercialización de productos, como se denota en empresarios provenientes de una de las empresas más grandes de *software* del país creada en los años ochentas u en otros emprendedores donde el aprendizaje previo les ha permitido desarrollar estrategias de mercado basadas en nuevas tecnologías de empresas grandes, como por ejemplo Microsoft, que las coloca más en una posición de realización de actividades de implementación-consultoría que de desarrollo.

Cuadro 1  
Emprendedor

ETAPA DE INSERCIÓN	EMPRESA	FORMACION				ORIGEN			EXPERIENCIA PREVIA				EMPRESA EN SOCIEDAD			
		INF	ADM	INGs	GRADO	SECTOR PÚBLICO			SECTOR PRIVADO			PUESTO	SI	NO		
						EMP	GOV	ACAD	EMP	EMP	EMP				INF	ADM
ETAPA A.	1/A1	X			BACH	X								Jefe		X
	2/A2	x			DR.			X					X		Acad	X
	3/A3			X	ING	X		X					X	X	Acad	X
	4/A4	x	X		lic. Inf				X			X	X		Ejecutivo	X
	5/A5	X		x	ING				X			X	X	X	Ejecutivo	X
	6/A6	x	X	x	ING y MSC				X			X			Ejecutivo	X
	7/A7	x	X	x	ING			X	X			X	X	X	Acad	X
	8/A8	X	X		ING			X				X	X	X	Jefe	X
	9/A9	X			DR			X			x		x		Acad	x
ETAPA B	10/B1		X		MSC				x			X		Jefe		X
	11/B2	x			Técnico				x			x		Func		X
	12/B3	x	X		ING y LIC.				x		X	x	x	Ejecutivo	X	
ETAPA C	13/C1	X	X		ING y MSC	X						x	x	Jefe	X	
	14/C2	x	X		ING y MSC						X	x	x	Jefe	X	
	15/C3			X	ING	X					X	x		x	Jefe	X
	16/C4	x			MSC		X	X				x		Func	X	

ETAPA . TEMPRANA A = 1980 -1992  
 MEDIANA B = 1992 -1996  
 MADURA C = 1996 -2002

Finalmente, del total de emprendedores entrevistados once de ellos constituyó la empresa en forma asociativa. La constitución de la empresa en forma asociativa le proporciona elementos importantes, tales como compartir el riesgo y la inversión inicial, complementar áreas de conocimiento técnicas y de mercado, así como de gestión administrativa. Estas relaciones por lo general están basadas en la confianza.

En lo que respecta al Perfil de la Empresa (*Cuadro 2*), para caracterizarlas se seleccionaron variables como Exportación de productos y servicios, Número de empleados, Origen del capital para constituir la empresa, Tipo de mercado y Tiempo de permanencia en el mercado.

Así, en el *Cuadro 2* se observa que de las empresas ubicadas en la Etapa A en la actualidad 5 empresas exportan productos y 6 exportan servicios, siendo el mercado predominante el latinoamericano, habiéndose realizado en algunos casos a mercados de Norteamérica y otros continentes. Asimismo, estas empresas en su mayoría (8) han experimentado un crecimiento en el número de personal contratado, habiendo crecido en promedio 41%. Por otro lado, 5 empresas en esta Etapa A utilizaron recursos propios para constituir su empresa, 4 lo hizo con recursos del FODETEC. Asimismo, 6 de estas empresas tienen un mercado local y regional creciente, y en promedio son empresas que tienen 14,2 años de haber sido constituidas.

En lo que respecta a la Etapa B, en el *Cuadro 2* se observa como el 100% de las empresas no están exportando producto ni lo hicieron anteriormente. Esta situación se debe fundamentalmente a carencia de herramientas sobre negociaciones de comercialización y tecnológicas, así como de valoración de tecnologías; falta de recursos financieros para inversión en infraestructura —normalmente se necesita abrir oficinas en los países donde se incursiona para dar el servicio de mantenimiento y asesoría del *software*; poco conocimiento del mercado y de contratación de mano de obra,

**Cuadro 2**  
**Perfil de empresa**

ETAPA DE INSERCIÓN	EMPRESA	EXPORTACIÓN								Nº EMPLEADOS			TIPO MERCADO				ORIGEN DEL CAPITAL DE CONSTITUCIÓN*		
		PRODUCTO				SERVICIOS													
		ACTUAL		ANTES		ACTUAL		ANTES		INICIAL	TASA	TIPO EMP	LOCAL		REGIONAL		P	M	I
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				CREC	DECR	CREC	DECR			
ETAPA A	1 A1	X		X		X		X	1	0,00	planilla		X		X				
	2 A2	X		X		X		X	1	5,00	planilla	X		X			X		
	3 A3	X		X		X		X	3	12,33	planilla	X		X		X			
	4 A4	X		X		X		X	1	5,00	por serv	X		X			X		
	5 A5	X		X		X		X	1	54,00	planilla		X		X		X		
	6 A6	X		X		X		X	2	19,00	por serv		X		X			X	
	7 A7	X		X		X		X	4	34,00	planilla	X		X		X			
	8 A8	X		X		X		X	3	39,00	planilla	X		X		X			
	9 A9	X		X		X		X	1	199,00	planilla	X		X				X	
ETAPA B	10 B1		X		X		X		14	-0,57	planilla		X		X			X	
	11 B2		X		X		X		1	4,00	por serv	X		X		X			
	12 B3		X		X		X		2	4,00	planilla	X		X				X	
ETAPA C	13 C1		X		X		X		2	10,00	planilla	X		X		X			
	14 C2		X		X		X		2	31,50	planilla	X		X		X			
	15 C3		X		X		X		3	1,00	planilla	X		X		X			
	16 C4		X		X		X		2	3,00	planilla	X		X		X			

\* P= RECURSOS PROPIOS

M = RECURSOS PROPIOS Y DEL FODETEC

I= RECURSOS DE INVERSIÓN

entre otros. Una necesidad importante para exportar con éxito —corroborada por los empresarios— es la necesidad de contar con capital de riesgo, además de servicios en mercadeo e información de mercados, ya que exportar implica capacidad financiera, producto competitivo así como aptitud para hacer negocios. Solo una empresa exporta servicios mediante un proceso de subcontratación internacional, principalmente debido a un menor costo —mano de obra— en el país en comparación con los Estados Unidos.

El crecimiento del empleo en las empresas ubicadas en esta etapa ha sido de solo un 2,5% en promedio. En cuanto a los recursos para constituir la empresa, una lo hizo con recursos propios y 2 lo hicieron con recursos provenientes de un socio inversor; dos empresas tienen un mercado creciente a nivel local, no así a nivel regional, donde solo una se encuentra en un mercado creciente. Finalmente, en promedio tienen 8 años de constituidas.

En cuanto a la Etapa C, el 100% de las empresas en la actualidad no exportan productos (aunque anteriormente una sí exportó producto) y solo una exporta servicios. La reducción de acceso a los mercados internacionales se debió a la falta de capacidad financiera para mantener la competitividad del producto, así como a problemas de gestión administrativa y de administración del cambio que implica la apertura de mercados internacionales para las PyME, es decir, lograr una reorientación de estrategia para administrar el cambio de Fase de desarrollo, como se verá más adelante.

El crecimiento del empleo de las empresas ubicadas en esta Etapa ha sido de un 11,4%, y todos los empresarios constituyeron su empresa con recursos propios. Es importante señalar aquí otro factor limitante para un mayor desarrollo de las empresas, en cuanto a una menor apertura a trabajar con inversión externa —en algunos casos— con el fin de mantener el control y la flexibilidad en la toma de decisiones sobre su empresa. Todas las empresas en esta Etapa C tienen un mercado local creciente (4), pero a nivel regional solamente dos de las empresas están en un mercado creciente. El tiempo de permanencia en el mercado es en promedio de 4.6 años.

Finalmente, a nivel general de todas las empresas estudiadas, es importante mencionar que trece de ellas tiene una modalidad de tipo de contratación de personal formal o por planilla, y que las empresas en su mayoría (excepto una) ha experimentado un crecimiento del empleo en promedio de un 17,58 % en los 8,9 años promedio que tienen en el mercado. El crecimiento del empleo es un factor valorado positivamente por los empresarios; sin embargo,

se distingue en ellos también una preocupación por la calidad del empleo y por la capacitación de este. Resaltando el hecho de que algunas PyME han iniciado el proceso de dar participación accionaria a sus empleados como una estrategia de retención de personal capacitado clave para la empresa.

En cuanto a las Formas de Inserción (*Cuadro 3*) que han seguido las empresas entrevistadas en el sector del *software*, se tiene que, en la Etapa A, seis de las empresas han utilizado el poder de compra del Estado mientras que este porcentaje ha disminuido a cinco en la actualidad.

Por otro lado, seis de las empresas ubicadas en esta Etapa han tenido acceso a recursos financieros del Fondo de Desarrollo Tecnológico del CONICIT, de las cuales cinco lograron con esos recursos desarrollar o mejorar productos de exportación para el mercado globalizado. Como se ha mencionado a este respecto, de los principales elementos señalados en la investigación está el fortalecimiento del FODETEC para cumplir mejor su objetivo de estímulo de la I&D en las empresas, convirtiéndolo en un instrumento de capital de riesgo, para que los financiamientos no dependan de las garantías reales que pueda ofrecer la empresa sino de la rentabilidad y éxito del proyecto en consideración, así como que es necesario que el financiamiento contemple la parte de la gestión administrativa-financiera y de mercadeo de las empresas, que permita reducir a un mínimo el riesgo de fracaso. Es importante mencionar, sin embargo, que la mayoría de las empresas que utilizó este financiamiento lograron desarrollar productos de exportación y que en los casos en que esto no fue así, estuvo más relacionado con aspectos tecnológicos —como el impacto de la Internet— que no fueron previstos.

Existe un consenso sobre la necesidad de acompañar estos mecanismos con otros de fondos de garantías, sobre los que actualmente se viene dando una iniciativa a través de la reciente Ley aprobada por el Congreso —cuyo reglamento está en estudio—

para apoyo a las PyME. Como se mencionó, esta Ley contempla la creación de un fondo especial para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (FODEMIPYME) por ser constituido por el 0,25% del aporte patronal y por un 5% de las utilidades del Banco Popular —Banco que administrará el fondo— y dentro del cual existe en principio un porcentaje para constituir un fondo de garantías.

**Cuadro 3**  
**Formas de inserción en el mercado**

ETAPA DE INSERCIÓN	EMPRESA	PODER DE COMPRA		FODETEC		INCUBACION				PADRINAZGO			
		ANTES		ACTUAL		SI	NO	GOBIERNO		ACADEMICO		LOCAL	INTL.
		SI	NO	SI	NO	EX.MR.GL	NO	FORMAL	INFORMAL	FORMAL	INFORMAL		
ETAPA A	1A1		X		X		X						
	2A2	X			X	X				X			X
	3A3	X		X	X			X		X			
	4A4	X		X		X							X
	5A5		X		X	X							X
	6A6	X		X	X							X	
	7A7	X		X			X			X			
	8A8	X		X			X						
	9A9		X		X	X				X			
ETAPA B	10B1		X		X		X						
	11B2		X		X		X						X
	12B3		X	X			X						
ETAPA C	13C1	X		X			X					X	
	14C2	X		X			X						X
	15C3		X		X		X				X		
	16C4		X		X		X	X		X			

EX.MR.GL.: Exito en el mercado global

Es indudable, entonces, que un problema del sector, y sobre todo de las PyME es el acceso a recursos financieros que le permitan evolucionar hacia estrategias y desarrollo de productos de mayor valor agregado, además de los problemas asociados a factores de gestión estratégica propios de cada empresa para administrar su crecimiento, lo que implica el acceso a mercados externos o encadenamientos con empresas internacionales.

Asimismo, de estas empresas, cinco tuvieron incubación ya sea en el gobierno o en el sector académico, siendo importante resaltar que solo una de las empresas realizó una incubación formal de su producto. Por otro lado, del total de empresas que se ubican en esta Etapa, cuatro han tenido un “padrinazgo”, de los cuales tres de ellas lo tuvieron con una empresa internacional.

En el mismo Cuadro 3, vemos como de las empresas que se ubican en la Etapa B solo una de ellas utiliza el poder de compra del Estado, donde ninguna lo había empleando anteriormente, así como no tuvieron acceso a los recursos del FODETEC ni utilizaron mecanismos de incubación ni formal ni informalmente. Finalmente, una empresa fue apadrinada por una empresa internacional en su inserción en el mercado.

En la Etapa C de este mismo cuadro, dos de las empresas está utilizando el poder de compra del Estado, habiéndolo utilizado estas mismas empresas anteriormente. Ninguna de estas empresas ha utilizado recursos del FODETEC y dos de ellas tuvo algún tipo de incubación informal; mientras que tres han utilizado el “padrinazgo” para insertarse en el mercado, teniendo dos de ellas padrinazgo con empresa local.

El uso del poder de compra del Estado es un mecanismo importante que han utilizado las empresas para vender sus productos en el mercado local. Sin embargo, aquí podemos distinguir algunas diferencias importantes relacionadas con el momento de inserción de la empresa en el mercado y la utilización del

poder de compra. Es decir, empresas que se insertaron en el mercado en la Etapa A —temprana de desarrollo del sector—, toparon con menores barreras de entrada y con menos requisitos por parte del Gobierno para suplir sus compras que aquellas empresas que se insertaron en el mercado en la Etapa C de desarrollo del mercado —la que hemos denominado madura— donde la apertura de mercado ya había tomado mayor fuerza y había en el mercado local presencia de productos de grandes empresas desarrolladoras internacionales y donde además se habían fortalecido los mecanismos de control del Estado, que hacían más difícil la utilización de este mecanismo como medio para vender en el mercado local.

Los empresarios concuerdan en que el uso de poder de compra del Estado es un mecanismo importante para las empresas y que por tanto debiera promoverse y definirse normas de igualdad que permitan competir a las PyME. En este momento, muchos de los requisitos que se exigen por parte del Estado son de carácter excluyente, porque limita la participación de empresas sin experiencia en proveer servicios y/o productos al Estado y sin recursos financieros para dejar como garantía, además de que las empresas que proveen al Sector Público costarricense deben tener un flujo de caja tal que les permita al menos dos meses de espera para el pago una vez entregado el producto.

En cuanto al Tipo de Encadenamiento al momento de la inserción de las empresas al mercado (*Cuadro 4a*), se puede observar que de las empresas ubicadas en la Etapa A, ocho de ellas realizaron su inserción de forma independiente y solo una lo hizo con una empresa internacional.

Realizar la inserción de forma independiente está determinado por factores de identidad empresarial y de visión y objetivos diferentes entre el inversionista y el empresario. Sin embargo, algunos empresarios ante estos factores valoran más la posibilidad de contar con una visión diferente del inversionista que les

**Cuadro 4a**  
**Tipo de encadenamiento al momento de su inserción**

ETAPA DE INSERCIÓN	EMPRESA	INSERCIÓN			PRODUCTOS		PROCESOS	
		INDEP	EMP. LOC	EMP. INTER	IMPLEM	PROPIOS	CONS	DESARR
ETAPA A	1 A1	X				X	X	X
	2 A2	X				X	X	X
	3 A3	X				X		X
	4 A4			X	X		X	
	5 A5	X				X	X	X
	6 A6	X				X	X	X
	7 A7	X				X	X	X
	8 A8	X				X	X	X
	9 A9	X				X	X	X
ETAPA B	10 B1	X				X		X
	11 B2	X			X		X	
	12 B3	X				X		X
ETAPA C	13 C1		X		X	X	X	X
	14 C2			X	X		X	
	15 C3	X			X	X	X	X
	16 C4	X				X	X	X

INDEP = INDE PENDIENTE, EMP. LOC = EMPRESA LOCAL  
 EMP. INTER= EMPRESA INTERNACIONAL, IMPLEM= IMPLEMENTACION  
 CONS = CON SULTORIA, DESARR= DESARROLLO

permita un mejor desempeño en el mercado, así como que el inversionista posea una visión de más largo plazo y no esté esperando un retorno rápido de la inversión realizada.

En cuanto al desarrollo de productos, ocho empresas desarrollaron productos propios, realizaron consultoría y desarrollaron procesos para sus mismos productos. En la Etapa B, la totalidad (3) de las empresas se insertó en el mercado de forma independiente, y dos de estas desarrolló productos propios y desarrolló procesos. Solo una de las empresas en esta Etapa trabajó

en implementación de productos y consultoría. Finalmente, en la Etapa C, dos de las empresas se insertaron de forma independiente en el mercado, pero tres implementaron productos y desarrollaron productos propios; mientras que la totalidad de las empresas en esta Etapa (4), tuvo procesos de consultoría y desarrollo de procesos.

**Cuadro 4b**  
**Tipo de encadenamiento al momento actual**

ETAPA DE INSERCIÓN	EMPRESA	INSERCIÓN			PRODUCTOS		PROCESOS	
		INDEP	EMP. LOC	EMP. INTER	IMPLEM	PROPIOS	CONS	DESARR
ETAPA A	1 A1	X					X	
	2 A2			X	X	X	X	X
	3 A3	X				X	X <sup>1</sup>	X
	4 A4			X	X		X	X
	5 A5			X	X		X	
	6 A6			X	X	X	X	X
	7 A7			X	X	X	X	X
	8 A8			X	X	X	X	X
	9 A9			X		X		X
ETAPA B	10 B1	X				X	X	X
	11 B2			X	X		X	X
	12 B3		X			X	X	X
ETAPA C	13 C1		X		X	X	X	X
	14 C2			X	X		X	
	15 C3		X		X	X	X	X
	16 C4		X			X	X	X

INDEP = INDE PENDIENTE, EMP. LOC = EMPRESA LOCAL

EMP. INTER= EMPRESA INTERNACIONAL, IMPLEM= IMPLEMENTACION

CONS = CON SULTORIA, DESARR= DESARROLLO

<sup>1</sup> El peso relativo es poco significativo entre las actividades de la empresa

Si analizamos estos mismos datos en cuanto al Tipo de Encañamiento, pero en la actualidad (*Cuadro 4b*), vemos que solo dos de las empresas ubicadas en la Etapa A, se encuentra realizando una inserción de forma independiente, mientras siete de ellas están insertándose al mercado acompañadas de una empresa internacional, con la cual han logrado posicionarse en el mercado local y salir al mercado internacional.

Asimismo, seis de estas empresas se encuentran implementando soluciones y / o desarrollando productos propios, ocho se encuentran desarrollando procesos de consultoría y siete de desarrollo.

En la Etapa B, una de las empresas está realizando una inserción independientemente, una con una empresa local y otra con una empresa internacional. Asimismo, dos se encuentran desarrollando productos propios y todas las empresas en este sector se encuentran realizando procesos de consultoría y desarrollo. En lo que respecta a las empresas ubicadas en la Etapa C, tres de las empresas se encuentran realizando una inserción en el mercado con empresas locales y una con empresas internacionales; de igual forma, tres de ellas se encuentran realizando implementación o desarrollo propio de productos y todas las empresas se encuentran realizando procesos de consultoría, mientras que solo tres están realizando desarrollo de procesos.

Tal y como se ha visto, la trayectoria de las empresas estudiadas se ha dirigido hacia ubicarse principalmente en el área de consultoría, fundamentalmente debido a un proceso de adaptación al impacto de la globalización y donde pareciera ser claro para las empresas de esta Etapa que la estrategia es no estar en el desarrollo de productos, sino en la consultoría.

En la presente investigación se ha clasificado también a las empresas según las diferentes *Trayectorias* o *Fases de desarrollo* en la cual se encuentran. Esta clasificación es un intento por tipificar las empresas con el fin de evaluar la evolución de las PyME así como un intento, además, de clarificar posibles lineamientos

para políticas específicas. Así, se definieron tres fases de desarrollo que caracterizan a las empresas, a saber:

1. *Fase 1:* Son las empresas que se encuentran en un proceso de desarrollo de producto o “considerando” tendencias para desarrollar mercado.
2. *Fase 2:* Las empresas se encuentran en ampliación de línea de productos, penetración de mercados local o regional, con o sin alianzas para desarrollo de mercado.
3. *Fase 3:* Las empresas están en un proceso de consolidación, el cual es de todas formas relativo porque depende del entorno y del cambio tecnológico. Esta fase se caracteriza porque las empresas han logrado una identidad local, o están asociadas a una empresa internacional y se encuentran en procesos abiertos de inversión por medio de alianzas, fusiones o adquisiciones y de búsqueda de mercados internacionales. Se encuentran en un balance entre tecnología, mercado, mercadeo y estabilidad en su gestión.

Por otro lado, para facilitar este análisis las empresas han sido clasificadas en dos grandes grupos, a saber: empresas con *Actividades de Desarrollo* tanto de productos como de procesos, y empresas con *Actividades de Implementación* en servicios y consultoría.

En cuanto al *Conocimiento (Knowledge)* post-insersión que tenían las empresas (*Cuadro 5a*), se observa como de las empresas ubicadas en la Etapa A, en cuanto al *Desarrollo* de productos, las nueve empresas tienen un conocimiento tácito del mercado local y cinco de estas tienen además conocimiento del mercado internacional. Del total de las empresas en esta Etapa, dos se encuentran con una estrategia de seguimiento, tres con una estrategia de mantenimiento y cuatro se encuentran en una estrategia de

**Cuadro 5a**  
**Conocimiento post-inserción**

ETAPA INSERCIÓN	EMPRESA	DESARROLLO					IMPLEMENTACION					FASE			
		CONOCIMIENTO TACTICO		CONOCIMIENTO TECNICO			CONOCIMIENTO TACTICO		CONOCIMIENTO TECNICO			1	2	3	
		MER.LOCAL	MER.INT.	SEG.	MANT.	LIDER	MERC.LOC.	MERC.INT.	SEG.	MANT.	LIDER				
ETAPA A	1/A1	X		X									X		
	2/A2	X				X		X		X					X
	3/A3	X	X			X									X
	4/A4	X		X			X		X					X	
	5/A5	X	X			X									X
	6/A6	X			X		X		X					X	
	7/A7	X	X		X										X
	8/A8	X	X		X										X
	9/A9	X	X			X									X
ETAPA B	10/B1	X											X		
	11/B2							X	X					X	
	12/B3	X		X										X	
ETAPA C	13/C1	X			X		X		X					X	
	14/C2						X	X	X					X	
	15/C3	X	X			X	X	X						X	
	16/C4	X			X								X		

FASE 1= DESARROLLO DE PRODUCTO

FASE 2 = AMPLIACION DE LINEA DE PRODUCTO, PENETRACION, MERCADO / LOCAL - REGIONAL

FASE 3 = CONSOLIDACION (RELATIVO DEPENDE DE ENTORNO Y CAMBIO TECNOLÓGICO)

- 1) IDENTIDAD LOCAL
- 2) INVERSIÓN POR MEDIO DE ALIANZAS. ADQUISICIONES

liderazgo. En lo que respecta al área de *Implementación*, dos tienen conocimiento del mercado local, y una tiene conocimiento del mercado internacional. Asimismo, dos se encuentran implementando una estrategia de seguimiento de las empresas grandes o de los clientes, y solo una se encuentra en una estrategia de mantenimiento. Finalmente, de las empresas que se ubican en esta Etapa, seis se encuentran en una *Fase de Desarrollo 3*, dos se ubican en

una *Fase de Desarrollo 2* y una en la *Fase de Desarrollo 1*; caracterizándose esta última por encontrarse en un proceso más de penetración de mercado y de supervivencia, producto principalmente de que la inserción en el mercado la realizó de forma individual y continúa haciéndolo de esa forma, lo que limita su potencial de desarrollo.

En la Etapa B, en cuanto a empresas con *Actividades de Desarrollo*, dos de las empresas tienen conocimiento del mercado local y se encuentran con una estrategia de seguimiento y ninguna tiene conocimiento del mercado internacional. En cuanto a las empresas con *Actividades de Implementación*, una tiene conocimiento del mercado local y otra se encuentra en una estrategia de seguimiento. De estas empresas dos se ubican en la *Fase 2* y una en la *Fase 1*. Estas empresas, por el tipo de actividades en que están tratando de insertarse, tienen potencial para crecer, pero también riesgo en el área de desarrollo si no logran consolidar los productos en el mercado generando las alianzas necesarias para esto.

De las empresas con *Actividades de Desarrollo* que se ubican en la Etapa C, tres tienen conocimiento del mercado local y una de estas tiene conocimiento del mercado internacional. Dos empresas se encuentran en una estrategia de mantenimiento y una en una estrategia de líder. En cuanto a actividades de implementación, tres de estas empresas tienen conocimiento del mercado local y dos de estas tienen conocimiento también del mercado internacional. Dos de las empresas se encuentran en una estrategia de seguimiento y una en una estrategia de mantenimiento. En esta Etapa, tres de las empresas se encuentran en *Fase 2* y una en *Fase 1 de desarrollo*. Cabe remarcar que las empresas de todas las Etapas que se encuentran en fase de desarrollo 1 se caracterizan por ser empresas que no han logrado un encadenamiento ni con empresas locales ni con internacionales.

**Cuadro 5b**  
**Conocimiento actual**

ETAPA DE INVERSION	EMPRESA	DESARROLLO						IMPLEMENTACION				FASE			
		CONOCIMIENTO TACTICO			CONOCIMIENTO TECNICO			CONOCIMIENTO TACTICO		CONOCIMIENTO TECNICO		1	2	3	
		MERC LOCAL	MERC INT	SEG	MANT	LIDER	MERC LOC	MERC INTL	SEG	MANT	LIDER				
ETAPA A	1/A1	X		X									X		
	2/A2	X	X			X	X	X		X					X
	3/A3		X			X									X
	4/A4	X			X		X		X				X		
	5/A5	X			X		X		X				X		
	6/A6	X			X		X		X				X		
	7/A7	X	X		X		X	X		X					X
	8/A8	X	X		X		X	X		X					X
	9/A9	X	X			X									X
ETAPA B	10/B1	X		X									X		
	11/B2		X		X			X	X					X	
	12/B3	X			X		X		X					X	
ETAPA C	13/C1	X			X		X		X					X	
	14/C2						X	X		X				X	
	15/C3	X	X		X		X	X	X					X	
	16/C4	X			X									X	

FASE 1= DESARROLLO DE PRODUCTO

FASE 2= AMPLIACION DE LINEA DE PRODUCTO, PENETRACION, MERCADO /LOCAL - REGIONAL

FASE 3= CONSOLIDACION (RELATIVO DEPENDENCIA DE ENTORNO Y CAMBIO TECNOLÓGICO)

1) IDENTIDAD LOCAL

2) INVERSION POR MEDIO DE ALIANZAS, ADQUISICIONES.

Respecto a estas mismas variables de *Conocimiento (Knowledge)* pero en la actualidad (*Cuadro 5b*) se tiene que en la Etapa A, para *actividades desarrolladoras*, ocho de las empresas tienen conocimiento del mercado local y cinco tienen conocimiento del mercado internacional. Del total de las empresas en esta Etapa, una se encuentra en una estrategia de seguimiento, cinco en una estrategia de mantenimiento y tres en una estrategia de liderazgo. De las empresas con *Actividades de Implementación*,

seis tienen conocimiento del mercado local y de estas tres tienen conocimiento también del mercado internacional. Tres empresas se encuentran en una estrategia de seguimiento y las otras tres se encuentran en una estrategia de mantenimiento. De la totalidad de empresas en esta Etapa, una se encuentra en la *Fase 1*, tres en la *Fase 2* y el cinco en la *Fase 3 de desarrollo*.

En la Etapa B, tenemos que en *Actividades de Desarrollo* dos de las empresas tienen conocimiento del mercado local y una tiene conocimiento del mercado internacional. Estas empresas están ubicadas una en una estrategia de seguimiento y dos en una estrategia de mantenimiento. En lo que respecta a *Actividades de Implementación*, una tiene conocimiento de mercado local y otra tiene conocimiento del mercado internacional, las dos se encuentran en una estrategia de seguimiento, y una se ubica en la *Fase 1* y dos en la *Fase 2*.

De las empresas ubicadas en la Etapa C, dos de las empresas con *Actividades de Desarrollo* tienen conocimiento del mercado local y una tiene conocimiento también del mercado internacional, mientras que tres de las empresas están en una estrategia de mantenimiento. En el caso de *Actividades de Implementación*, tres empresas tienen conocimiento del mercado local y de estas dos tienen conocimiento del mercado internacional. Dos poseen una estrategia de seguimiento y una estrategia de mantenimiento. Todas las empresas de esta Etapa se ubican en la *Fase 2*; la que se encontraba en *Fase de desarrollo 1* anteriormente ha mejorado su posicionamiento, entre otros, a través del establecimiento de una alianza con una empresa local.

Es importante mencionar que en *Actividades de Implementación*, todas las empresas han generado un proceso de aprendizaje para insertarse en el mercado, producto de los encadenamientos que han establecido o empiezan a establecer, encontrándose empresas con más actividades de implementación asociadas a estrategias de mantenimiento y seguimiento, reforzando la tendencia

que la competencia global genera actualmente hacia actividades de implementación para las PyME.

En cuanto a tecnología de producto / proceso, se observa (la información detallada por empresa no se incluye por razones de confidencialidad) la predominancia del sistema operativo Windows 9X/2000/NT, del lenguaje de programación *Visual Basic*, de las Bases de datos Oracle y *SQL server*, así como de *Front Page* como *software* para Internet, remarcándose que las empresas han comenzado a utilizar tecnologías *.net* así como herramientas *CASE*.

Por otro lado, las empresas fueron clasificadas según su *Desempeño en el Mercado*. Para obtener esta clasificación, las variables seleccionadas para definir el *Éxito* o no de las empresas en su desempeño en el mercado fueron los siguientes: - *Si exporta*, - *Fase de desarrollo en que se encuentra actualmente la empresa*, - *Crecimiento del empleo*, - *Conocimiento en desarrollo*, - *Conocimiento en Implementación*, - *Ventas*, - *Encadenamientos* y - *Estrategia de desarrollo*.

Las empresas fueron así clasificadas en los siguientes tres rangos:

- *Mayor Éxito* en un rango mayor de 15 puntos
- *Éxito Moderado*, en un rango entre 13 y 15 puntos
- *Otro* en un rango de 0 a 12, en donde esté a su vez se subdivide en:
  - *Emergiendo*: en un rango de 10 a 12 puntos
  - *Inserción*: en un rango de 6 a 9 puntos
  - *Poco Potencial*: en un rango de 0 a 5 puntos en donde los primeros dos (*emergiendo* e *inserción*) se consideran con mayor potencial para mejorar su desempeño en el mercado.

**Cuadro 6**  
**Clasificación de empresas según su desempeño en el mercado**

ETAPA INSERCIÓN	EMPRESA	MAYOR ÉXITO	ÉXITO MODERADO	OTRO		
				EMERGIENDO	INSERCIÓN	POCO POTENCIAL
ETAPA A	1 A1					X
	2 A2	X				
	3 A3	X				
	4 A4			X		
	5 A5			X		
	6 A6		X			
	7 A7	X				
	8 A8	X				
	9 A9	X				
		56%	11%	22%		11%
ETAPA B	10 B1				X	
	11 B2			X		
	12 B3		X			
ETAPA C	13 C1		X			
	14 C2	X				
	15 C3			X		
	16 C4			X		
	PORCENTAJE	37,5	18,75	31,25	6,25	6,25

En este sentido y tal y como se aprecia en el **Cuadro 6**, de las empresas ubicadas en la Etapa A, cinco se encuentran en la categoría de *Mayor Éxito*, una en la categoría de *Éxito Moderado* y tres en la categoría *Otro*, de las cuales dos se encuentran en la subcategoría de *Emergiendo* y una en la subcategoría de *Poco Potencial*.

En la Etapa B, ninguna de las empresas se encuentra en el rango de *Mayor Éxito*, y una se encuentra en la categoría de *Éxito Moderado*. Dos de las empresas se encuentran en la categoría *Otro*, específicamente en la subcategoría *Emergiendo* una y en la categoría de *Inserción* una también.

Finalmente, de las empresas en la Etapa C, una se encuentra en la categoría de *Mayor Éxito*, una en la categoría de *Éxito Moderado* y dos en la categoría de *Otro*, específicamente en la subcategoría *Emergiendo*.

En términos generales, se puede indicar que la Etapa A se distinguió —como se ha mencionado— por menos barreras de entrada al mercado, que permitieron un mejor posicionamiento de las empresas que se insertaron en esta Etapa en el mercado y lograron, por lo tanto, un *mayor éxito* en su desempeño en el mercado como empresas desarrolladoras de productos. Las empresas que en esta Etapa se encuentran en la categoría *emergiendo* son empresas que se encuentran estableciendo alianzas o encadenamientos con empresas internacionales para desarrollo de mercado local, estando su consolidación más en la línea de fusión o compra.

En la Etapa B se produjeron cambios de tecnologías y de estrategias de las empresas internacionales; por lo tanto, las empresas que se insertaron en esta etapa y que lograron un mejor desempeño en el mercado —*éxito moderado*— se caracterizan por ser empresas con una estrategia de mantenimiento y de seguimiento de los clientes en el mercado local y las que se ubican en un proceso de *emerger* son empresas que han desarrollado un encadenamiento más en la vía de subcontratación o encadenamiento hacia atrás con empresas internacionales para venta en el mercado internacional y empresas clasificadas como en *inserción* que están tratando hasta ahora de penetrar el mercado siguiendo una estrategia de seguimiento.

En la etapa C encontramos empresas que lograron un *mayor éxito*, producto principalmente de haber tenido una estrategia muy clara en cuanto a sus posibilidades de inserción en el mercado; y que lograron desarrollar procesos de encadenamiento con empresas internacionales para desarrollar actividades de implementación tanto a escala local como internacional. Las otras empresas que dentro de esta etapa han logrado un buen desempeño

en el mercado han seguido una estrategia de seguimiento de una empresa local de mayor tamaño que tiene un mercado internacional importante y las empresas que se encuentran emergiendo en esta etapa están buscando el desarrollo de mercado internacional y tienen productos con potencial por medio de la generación de procesos de alianzas y la construcción de encadenamientos.

En términos generales, se puede indicar que de la totalidad de las empresas entrevistadas, seis se encuentran en la Categoría de *mayor éxito*, tres en la categoría de *éxito moderado* y siete en la categoría *Otro*, donde cinco se encuentran en la subcategoría de *emergiendo*, una en la subcategoría de *inserción* y otra en la subcategoría de *poco potencial*.

Cuadro 7a

Estrategia/valor agregado: Fase de desarrollo empresarial

EXITO FASE DE DESARROLLO EMPRESARIAL	O			E	EE
	PP	IN	EM		
FASE 3					A2 A3 A7 A8 A9
FASE 2			A4 A5 B2 C3 C4	A6 B3 C1	C2
FASE 1	A1	B1			

EE. MAYOR ÉXITO, E. ÉXITO MODERADO, O. OTRO, EM. EMERGENTE, IN. INSERCIÓN, PP: POCO POTENCIAL

Con respecto a la *estrategia seguida para insertarse en las cadenas, el conocimiento requerido, el tipo de encadenamiento establecido y el desempeño según la etapa de inserción y fase de desarrollo*, el Cuadro 7 (7a - 7f) muestra la interrelación entre estos elementos. Así, en el Cuadro 7a, si evaluamos a las empresas según la *Fase de desarrollo* en que se encuentran con respecto a su

desempeño en el mercado (*criterios de éxito*), vemos como de las empresas clasificadas como de *Mayor Éxito*, cinco se encuentran en la *Fase 3*; es decir, desarrollando una estrategia de consolidación, y una se encuentra en la *Fase 2*, realizando una estrategia de ampliación de líneas de producto o penetración de mercados tanto local como regional.

Por otra parte, las empresas que han logrado *éxito moderado* se encuentran todas (3) en la *Fase 2* de ampliación de líneas de productos o mercados, encontrándose en esa misma *Fase* todas las empresas que se hallan clasificadas bajo el criterio de *emergiendo*. El que empresas clasificadas en *criterios de éxito* diferente se encuentren en una misma *Fase de Desarrollo*, se debe, principalmente, a la estrategia que están siguiendo para mejorar su desempeño en el mercado, por medio de una estrategia explícita de búsqueda de alianzas, y encadenamientos más del tipo cooperativo. Así se tienen estrategias de acceso al mercado global por medio de alianzas con grandes empresas que se encuentran en dicho mercado; además, empresas con estrategias claras para generar alianzas estratégicas de tipo cooperativo con empresas locales que les permitan complementar productos y esfuerzos de comercialización. Pero también encontramos empresas que están tratando de insertarse en el mercado o mejorar su desempeño en este a través del establecimiento de alianzas para desarrollar actividades de implementación y consultorías. Además, hay empresas implementando estrategia de atracción de inversiones que les permita mejorar su desempeño en el mercado para mejorar imagen y relación de confianza con los clientes. Lo anterior sobre todo en busca de tecnologías-estándares, metodologías de trabajo y acceso a productos para desarrollar actividades de implementación. Finalmente, en la *Fase 1* encontramos todas las empresas (dos) clasificadas bajo el criterio de *inserción* o con *poco potencial* de éxito.

Aplicando los mismos criterios de clasificación de las empresas, pero esta vez con respecto a la *Etapa de desarrollo de la*

*industria* en la cual se insertaron en el mercado, en el *Cuadro 7b* se observa cómo en la Etapa A encontramos cinco de las empresas clasificadas como de *mayor éxito*, las cuales lograron capitalizar los beneficios de haberse insertado en el mercado en los primeros años de desarrollo del sector del *software* en Costa Rica. En un primer momento —como se ha mencionado— las empresas transnacionales grandes tipo Oracle y Unisys, no estaban interesadas en el mercado de soluciones en América Latina, sino en la venta principalmente de *hardware* y de ciertas aplicaciones y por lo tanto podían establecer relaciones de encadenamiento más del tipo cooperativo con empresas nacionales, las cuales lograron desarrollar productos basados en sus plataformas y tuvieron apoyo para salir al mercado internacional; Oracle es buen ejemplo de ello. Esta falta de interés por el mercado latino se debía más a que su esfuerzo estaba centrado en la inserción del mercado de Estados Unidos y Europa. Las empresas que nacieron en esta época y lograron capitalizar esa “cooperación” y desarrollar productos innovadores son las empresas que se encuentran actualmente con un mejor desempeño en el mercado.

Cuadro 7b

Estrategia/valor agregado: Fase de desarrollo del sector

EXITO ETAPA DE DESARROLLO DEL SECTOR	O			E	EE
	PP	IN	EM		
ETAPA A	A1		A4 A5	A6	A2 A3 A7 A8 A9
ETAPA B		B1	B2	B3	
ETAPA C			C3 C4	C1	C2

EE: MAYOR ÉXITO, E: ÉXITO MODERADO, O: OTRO, EM: EMERGENTE, IN: INSERCIÓN, PP: POCO POTENCIAL

En una clasificación de *éxito moderado* encontramos solo una de las empresas que se ubican en este Etapa, donde dicho nivel de éxito se debe, principalmente, al nicho de mercado en el cual se lograron insertar al momento de su constitución, coyuntura que está muy ligada a menores barreras de entrada al mercado y a menores restricciones para proveer de servicios al sector público costarricense.

Finalmente, en esta etapa se tienen dos empresas clasificadas como *emergiendo* debido principalmente a que son empresas que en algunos casos han exportado y buscan desarrollar estrategias de capitalización y aprovechamiento del conocimiento desarrollado para penetrar mercados externos utilizando alianzas con empresas locales y/o internacionales. Una clasificada como de poco potencial, debido a que son empresas que no tuvieron la capacidad de asimilar los cambios que se venían produciendo en el mercado y no reorientaron sus estrategias de mercadeo y la correspondiente gestión administrativa-financiera.

En la Etapa B, encontramos empresas clasificadas en tres categorías, a saber una en *inserción*. En *emergiendo* se tiene también una, las cuales se encuentran tratando de insertarse en un nicho de mercado de mucha actualidad asociado a las tendencias de desarrollo de la Internet, que, de lograrlo, se prevé que sea una empresa que logre un crecimiento importante. Finalmente, una de las empresas se encuentra en *éxito moderado* y se caracteriza por tener una estrategia clara y haber manejado mejor su gestión administrativa-financiera.

En la Etapa C, se encuentran cuatro de las empresas entrevistadas. En la categoría de *emergiendo* se encuentran dos de las empresas, en *éxito moderado* una y en *mayor éxito* una. En esta etapa entraron las empresas que se constituyeron después de 1996, son empresas que —como se ha mencionado— entran al mercado cuando las empresas grandes empiezan a interesarse en el mercado de soluciones de América Latina y comienzan a introducir en el

mercado productos muy similares a los producidos por las empresas nacionales y algunos con igual o mayor calidad y con mejores redes de servicios y distribución, donde el establecimiento de relaciones de cooperación con estas empresas se vuelve más difícil y los caminos que quedan viables van más en la línea de actividades de implementación y consultoría; de hecho, la empresa clasificada en *mayor éxito* en esta etapa tiene una clara estrategia orientada a alianzas con grandes empresas internacionales no para desarrollar *software* sino para implementar soluciones desarrolladas sobre estas, haciendo las adaptaciones correspondientes y aprovechando sus menores costos en esta área.

En cuanto al *Tipo de Encadenamiento* que han seguido las empresas, en el *Cuadro 7c* podemos observar como de las empresas clasificadas como de *mayor éxito*, cinco de ellas han establecido un encadenamiento con una empresa internacional, esto porque les permite a las empresas penetrar mercados según las estrategias de las empresas internacionales, de forma tal que pueden aprovechar la infraestructura que ya tienen establecidas estas empresas en diferentes países de América Latina. Por otro lado, solo una lo ha realizado de forma independiente, pero más relacionado con el mercado que están atendiendo, el cual es muy especializado.

Asimismo, encadenamientos con empresas internacionales lo ha realizado una de las empresas que se encuentra clasificadas como de *éxito moderado*, principalmente porque se han establecido en el mercado local, pero acompañadas por empresas internacionales, lo cual les ha proveído una ventaja competitiva que han logrado capitalizar. También tres de las empresas clasificadas como *emergiendo* que se encuentran realizando encadenamientos con empresas internacionales, buscando más el mercado local o en relación de subcontratación para ventas en el mercado internacional.

Encadenamientos con empresas locales lo están realizando cuatro de las empresas entrevistadas. Dentro de este porcentaje, tenemos que dos de empresas se clasifican como empresas en con-

Cuadro 7c  
Estrategia/valor agregado: tipo de encadenamiento

EXITO TIPO DE ENCADENAMIENTO	O			E	EE
	PP	IN	EM		
EMPRESA INTERNACIONAL			A4 A5 B2	A6	A2 A7 A8 A9 C2
EMPRESA LOCAL			C3 C4	C1 B3	
INDEPENDIENTE	A1	B1			A3

EE: MAYOR ÉXITO, E: ÉXITO MODERADO, O: OTRO, EM: EMERGENTE, IN: INSERCIÓN, PP: POCO POTENCIAL

dición de *emergiendo*. La estrategia para el establecimiento de estas relaciones busca complementar productos para ampliar ventas. Las otras dos empresas con encadenamientos con empresas locales y clasificadas como de *éxito moderado*, están siguiendo estrategias más de tipo fusión o subordinación con empresas más grandes, que han desarrollado productos con un mercado importante y con los cuales pueden vender sus servicios. Pero además encontramos *emergiendo* pequeñas empresas buscando encadenamientos con el fin de bajar los costos de penetración en los mercados internacionales al buscar establecer relaciones con empresas locales que tienen oficinas en otros países, para reducir sus costos de inserción en estos mercados.

Finalmente, de forma independiente lo continúan haciendo solamente dos de las empresas, ya sea porque se encuentran en un proceso de penetración de mercados o porque son empresas

que han logrado desarrollar productos muy especializados que por sus características únicas les permite una comercialización internacional.

**Cuadro 7d**  
**Estrategia/valor agregado: formación profesional**

EXITO FORMACION	O			E	EE
	PP	IN	EM		
INFORMATICA	A1		A4 A5 B2 C4	A6 B3 C1	A2 A9 A7 A8 C2
ADMINISTRACIÓN		B1	A4	A6 B3 C1	A7 A8 C2
OTRAS INGENIERIAS			A5 C3	A6	A7 A3

EE: MAYOR ÉXITO, E: ÉXITO MODERADO, O: OTRO, EM: EMERGENTE, IN: INSERCIÓN, PP: POCO POTENCIAL

Desde el punto de vista de la *Formación*, en el Cuadro 7d se observa como las empresas cuyos emprendedores fundadores han tenido procesos de *formación* tanto en las áreas de Informática y Administración se encuentran en una mejor posición; es decir, ocho empresas están clasificadas como de *éxito moderado* o *mayor éxito*, reforzando la existencia de una correlación entre esta *formación* y el conocimiento asociado con el desempeño posterior en el mercado. De las empresas en las áreas de *éxito*, una tiene emprendedores con formación solo en Informática o Ingeniería, pero su éxito se explica más porque han logrado desarrollar productos muy innovadores y de gran calidad que les ha garantizado acceso a mercados internacionales.

En la clasificación de *Otro*, una empresa cuyos emprendedores tienen formación en el área de Informática y Administración son las que han logrado encontrarse en una posición de *emergiendo*. Las empresas cuyos emprendedores tienen formación en Informática y otras ingenierías han logrado también un mejor rendimiento de su actividad y se encuentran también en una posición de *emergiendo*. Las otras cuatro empresas ubicadas en esta categoría —*emergiendo*— son empresas cuyos emprendedores solo tienen formación en un área ya sea Informática u otras ingenierías, su mejor posición respecto a las otras empresas —cuyos emprendedores también solo poseen formación en un área, pero que se encuentran ubicadas en categorías inferiores— se debe a que son emprendedores que adquirieron mayor experiencia en sus trabajos anteriores, lo que les ha ayudado a comercializar mejor sus productos.

En términos generales, se aprecia como existe una correlación positiva entre el mayor éxito de las empresas y la formación de los emprendedores. Así, de las empresas cuyos emprendedores poseen múltiple formación, tres de las empresas cuyos emprendedores tienen formación en dos áreas y todas las que tienen formación en las tres áreas (dos empresas) se encuentran en las categorías de *éxito*; mientras que solo una empresa cuyos emprendedores tienen formación en solo un área académica, está en la categoría de *éxito*.

En cuanto a la correlación que existe entre el *Conocimiento* de las empresas y su *éxito*, esta se muestra en los *Cuadros 7e* y *7f*, donde en ambos se diferencia el *Conocimiento* para *Actividades de Desarrollo* y para *Actividades de Implementación*. El *Cuadro 7e* se refiere al *Conocimiento Tácito* del mercado local e internacional y el *Cuadro 7f* al *Conocimiento Técnico* y las *estrategias de seguimiento, mantenimiento y liderazgo* de las empresas.

En cuanto a las empresas con *Actividades Desarrolladoras*, el *Cuadro 7e* muestra que cinco de las empresas que están en la categoría de *mayor éxito* son empresas que tienen conocimiento tácito del mercado local e internacional a la vez. Tres de estas se

**Cuadro 7e**  
**Estrategia/valor agregado: conocimiento tácito**

EXITO ACTIVIDADES DE DESARROLLO	O			E	EE
	PP	IN	EM		
MERCADO LOCAL	A1	B1	A4 A5 C3 C4	A6 B3 C1	A2 A7 A8 A9
MERCADO INTERNACIONAL			C3 B2		A2 A3 A7 A8 A9
EXITO ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION	O			E	EE
	PP	IN	EM		
MERCADO LOCAL			A4 A5 C3	A6 B3 C1	A2 A7 A8 C2
MERCADO INTERNACIONAL			C3 B2		A2 A7 A8 C2

EE: MAYOR ÉXITO, E: ÉXITO MODERADO, O: OTRO, EM: EMERGENTE, IN: INSERCIÓN, PP: POCO POTENCIAL

encuentran siguiendo una *estrategia de liderazgo* en los mercados tanto nacionales como internacionales, mientras que dos se encuentran en una *estrategia de mantenimiento* (Cuadro 7f). Todas las empresas clasificadas como de *éxito moderado* tienen conocimiento tácito del mercado local (Cuadro 7e), estas son empresas que se han especializado en el mercado local y aún no han

incursionado en mercados internacionales, conocen muy bien el mercado en el cual operan, con un uso importante del mecanismo de poder de compras del Estado y tienen una estrategia explícita basada en el mercado local tratando de aprovechar el espacio de crecimiento de dicho mercado. La totalidad de estas empresas se encuentra siguiendo una *estrategia de mantenimiento*, tal y como se aprecia en el *Cuadro 7f*.

**Cuadro 7f**  
**Estrategia/valor agregado: conocimiento tácito**

EXITO ACTIVIDADES DE DESARROLLO	O			E	EE
	PP	IN	EM		
SEGUIMIENTO	A1	B1			
MANTENIMIENTO			A4 A5 B2 C3 C4	A6 B3 C1	A7 A8
LIDERAZGO					A2 A3 A9
EXITO ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION	O			E	EE
	PP	IN	EM		
SEGUIMIENTO			A4 A5 B2 C3	A6 B3 C1	
MANTENIMIENTO					A2 A7 A8 C2

EE: MAYOR ÉXITO, E: ÉXITO MODERADO, O: OTRO, EM: EMERGENTE, IN: INSERCIÓN, PP: POCO POTENCIAL

El 20% de las empresas que se clasifica como *emergiendo* (Cuadro 7e) son empresas que tienen conocimiento tácito tanto del mercado local como internacional, pero que no lograron administrar adecuadamente su crecimiento. Un 40% de las empresas que tiene conocimiento tácito solo del mercado local o del internacional, son empresas que se encuentran en la categoría de *emergiendo* y que están siguiendo una *estrategia de mantenimiento* (Cuadro 7f). El 25% de las empresas que tienen conocimiento tácito solamente del mercado local se encuentra clasificado en las *categorías de éxito más bajas* y tienen *estrategias de seguimiento*.

En cuanto a las empresas con *Actividades de Implementación*, encontramos que todas las empresas que han logrado *mayor éxito* tienen conocimiento de mercado local e internacional (Cuadro 7e), lo que nos permite ver una correlación positiva entre el éxito y el conocimiento tácito de los mercados para implementar estrategias para su desarrollo. Estas empresas, además, se encuentran desarrollando una *estrategia de mantenimiento* (Cuadro 7f) si bien como empresas desarrolladoras son empresas *líderes* —con productos posicionados en los mercados— siendo empresas que poseen una mezcla de *actividades de desarrollo* y *de implementación* como medio para posicionarse según las reglas del mercado globalizado. Solamente el 20% de las empresas que tienen conocimiento de mercado local e internacional se encuentra en la categoría *emergiendo*, donde esto se debe a un déficit en la gestión administrativa-financiera. Finalmente, es interesante mencionar que las empresas con *actividades de implementación* cuatro se ubican en *estrategias de mantenimiento* y de siete en *seguimiento*, tendencia generada por las grandes empresas en la globalización de los mercados.

## **Estrategia de *Industrial Upgrading* para el sector *software* en Costa Rica**

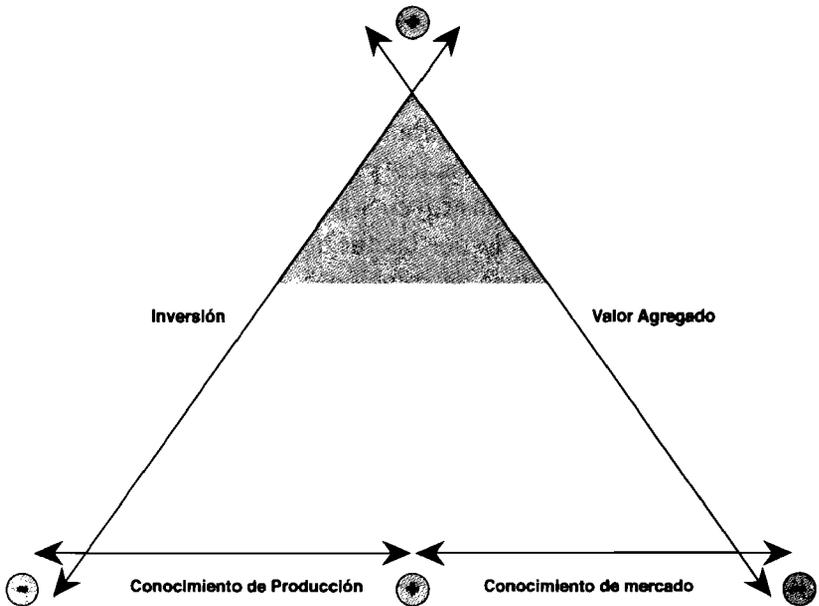
Dentro de los aprendizajes recientes a nivel global, se encuentra, por un lado, el que el mundo necesita reglas técnicas comunes que no sean controladas por una sola compañía o gobierno. Estas reglas deben proveer una “*arena justa*” a la competencia global, pero a la vez flexibilidad suficiente para promover innovación. Si cada día más los “*bienes*” y “*sistemas*” que nos rodean poseen mayor información y tecnologías de información (telecomunicaciones, transporte, comercio, finanzas, etc.) esto se incrementará con el desarrollo de “*servicios en línea*” y estos deberán ser confiables, seguros y respetar la privacidad. Es un hecho que esto modificará nuestra sociedad y sus “*identidades*”.

Por otro lado, como se mencionara anteriormente, han surgido nuevos tipos de comunidades como las de “*código abierto*” que se basan más en la construcción de consenso y en la colaboración para la solución de problemas; comunidades guiadas por líderes mayores que han ganado su posición por poseer conocimiento y ser ingenieros sociales que construyen sobre visiones consensuales y no desean ser guiados solo por las fuerzas del mercado, buscando así desarrollar alternativas de soluciones tecnológicas que llevan asociadas nuevas formas de organización social y de producción.

Teniendo como introducción los párrafos anteriores como un recordatorio de las opciones entre las que nos movemos y sus implicaciones sociales, habría que anotar además que la “*complejidad*” del sector que se muestra en: • la variedad de opciones tecnológicas que se encuentran en estado embrionario típico de una “*curva S*” de tecnología, • la diversidad de opciones de estrategia de inversión asociadas y la dependencia de cuales de estas queden adecuadamente establecidas y logren madurez y posicionamiento competitivo dentro del mercado, y • el conocimiento

que se requiere dominar para poder sugerir opciones pragmáticas y realistas para una estrategia de desarrollo del sector y en especial par las Pyme; requiere que se haga un esfuerzo de conceptualización de la interrelación de estas variables y su adecuada “*administración*” / “*Knowledge Management*” y de como las nuevas tecnologías<sup>21</sup> generarán oportunidades y amenazas para las Pyme, por lo que, las que no desarrollen las estrategias necesarias de adaptación a la globalización y tengan acceso a los recursos y “*conocimientos tácitos y codificados*” necesarios para el desarrollo de una competitividad sostenible dentro de los mercados globales, estarán en riesgo de desaparecer

Figura 2  
Interrelación de algunos elementos que definen  
la posibilidad de *Industrial Upgrading*



21 Christensen, C. Ref. 5

En una primera aproximación al *Industrial Upgrading*, se deberían incluir esquemas que involucren los elementos mencionados en el párrafo anterior que se podrían representar con gráficos que intentan mostrar las relaciones entre el valor agregado en sí, el conocimiento (tendencias tecnológicas y acceso al mercado) y la inversión financiera (*i.e. Figura 2*).

Así se muestra que las empresas ganadoras dentro del proceso de globalización del sector serían aquellas que logren:

- a) un adecuado manejo del paquete tecnológico en sentido amplio, definido este como un adecuado balance de organización y gestión de conocimientos tácitos y codificados de producción: tecnología, saber hacer - *know how* y de mercado.
- b) estabilidad o al menos reducción de incertidumbre (capacidad de prever en alguna medida su futuro financiero) que requiere adecuados niveles de inversión a través de instrumentos de mercado o de apoyo gubernamental asociados a asesoría que les permita administrar adecuadamente las fases de crecimiento y las actividades asociadas.
- c) desarrollar con recursos propios o con apoyo estatal las estrategias y acciones necesarias para posicionarse dentro de las actividades de mayor valor agregado de las cadenas respectivas o por lo menos aquellas que les permita el acceso a posiciones de mayor sostenibilidad y competitividad, o sea, que desarrollen mayor potencial para un futuro de despegue - *upgrade* hacia *fases de mayor nivel de desarrollo*.

Cualesquiera que sean los parámetros de la estrategia —nacional y de la empresa— última escogida —ya sea para mercados locales o de exportación— será la confluencia de al menos todos

los elementos mencionados lo que determine la complejidad y factibilidad del proceso de *Industrial Upgrading* de las Pyme del sector.

### *Políticas y Entorno institucional*

Se debe recordar lo mencionado —en el acápite inicial sobre la industria del *software* a nivel global— en cuanto a la riqueza que aporta el enfoque metodológico del *Industrial Upgrading*, en especial el enfoque de construcción de capacidades tecnológicas<sup>22</sup> y la sociología organizacional (“*Governance*”)<sup>23</sup>, que, en el caso de algunos nichos del sector *software*, donde las tendencias de sistemas operativos, protocolos, infraestructura y equipos convierten a estos nichos potenciales de promover el *Industrial Upgrading*, en “*estrategia-tecnología-mercado/producto-específico*”, requiere programas de administración inteligentes y racionales de los recursos y en especial del conocimiento.

Dicho lo anterior, y dentro de una hipótesis inicial donde se tenga en mente que se requiere mayor conocimiento del mercado, sus tendencias y capacidades actuales de las empresas para incorporar nuevo conocimiento estratégico que promueva su *Industrial Upgrading*, podríamos sugerir en forma complementaria que se deberían fomentar otras áreas de desarrollo de productos que podrían tener impacto dentro de un mercado de países en vías de desarrollo, especialmente latinoamericanos, que deseen promover estrategias de desarrollo dentro del marco de *Industrial Upgrading con Equidad*; de esta forma, podríamos prefigurar algunas como: *Agroinformática, Forestales, Alimentarias, Administración de Cadenas de Suministro (Supply Chain Management), Biodiversidad-*

---

22 Ernst, D., Mytelka, L. y Gianatzos, T., Ref. 11

23 Gereffi G. y Tam, T., Ref. 14

*Bioinformática, Telemedicina, Informática de la salud*, por mencionar algunas. Esto contrasta con los porcentajes anteriormente mencionados, donde en Costa Rica menos del 25% de las empresas tiene productos cercanos a dichas áreas<sup>24</sup>. Así, el desarrollo de productos en estas áreas, acorde con un entorno productivo de países en vías de desarrollo, debería ser objeto de programas de fomento de desarrollo tecnológico con soporte nacional y desarrollo de alianzas y mercados dentro del contexto latinoamericano donde existen necesidades similares.

Por la particularidad del ciclo de vida de los productos y de la dinámica de los mercados globales, estos programas de inversión y su evaluación respectiva deberían ser objeto de una evaluación donde se combinen tanto parámetros cuantitativos (más cerca de la cultura tradicional de nuestros mercados financieros) y sobre todo cualitativos de los proyectos involucrados<sup>25</sup>. Lo anterior estaría más acorde con instrumentos de capital de riesgo o fondos de desarrollo tecnológico para prototipos precomerciales. (*Figura 3, Diagrama de flujo acumulado de capital para proyectos de base tecnológica*).

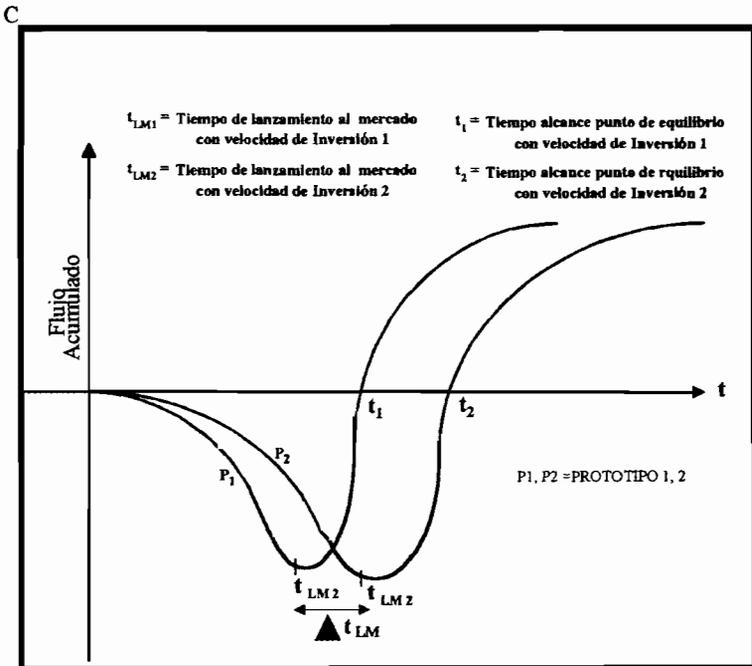
Desde un punto de vista general, la industria se encuentra en un estado de crecimiento, lejos aún de su consolidación, y donde los que han logrado llegar al nivel de exportación —una característica importante señalada por el presente estudio es la predisposición de los empresarios hacia negocios en los que se pueda exportar, dado lo pequeño del mercado costarricense— son los que lograron desarrollar y perfeccionar productos dentro del mercado local y expandirse básicamente a través de reinversión, o de acceso a recursos de banca de desarrollo —i.e. FODETEC ajustado a

24 Cualquier lista de tecnologías claves se debería mantener bajo constante revisión, porque su importancia relativa puede variar en cualquier momento por la alarmante velocidad de cambio dentro del sector de Tecnologías de Información y Comunicación y sus nichos potenciales para PyME en el sector de *software*. En este sentido, el enfoque de Christensen (*Disruptive Technologies*, Ref. 5), es particularmente importante.

25 Monge, J. Refs. 27 y 36, *Financímetro* (SUDIAC), herramienta para la gestión estratégico-financiera de empresas. Véase [www.codeti.co.cr](http://www.codeti.co.cr)

este criterio— hacia otros mercados, siendo los principales destinos de exportación Centroamérica y América del Sur. A manera de ejemplo, uno de los informantes claves menciona que el mercado de aplicaciones financieras para el manejo de Fondos de Pensiones en un país suramericano está tomado en más de un 50% por empresas costarricenses que desarrollaron su ventaja competitiva con contratos para instituciones del gobierno, lo que les permitió mejorar sus productos. Lo anterior refuerza el punto de que el poder de compra del estado dirigido al apoyo de PyME permite a estas alcanzar mayores potencialidades de desarrollo.

Figura 3  
 Diagrama de flujo acumulado de capital para  
 proyectos de base tecnológica



Sin embargo, es de resaltar la vulnerabilidad estratégica de estas empresas, debido a que un alto porcentaje de ellas concentra sus productos en áreas de gestión y administración, donde las acciones recientes de grandes transnacionales dirigen algunos de sus esfuerzos por el potencial crecimiento del mercado Latinoamericano<sup>26</sup>.

A escala nacional, existe lo que uno de los actores califica como “*islas*” institucionales para describir lo que sería la falta de una política nacional integrada para el desarrollo del sector y en especial de las PyME. La mayoría de los actores reconocen que existen esfuerzos institucionales individuales, pero bajo una falta de coordinación y de visión común, en especial en instituciones gubernamentales donde se pueden identificar acciones (*i.e.* FDI) que lejos de promover el desarrollo de estas empresas favorece esquemas de subcontratación (división internacional del trabajo) que en el mediano plazo si no se acompañan con acciones y políticas adecuadas generará un estancamiento del naciente crecimiento del sector en nichos de mayor valor agregado. Hay que reconocer aquí los recientes esfuerzos de coordinación —mencionado anteriormente— que en este sentido desarrolla el programa *Impulso* del gobierno.

Si bien las acciones que se realizan son importantes, estas básicamente buscan apoyar a las empresas de mayor grado de desarrollo o a las que ya han iniciado procesos de exportación. A manera de ejemplo, algunos actores mencionaron empresas costarricenses (grandes, con experiencia de exportación, acceso a fondos de inversión, inversores o alianzas y con productos con potencialidad de mejorar su desempeño competitivo en mercados internacionales) como empresas en estudio según la metodología de casos para derivar lecciones y decidir acciones futuras desde el punto de vista institucional.

---

26 El Branham Group Inc. menciona que el mercado de tecnologías de información latinoamericano alcanzó los US\$25,200 millones (3,1% de la demanda global total en 1999) con una tasa de crecimiento del 18,2% mientras que el resto del mundo posee una tasa de 10,9%.sin considerar la entrada de China al mercado global. 2000.

Lo anterior debería formar parte de una estrategia global de desarrollo del sector, ya que muestra el grado de atomización y falta de entendimiento global del sector para el desarrollo adecuado de políticas sectoriales. En la medida en que las instituciones definen sus acciones y programas de apoyo para empresas grandes sin tratar de entender (dejen de lado) el estado de desarrollo y potencialidades de las PyME —en especial que promuevan trayectorias de *Industrial Upgrade*— estaremos definiendo la estrategia de desarrollo sectorial (léase naciente *cluster* de *software*) como una sumatoria de acciones institucionales desarticuladas y carentes de una visión común.

Dentro de estas, como se ha mencionado- están por ejemplo la atracción de inversiones (*FDI*), Promoción de exportaciones, Inversión en Educación, Políticas en Ciencia y Tecnología (*I&D*), inversión en infraestructura, las que requieren un esfuerzo analítico integral y de entendimiento a profundidad de las decisiones estratégicas que estas implican para el desarrollo competitivo del sector a largo plazo. Se debe aclarar que no todas carecen de visión y algunas realmente son fundamentales dentro de una estrategia de desarrollo tecnológico integral que busque el *Industrial Upgrading with Equity*, pero existen con grandes limitaciones de coordinación, por lo que algunas se contradicen o tendrán efectos no claros en el mediano plazo; ésto es especialmente cierto en el déficit de formación de recurso humano para el desarrollo futuro del sector. A manera de ejemplo, esta situación fue la que llevó al sector empresarial más expuesto a la competitividad internacional a crear un centro, CENFOTEC, para la formación de recursos humanos en la cantidad, calidad y tiempo que la industria demanda.

Por otro lado, cabe destacar que el proyecto en el sector *software* costarricense —mencionado anteriormente— apoyado financieramente por el BID, tuvo sus orígenes, según comentario de uno de los actores impulsores de la iniciativa, como una

reacción de expertos del sector *software* (empresarios y académicos) al anuncio del gobierno de que empresas como Intel y Seagate estudiaban la posibilidad de invertir en el país. Esto se origina en la percepción de que a industrias de este tipo les es más difícil desarrollar encadenamientos y se limitan más a utilizar mano de obra calificada de relativamente menor costo con respecto al país de origen de la compañía transnacional (TNC)<sup>27</sup>. Lo anterior se sustenta básicamente en que en el caso del *software* ya existe “*cultura*” / *know-how* desarrollada en el país respecto a los conceptos asociados de producto, mercadeo, distribución y existe una base empresarial en proceso de consolidación y desarrollo.

Por lo anterior, es lógico promover el desarrollo competitivo del sector, siendo esto lo que dicho proyecto trata de abordar en su título, siendo su foco, sin embargo, básicamente en Recursos Humanos en cuanto a sus limitaciones y como promover su adecuado desarrollo en calidad y cantidad; introducir el componente de sistemas de calidad en las empresas y fortalecer la capacidad institucional de la asociación empresarial del sector. Aunque el proyecto aborda esta perspectiva, existen diferencias de opinión entre los actores entrevistados acerca de cuál debería ser el foco de algunas de sus actividades. Así, esta diferencia de criterios se da especialmente desde la perspectiva de las necesidades de las grandes empresas ya articuladas con la cadena global de producción de *software* y la de las PyME trabajando para el mercado local o buscando áreas (productos) estratégicos de desarrollo para lograr encadenamientos locales con las grandes o exportación de servicios especializados, en algunos casos basados en productos con gran potencial pero sin la capacidad de inversión necesaria para el *upgrade* y su comercialización internacional.

Entre los entrevistados de mayor conocimiento de los problemas tecnológicos, hay un consenso de que no se tiene claro cuáles

---

27 Hershberg E., Monge J, Ref.17

son las restricciones con mayor nivel de especificidad, para construir adecuadas estrategias de desarrollo que realmente potencien de una forma pragmática y realista el desarrollo de las PyME y del sector en general. Recordando a Máximo Halty: “la mayoría de las veces las políticas implícitas del accionar institucional y gubernamental suelen estar muy *in* en los discursos políticos pero definitivamente muy *out* en la formulación de política, estrategias y programas de acción”.

Dicho de otra forma, como “*Glo-costarricenses*” guardamos la esperanza de encontrar un nuevo café que potencie, permita y contribuya a un modelo de desarrollo costarricense que preserve o aumente los beneficios logrados y que permita mayores niveles de equidad, pero mientras sigamos tomando acciones solo como respuesta a fuerzas del mercado global, sin una estrategia y visión integradora, estaremos renunciando a lo mejor de nuestra identidad social y comprometiendo las posibilidades de desarrollo integral futuro de nuestra sociedad.

El presente estudio permite visualizar en los empresarios del sector *software* su reconocimiento en cuanto a la necesidad de reorientación de la industria, en el sentido de que hay que moverse hacia herramientas más adecuadas con el mercado y modelos de negocios más flexibles; hay coincidencia también en que el desarrollo de *clusters* es una necesidad, así como que el acceso a mercados solo puede darse según esquemas de encadenamientos productivos y lo imprescindible de instrumentos de financiamiento para el desarrollo; siendo el principal reto del país el crear imagen “marca” del *software*, lo cual requiere una visión de largo plazo.

Resumiendo, algunos puntos que conviene resaltar que de persistir en el futuro serían limitaciones para promover el *Industrial Upgrading* son:

- a) El limitado conocimiento nacional respecto a ciertas tecnologías, métodos de trabajo y tendencias de tecnologías medulares

—*core technologies*. Esto implica que ese conocimiento (tácito + codificado) debe ser desarrollado, adquirido, promovido sistemáticamente<sup>28</sup>. Es decir, se requiere investigar, codificar información y desarrollar inteligencia de mercado, entre otros. Lo anterior pasa por un reconocimiento previo de los actores nacionales, de sus capacidades y deficiencias, que permita la eliminación de feudos y promueva el accionar colectivo hacia el desarrollo de una visión estratégica nacional para el sector y de las PyME en particular.

- b) La velocidad de cambio y la capacidad intersticial del *software* hacen difícil prefigurar escenarios futuros con estrategias estáticas. Lo anterior implica que las estrategias, programas y el flujo de información entre actores deben ser flexibles y dinámicos para aumentar las capacidades de visualizar áreas de oportunidad que permitan innovar y cuyas barreras de acceso aún lo permitan (áreas no monopolizadas).
- c) Una de las contribuciones o impacto más importante de la Internet a la industria del *software* es que ha hecho posible que diversos grupos internacionales cercanos a las comunidades científicas, más que las fuerzas del mercado actuando individualmente, están permitiendo —o al menos generando la posibilidad— el diseño dinámico de un “*mundo digital*” más balanceado que si se dejara que solamente un pequeño grupo de empresas lo defina. En este sentido se debería promover la participación de pares nacionales en estos procesos globales con el fin de acceder conocimiento que permita un mejor ambiente regulatorio nacional sin sacrificio del clima de negocios o del bienestar de la mayoría.

---

28 Lundvall, B.A., Ernst, D., Ref. 20

- d) Lo anterior va aparejado con la necesidad de promover el cambio cultural necesario dentro del sector para el desarrollo de un *cluster* donde se ponga mayor atención al grado de madurez de los encadenamientos entre los actores —*stakeholders*— que las conforman, se trabaje explícitamente en la consolidación de estos vínculos y sea viable diseñar acciones-instituciones más acordes con las necesidades actuales, identificando claramente las capacidades y las limitaciones existentes.

*Generación de escenarios para determinación de políticas de Industrial Upgrading (un esbozo preliminar)*

Con el fin de poder *visualizar* diferentes futuros de la industria del *software* en Costa Rica que permitan tomar y/o mejorar medidas de política que promuevan su desarrollo; se ha realizado un breve análisis de prospección tecnológica de tipo exploratorio, con el cual a partir de la investigación realizada en el sector empresarial e institucional se distinguió los factores críticos exógenos a las empresas más importantes, con los cuales se pueden identificar y evaluar estrategias alternativas, detectar oportunidades y amenazas e introducir la incerteza de posibles escenarios en el planeamiento de políticas de *Industrial Upgrading* (ciencia, tecnología e industria). Así, se identificaron nueve variables, a saber:

1. salarios
2. acceso a recursos financieros
3. ciclo de vida del producto
4. información de mercados
5. uso del poder de compra del Estado
6. generación de alianzas / encadenamientos
7. técnicas de valoración de tecnologías
8. número de competidores
9. estrategias de empresas líderes mundiales

Del proceso de cruzamiento de estas variables entre ellas —la *Matriz de Impactos cruzados* que nos permite ver las relaciones entre las variables para valorar su grado de afectación y en cuánto son afectadas (*Figura 4*)—, es posible distinguir aquellas que tienen mayor importancia para generar medidas de política para el sector del *software* en Costa Rica, *ya sea desde organizaciones del mismo sector o desde el gobierno*.

Figura 4  
Matriz de Impactos Cruzados

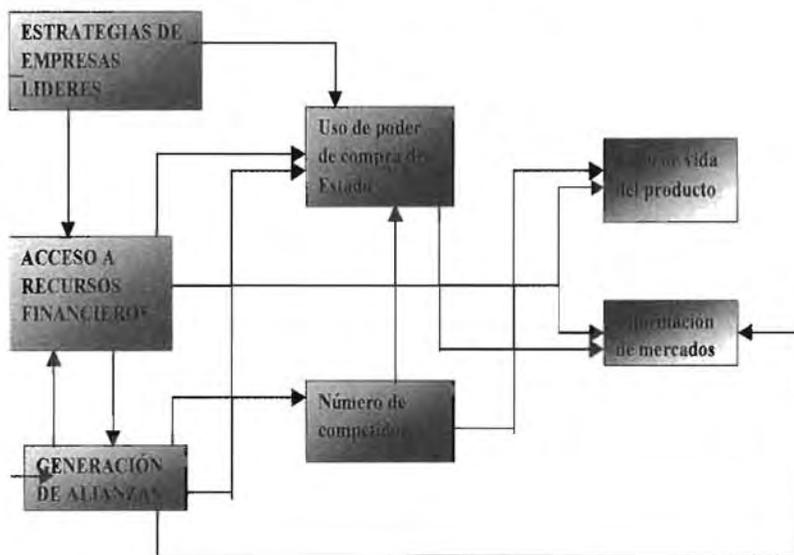
VARIABLES NOMBRE	N°	ACCESO A RECURSOS FINAN- CIEROS	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	INFORMACION DE MERCADOS INTERNACIONALES	USO DEL PODER DE COMPRA DEL ESTADO	GENERACION DE ALIANZAS/ ENCADENA- MIENTOS	TECNICAS DE VALORA- CION DE TECNOLO- GIAS	NUMERO DE COMPETI- DORES	ESTRATEGIAS DE EMPRESAS LIDERES MUNDALES	RESULTADO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
SALARIOS	1	x	0	0	0	0	0	0	0	0
ACCESO A RECURSOS FINANCIEROS	2	1	x	1	1	1	1	1	0	0
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	3	0	1	x	0	0	1	0	0	0
INFORMACION DE MERCADOS INTERNACIONALES	4	0	1	0	x	0	1	0	0	0
USO DEL PODER DE COMPRA DEL ESTADO	5	0	1	0	0	x	1	0	1	1
ALIANZAS/ ENCADENA- MIENTOS	6	0	1	1	1	1	x	0	1	1
TECNICAS DE VALORACION DE TECNOLOGIAS	7	0	0	0	0	0	0	x	0	1
NUMERO DE COMPETIDORES	8	1	1	1	0	1	1	0	x	1
ESTRATEGIAS DE EMPRESAS LIDERES MUNDALES	9	1	1	1	1	1	1	1	1	x
RESULTADO		3	6	4	3	4	6	2	3	4

Así, las variables explicativas son: *Estrategias de empresas líderes, acceso a recursos financieros y generación de alianzas/encadenamientos*. Estas variables tal y como se muestra en el sistema (Figura 5) - el cual está basado en los factores críticos - tienen influencia sobre el resto de variables planteadas, y por lo tanto es a partir de ellas que podemos generar escenarios de política que nos permite identificar variables críticas externas, internas y actores críticos.

El desarrollo de los escenarios para reducir la incerteza del futuro y apoyar la toma de decisiones actual —es decir visualizar diferentes futuros para mejorar esta toma de decisiones— tanto a nivel de política pública como de decisiones a nivel empresarial, conlleva en este caso a plantear diferentes escenarios —futuros— sobre el comportamiento de las variables explicativas. Así, en cuanto a *Estrategias de empresas líderes*, buscando “reconocer” los cambios de estrategia que pueden estar desarrollando estas empresas para los próximos años y los cambios de tecnología, así como en leyes y reglamentos, entre otros, que puedan estarse dando; en cuanto a *Acceso a recursos financieros*, poniendo atención en “evaluar” aquellas alternativas de financiamiento a las PyME que posibiliten su mayor desarrollo y mejor desempeño en el mercado, tales como si el estado establece un Fondo de Capital de Riesgo, aumenta su inserción en el mercado, aumenta el desarrollo de productos, etc.

Por último, en cuanto a *Generación de alianzas/encadenamientos*, procurando “evaluar” las alternativas de alianzas o encadenamientos que puedan tener las PyME de *software* costarricenses y poder “visualizar rutas” que mejoren su desempeño, tales como, entre otros, el establecimiento de encadenamientos con empresas costarricenses más grandes, con empresas costarricenses del mismo tamaño para aprovechar fortalezas y disminuir debilidades, con empresas internacionales de menor tamaño, con empresas internacionales líderes.

Figura 5  
Sistema: Variables explicativas y factores críticos



El diseño de estos escenarios se basa en supuestos sobre cómo se considera que se comportarán las variables descritas anteriormente y que como vimos explican el comportamiento del sector del *software* costarricense. Con los supuestos establecidos es posible desarrollar el escenario según las características del sector que permitirá determinar aquellas medidas que tengan un mayor y mejor impacto —sobre las PyME que se encuentran en dicho sector— y que deberán estar relacionadas con las *variables de resultado*, las cuales son (véase sistema, Fig. 5): ciclo de vida del producto e información de mercados.

Este estudio deja planteada la necesidad de profundizar en estas variables o factores —*i.e.* permitir el desarrollo de diferentes escenarios— con el fin de determinar y comprender mejor el

patrón de competencia del sector del *software* en Costa Rica para los próximos años; y así lograr definir una estrategia que permita su desarrollo, identificando en particular posibles estrategias y políticas para las pequeñas y medianas empresas del sector *software*.

Es necesario mirar el *Industrial Upgrading* como un proceso de mejora continua de la posición competitiva y de su sostenibilidad y por ende dentro del modelo de desarrollo nacional, pero implicando un constante mirar hacia afuera, analizar su condición de desempeño dentro de lo global (*monitoring and benchmarking* / monitoreo y comparación competitiva). En este sentido, se pueden identificar factores sociales, comunitarios y de equidad que son condicionantes e insertos dentro del modelo nacional de desarrollo que se busca mejorar o actualizar.

Esto nos ayuda a identificar nichos y formas-estrategias de inserción dentro de las cadenas globales y los factores críticos y estrategias de las firmas globales para mantener su liderazgo dentro de la especificidad de su sector y contexto. Si se quiere lograr un adecuado desempeño internacional, se debe entender la visión del mercado global (*global value chain*) y las estrategias de las grandes empresas que definen en conjunto la arena competitiva del mercado. Esto implica mirar los factores críticos relacionados, por ejemplo desde la adopción de los enfoques de la cadena del valor se ha incrementado el uso del concepto de “*3D-Concurrent Engineering*”/ “Ingeniería concurrente en tres dimensiones” por parte firmas globales para mantener o mejorar su posición competitiva. Es decir, como diseñar cadenas productivas utilizando ingeniería de producto (desempeño, especificaciones), proceso (tecnología, planificación), *value chain* (*outsourcing*), donde se retenga el conocimiento medular para lograr este desempeño, ya sea a través del desarrollo de la dependencia por conocimiento o de la dependencia por capacidad.

La complejidad cada vez mayor de la relación **producto-proceso-tecnología** y como se organizan las cadenas globales, si es

una industria vertical (de producto integral, *i.e.* automóviles) o si es una industria horizontal (de producto modular, *i.e.* PC), hace fundamental para la definición de las estrategias, el examinar la estructura industrial y sus procesos de integración y desintegración así como dentro de este el “poder del suplidor”<sup>29</sup>.

Es por ende un proceso de acceso y adecuada administración del conocimiento (tácito y codificado) y las distintas velocidades de respuestas institucionales (públicas, privadas, ONG) y en general de los distintos actores (*stakeholders*) para reaccionar ante este requerimiento, de realizar inteligencia de mercado-tecnología-producto-proceso dentro de las cadenas del valor globales. Donde se hace evidente asimismo la necesidad de contar con políticas que fomenten la innovación y que actúen en las grandes áreas de: a) clima (de negocios, facilitación, no obstrucción), b) coordinación, c) monitoreo y d) disminución de brecha a través del desarrollo de un adecuado y flexible portafolio de políticas ya sea de tipo horizontal o específicas y con especial atención a la secuencia que algunas de estas deberían tener y la dedicación real de recursos financieros para lograr el impacto deseado.

---

29 Fine C., Ref. 12

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo Freddy, Rosales Johnny. "Determinación de Prioridades para el proyecto de Desarrollo en Ciencia y Tecnología", CONICIT / BID . San José, Costa Rica, 1986.
- Borras, Michael, Ernst, Dieter and Haggard Stephan, eds. "International Production Networks in Asia: Rivalry or Riches?" London. Routledge, 2000.
- Caldas, Fernando. "Estudio Prospectivo Tecnológico. Enfoque en cinco tecnologías de Punta: Microelectrónica, Biotecnología, Química Fina, Nuevos Materiales e Informática" Informe Final. CONICIT. San José, Costa Rica, 1990.
- Cartín, Federico, Feijoo María, "Especial de Software", Estrategia y Negocios, Junio 2002
- Christensen, Clayton. "The Innovator's Dilemma. Managing Disruptive Technological Change", Harvard Business School, Harper Business, 2000.
- Dagnino, Renato. "Proyecto Planificación Estratégica y Nuevas Tecnologías" BID/CONICIT. Informe Final. San José Costa Rica, 1990.
- Deyo, Frederic, Doner, Richard and Hershberg, Eric, eds. "The Challenge of Flexibility: Economic Governance and East Asian Development". Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers, 2001.
- Ernst, Dieter. "Internet, Global Production Networks and Industrial Upgrading -A Knowledge- Centered Conceptual Framework", Industrial Upgrading and Equity Workshop, SSRC, Costa Rica, 2000.

- “Global production Networks and the changing geography of innovation systems. Implications for developing countries”. *Journal of the Economic of Innovation and New Technologies*, 2000.
- “Industrial Upgrading in Small Developing Economies. A Knowledge Centered Approach”. East-West Center and CTI-University of Oslo, Norway, SSRC-FLACSO-CODETI Workshop, 2001.
- Ernst, Dieter; Ganiatsos, Tom and Mytelka, Lynn. “Technological Capabilities and Export Success in Asia”. Published for and on behalf of the United Nations (UNCTAD). Routledge, London, 1998.
- Fine Charles, “The Double Helix Model”, Massachusetts Institute of Technology, 2001.
- Gereffi, Gary; Humphrey, John; Kaplinsky, Raphael and Sturgeon, Timothy: “The Value of Value Chains: Spreading the Gains from Globalization”, *Institute of Development Studies IDS, Sussex-UK, Bulletin*, Vol. 32, number 3, July 2001.
- Gereffi, Gary and Tam, Tony. “Who Gets Ahead in the Global Economy: Industrial Upgrading, Value Chains and Development” (Gary Gereffi, ed) forthcoming.
- Gereffi, Gary. “The Producer-driven / Buyer driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era”. *IDS Bulletin*, Vol. 32, No. 3, July 2001.
- Hershberg, Eric. “Industrial Upgrading and Development”, *Items*, 15, Social Science research Council, SSRC, March 1998
- Hershberg Eric; Monge Jorge, “Industrial Upgrading and Equity in Costa Rica” in “Who Gets Ahead in the Global Economy: Industrial Upgrading, Value Chains and Development” (Gary Gereffi, ed.) forthcoming.
- Jiménez, Lorena; Cruz, Alejandro. “Programa de Ciencia y Tecnología CONICIT / CONARE / BID: Estrategias y Lineamientos para su ejecución”. CONICIT, San José Costa Rica, 1989.
- Kaplinsky, Raphael, “Globalization, Industrialization and Sustainable Growth: The pursuit of the nth Rent, 1998.
- Lundvall, Bengt-Ake and Ernst, Dieter. “Information Technology in the Learning Economy: Challenges for Developing Countries”, *Economic Series*, No. 8, East-West Center, 2000
- Lundvall Bengt-Ake and Johnson, B. “The Learning Economy”, *Journal of Industry Studies*, 1994.

- Mata, Francisco; Jofré, Arturo “Estudio de Oferta y Demanda del Recurso Humano en el Sector *Software* de Costa Rica” BID–CAPROSOFT-CENAT-PRO-COMER, 2001.
- Ministerio de Ciencia y Tecnología. “Programa Nacional de Ciencia y Tecnología” 1986-1990
- “Programa Nacional de Ciencia y Tecnología” 1990-1994.
- “Programa Nacional de Ciencia y Tecnología” 1994-1998.
- “Programa Nacional de Ciencia y Tecnología” 1998-2002.
- Monge, Jorge. “BDS for Industrial Upgrading and SMEs Competitiveness. Sustainability and Services : A Holistic Approach”. 2000, [www.codeti.co.cr](http://www.codeti.co.cr).
- Mora, Alexander. Cámara de Productores de Software de Costa Rica, CAPROSOFT. Presidente. Entrevistas 2001-2002.
- Mytelka, Lynn. “Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries” Development Center Studies, OECD, France 1999
- Oficina de Planificación Nacional y Política Económica- CONICIT. “Áreas Prioritarias en Ciencia y Tecnología y su relación con el Desarrollo. Ejercicio Nacional para la determinación de Prioridades Científicas y Tecnológicas”. San José, Costa Rica, 1981.
- Porter, Michael. “The Competitive Advantage of Nations”. London. Basingstoke, 1990.
- Registro Nacional. “Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos y sus Reformas”. San José, Costa Rica, 1994.
- Rycroft, Robert and Kash, Don. “The Complexity Challenge: Technological Innovation for the 21<sup>st</sup> Century”. Science, Technology & International Political Economy, 1999.
- Sachs, Jeffry. “New Approaches to International Donor Assistance”. Address IDRC. June 19, 2001.
- “Inversión Extranjera Directa”, Actualidad Económica, N.º7, Vol. XI, 1996, p 52-60

SUDIAC-CODETI. "Sistema Unificado de Diagnóstico Industrial para el Aumento de la Competitividad". 1999, [www.codeti.co.cr](http://www.codeti.co.cr).

Trejos, Ignacio. Centro de Formación en Tecnologías de Información, CENFOTEC. Rector. Entrevistas 2001-2002.

TFPL "Skills for the Knowledge Economy", Report conducted for UK Government Library and Information Commission, 1999.

CAPÍTULO II  
GLOBALIZACIÓN, *UPGRADING*  
Y PEQUEÑA EMPRESA:  
EL CASO DEL TURISMO EN HONDURAS

---

RAFAEL DEL CID  
ROQUE CASTRO

## INTRODUCCIÓN

---

RAFAEL DEL CID  
ROQUE CASTRO

### *Antecedentes*

El presente trabajo forma parte de un esfuerzo conjunto de investigación regional liderado por FLACSO-Programa Costa Rica. La investigación se enmarca dentro de la teoría del mejoramiento (*upgrading*) industrial a través de las cadenas organizacionales globalizadas (Gereffi y otros). Parte de las preguntas fundamentales relacionadas con esta teoría son las del origen del desarrollo y el desempeño de las firmas y economías nacionales en la economía global. En seguimiento a esto, la investigación regional se interesa en problemas relacionados con las pequeñas y medianas empresas de Centroamérica que ya están formando parte de cadenas globalizadas. Para ello se seleccionaron tres casos de estudio, a saber, la producción textil en Guatemala, la producción de *software* en Costa Rica y los servicios turísticos en Honduras.

### *Marco interpretativo*

El enfoque de las cadenas organizacionales globalizadas (COG) se inspiró originalmente en las actividades manufactureras, bien del tipo de cadenas dirigidas por el productor (e.g., industria automovilística, de computación) o por el comprador (e.g., industria de la moda, ropa e implementos deportivos). Clancy (1998) mostró que, tratándose de los servicios, el enfoque COG requería ser ampliado para dar cuenta tanto de la naturaleza particular de los servicios como de las complejas y variantes formas que está tomando el capitalismo mundial. Uno de los servicios más importantes en el mundo actual es el turismo, dentro del cual destaca el transporte aéreo, este que Clancy escogió como uno de sus casos de estudio, llegando a la conclusión de que el enfoque COG debía poner más atención al papel de las políticas públicas (*state policy*)<sup>1</sup>. En el caso de la hotelería, un segundo caso de estudio, Clancy encuentra que se puede hablar de una tercera variante de las cadenas globales, que podría ser llamada “dirigidas por contrato” (*contract-driven chains*). Como se verá después, el *tour* operación también podría inscribirse dentro de esta tercera variante.

Clancy llama la atención al hecho de que los servicios han recibido escasa atención en los estudios del desarrollo, en parte por su naturaleza ecléctica y altamente cambiante, que los torna difíciles para encasillarlos en cualquier definición. Pero la importancia de estas actividades es tan grande y creciente que no deben ser ignoradas: el comercio internacional en servicios supera actualmente el trillón de dólares, el cual que se concentra en los

---

1 Nada acerca de la globalización de la industria (de aerolíneas) puede ser entendido sin referencia al legado de la Convención de Chicago. En este caso, la acción del Estado, tanto desde la perspectiva multilateral como bilateral, ha moldeado la naturaleza fundamental de la industria en los últimos cincuenta años (Clancy, 1998: 140).

países desarrollados, pero que también gana importancia en los países de la periferia y semiperiferia (Clancy, 1998: 128).

Por otra parte, el turismo tiene sus propias complicaciones, ya que seguirle la pista a la cadena del producto turístico resulta complicado porque espacialmente la producción y consumo toman lugar en un mismo sitio y ello vuelve difícil

*(...) trazar ciertos eslabones en la cadena como efectuándose en un lugar del mundo y luego siendo exportados a otro, como en el caso de muchas cadenas dirigidas por el comprador. En vez de esto la industria se organiza mucho más horizontalmente, con idénticos enlaces productivos y de consumo existiendo a través del mundo. En los hechos, el grueso del turismo se mantiene como doméstico en naturaleza”* (Clancy, 1998: 129, énfasis nuestro).

En la industria turística a escala mundial destacan, por los volúmenes de capital manejado, las grandes cadenas hoteleras y las aerolíneas. Después de estas existen otras empresas de gran importancia, no tanto por el capital que individualmente puedan mover, sino por la naturaleza de las actividades que desempeñan; se trata de las empresas de *tour* operación. El *tour* operador es el arquitecto o ensamblador de los productos turísticos que se ofrecen a los clientes que acuden a la compra de los mismos. El paquete se diseña, generalmente, a la medida del cliente, tanto en precio como en calidad. Esto requiere conocimiento especializado de los destinos ofrecidos o, al menos, el manejo de los contactos (los *tour*-operadores nacionales o locales) que tienen tanto dicha información como la capacidad de provisión directa o mediante otros agentes de los distintos servicios requeridos. A diferencia de las aerolíneas y cadenas hoteleras, la *tour* operación no se muestra controlada por corporaciones transnacionales,

posiblemente por lo marginal de la actividad con respecto a las posibilidades que estas firmas tienen para ubicarse en nichos mucho más lucrativos, a lo que se une lo focalizado o reducido de las diversas actividades de la *tour* operación y al conocimiento específico que se maneja y que, en buena parte de los casos, solo un agente o empresario local puede ostentar.

El papel de los *tour* operadores en la actividad turística es fundamental, pero en los hechos parece ser que la mayor parte de esta se produce sin la intervención de estos. Es decir, que la mayoría de turistas en el mundo prefieren ser sus propios armadores del producto por consumir, esto quizás por motivos de costo, pero también por la flexibilidad que puede representar para sus gustos y motivaciones personales. La Internet seguramente está reforzando este comportamiento, aunque sin menoscabo para que la intervención de los *tour* operadores se muestre *in crescendo* en la medida en que también aumentan las personas que optan por la comodidad y seguridad que brinda un paquete turístico diseñado según la asesoría de un especialista. Los paquetes prediseñados suelen tener más demanda entre el llamado turismo de negocios a diferencia del turismo puramente recreativo, este último más inclinado a la imprevisión y la aventura.

Por último, es de observar que la *Internet* y otras tecnologías de información y telecomunicaciones, proporcionan herramientas sofisticadas no solo para el turista cuanto más para los *tour* operadores y otros proveedores de servicios turísticos. En la medida que estas herramientas estén al alcance de personas jóvenes y de mediana formación académica, la distancia en el control de la tecnología necesaria al sector podría estarse acortando, facilitando también la inserción y la competitividad de los operadores nacionales.

## *Metodología*

Por el carácter de caso-país de este estudio, este se limita, dentro de las preguntas claves del enfoque COG, a las siguientes interrogantes ¿De qué forma se insertan los *tour* operadores de Honduras a la cadena global? ¿Qué ventajas económicas o de otro tipo obtienen de dicha inserción? ¿Es factible para los *tour* operadores locales el *upgrading* o ascenso dentro de la cadena global? En otras palabras, el estudio intenta mostrar aspectos fundamentales del efecto del encadenamiento global del turismo, específicamente de la actividad de *tour* operación, sobre la economía local de Honduras, un país que recién se inicia en la actividad turística de mediana escala.

La investigación se planificó en términos modestos, limitada a una forma de operación específica, con carácter exploratorio y fundamentalmente cualitativa. Por constreñimientos de tiempo y presupuesto, la recolección de información se basó en entrevistas a fondo con 17 pequeños y medianos empresarios del turismo en Honduras. Se decidió también circunscribirse al caso de los operadores de turismo por motivos de originalidad, dado que otros tipos de empresas como las aerolíneas y los hoteles ya han sido objeto de consideración dentro de esta perspectiva a escala mundial (Clancy, 1998) y, además, los primeros presentan mejor las características relevantes, cuales son, la inserción globalizada y el tamaño empresarial de micro a mediana. Las restricciones presupuestarias también obligaron a limitar el estudio al área de Tegucigalpa (centro-sur del país), aun a sabiendas de que el grueso de las empresas de *tour* operación se encuentra en el Norte y Occidente<sup>2</sup>. La muestra seleccionada casi cubre el universo real (efectivamente activos) de los *tour*

---

2 Solamente un caso de la muestra entrevistada opera fuera de Tegucigalpa (en Copán Ruinas y algunas localidades del Norte) y se seleccionó por su liderazgo dentro de la Cámara de Tour Operadores de Honduras.

operadores de la capital del país, por lo que se decidió, en plena faena de campo, incorporar también al estudio a tres empresarios turísticos vinculados al arrendamiento de vehículos, una actividad relacionada al *tour* operación. Esta última decisión enriqueció la información con casos que representan otra modalidad de inserción en la globalización. Como resultado, la muestra estudiada se compone de 14 *tour* operadoras y 3 arrendadoras de vehículos. Una de las firmas de *tour* operación detenta una franquicia, mientras que el resto se defiende con representaciones de empresas extranjeras y alianzas diversas. De los arrendadores de vehículos, 2 ostentan franquicias mientras que 1 contrasta por no tenerla y representar una forma independiente de brindar el servicio. Las entrevistas tuvieron lugar entre los meses de abril y mayo del presente año.

### *Resumen de contenidos*

En la sección subsiguiente se describe el panorama general del sector turístico, desde la perspectiva mundial y regional a la nacional. La tercera sección presenta los hallazgos de la información recolectada mediante las entrevistas a profundidad, y la sección final contiene las conclusiones del trabajo. Estas dos últimas secciones tienen como referencia lógica las preguntas centrales de la investigación y que fueron descritas anteriormente.

## **Contexto general del sector turismo**

### *El turismo mundial y regional*

El turismo a escala mundial figura como una de las actividades económicas más promisorias. Según estimaciones de la

Organización Mundial del Turismo, esta actividad se incrementó en 17,4% en 1999 con respecto a 1995; esto es, 662,9 millones de turistas desplazados a escala mundial, movimiento que generó ingresos por el orden de los US\$405.800 millones en 1995 a US\$ 455.000 millones en 1999. Europa constituye el principal destino turístico a escala mundial (392,5 millones de turistas), seguido por América con 123 millones de turistas en 1999. Entre los destinos turísticos principales a escala mundial, se encuentra Francia en primer lugar, España en segundo y Estados Unidos en tercero (IHT: 1999).

Al nivel regional, el turismo en Centroamérica ha mantenido un comportamiento ascendente. En 1995 Centroamérica recibió un total de 2,6 millones de turistas y en 1999 se recibieron 4,1 millones, lo que constituyó un incremento en este periodo de 56.7%. Costa Rica continúa siendo el país con mayor afluencia de turistas (25,2% en 1999), seguido por Guatemala (20,2%). Según el IHT, la razón principal de este comportamiento es porque estos dos países disponen de presupuestos amplios para la promoción turística, lo que les ha permitido una mayor captación de visitantes. Sin embargo, las cifras de El Salvador presentan un crecimiento acelerado durante todo el periodo, presentando la tasa de crecimiento anual más alta (29,7%), aunque estas cifras podrían estar infladas debido a la inclusión de viajeros que la OMT recomienda excluir de las estadísticas de turismo por no cumplir con los criterios fundamentales de la definición de Turista. Según fuentes del IHT, este crecimiento se ha venido produciendo desde 1992 a raíz de la firma de los tratados de paz en dicho país, además de que en los últimos dos años han invertido buenas sumas de dinero en promoción en el exterior (IHT, 1999).

### *Importancia económica del turismo en Honduras*

De igual manera, el comportamiento turístico en Honduras ha sido ascendente. Este sector ha contribuido directa e indirectamente a una serie de aspectos de la economía hondureña, y su aporte ha sido tan relevante, que ha ocupado las principales posiciones en los últimos años. Cabe destacar que el turismo en Honduras, pese a su desventajosa posición frente a sus vecinos, ha experimentado un crecimiento sostenido, aún en el año posterior al huracán *Mitch*, ocurrido en noviembre de 1998.

### **Divisas generadas por el turismo**

De 1995 a 1998, el turismo ocupó el cuarto lugar como generador de divisas, pero en 1999 pasó a ocupar el segundo lugar con 195,0 millones de dólares<sup>3</sup> y una participación en el total de las exportaciones de 8,2%. En el 2000 este rubro generó 262,0 millones de dólares en divisas con un incremento en su participación del 10,2%. Véase *cuadro 1*.

La balanza turística se ha mostrado positiva durante los últimos cinco años, tanto en número de turistas como en divisas, alcanzando en 1999 el mejor de los saldos registrados en toda su historia (135,0 millones de dólares).

### **Gasto Turístico y Estadía Promedio**

Si se observa el *cuadro 2*, la estadía promedio a nivel general de los visitantes en 1999 fue de 9,3 noches con un gasto promedio por estadía de 640,27 dólares, para un gasto promedio diario de 69,07 dólares. El gasto promedio por estadía en el 2000 fue mayor al de 1998, llegando a 10.4 noches.

---

3 La promoción obedeció fundamentalmente a la estrepitosa caída de la producción bananera como resultado de los daños que le provocara el paso del huracán *Mitch*.

**Cuadro 1**  
**El turismo entre los principales rubros de exportación**  
**(millones de dólares)**

Rubros	1995	1996	1997	1998	1999
Café	349,3	278,9	326,3	429,8	256,1
Banano	214,2	279,8	212,0	175,7	37,7
Camarón y langosta	158,6	178,2	179,1	188,7	193,2
Turismo	107,1	115,0	145,6	167,6	195,0*
Plomo y zinc	28,9	28,4	58,5	39,5	42,1
Madera	19,0	21,7	19,5	16,4	12,6

\* Estimado con el gasto promedio obtenido en la encuesta del gasto turístico 1999.

Fuente: IHT:1999.

**Cuadro 2**  
**Aspectos económicos del turismo**

Aspectos	Unidad	1998	1999	2000
Ingreso de divisas	Millón US\$	164,4	195,0	262,0
Egreso de divisas	Millón US\$	81,0	94,0	106,7
Relación	%	6,7	8,2	10,2
Turismo/Exportaciones				
Gasto medio diario	US\$	68,47	69,07	53,02
Por Turista*				
Estadía media	Días	8,6	9,3	10,4
Por Turista				
Empleos directos	C/U	18,186	22,060	20,915
Empleos indirectos	C/U	30,185	32,228	34,858

\* El gasto promedio diario ha disminuido por el fortalecimiento del dólar con relación al lempira, en consecuencia se recibe el mismo servicio con menor costo en dólares.

Fuente: IHT:1999.

## Inversión en infraestructura en zonas turísticas

Generalmente, esta inversión se calcula con referencia a la actividad hotelera y de establecimientos relacionados con el turismo. Nuevamente, esta tendencia se ha comportado de manera ascendente. Véase cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Alojamiento y establecimientos relacionados**  
**con el turismo en Honduras**

Alojamiento/Establecimiento	Unidad	1998	1999	2000*
<b>Alojamiento</b>				
Hoteles	C/U	521	558	608
Habitaciones	C/U	12,074	12,891	13,943
Plazas-Camas	C/U	19,923	20,086	22,309
<b>Establecimiento</b>				
Restaurantes	C/U	1,608	1,872	2,190
Centros Nocturnos	C/U	195	69	81
Agencia de Viajes	C/U	185**	139	163
Tour Operadores	C/U		26	31***
Arrendadores de Autos	C/U	68	36	42
Tiendas de Artesanías	C/U	193	184	215

\* Cifras del año 2000 son estimadas.

\*\* Cifras incluyen agencias de viajes y tour operadores.

\*\*\* Aparecen 39 a marzo del 2002, según el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos que maneja el IHT.

Fuente: IHT:1999.

Como complemento a la importancia del sector turismo en la economía de Honduras, amerita destacar la procedencia del turista por región, siendo el turista centroamericano el que más ingresa al país en los últimos dos años, seguido por el turista norteamericano. Es de notar que el principal motivo de los turistas del área centroamericana es el de negocios, en tanto el motivo de los norteamericanos y europeos es el de ocio y vacaciones; es decir, netamente de carácter turístico. Véase cuadro 4.

**Cuadro 4**  
**Turistas por sector de procedencia**

Región	Unidad	1998	1999	2000	2001
Norteamérica	Miles	145,5	163,2	170,2	174,0
Centroamérica	Miles	120,4	153,4	237,2	239,0
Europa	Miles	32,9	32,9	42,0	43,0
Resto del Mundo	Miles	22,3	21,3	25,2	25,0
<b>TOTAL</b>	<b>Miles</b>	<b>321,1</b>	<b>370,8</b>	<b>474,6</b>	<b>481,0</b>

Fuente: IHT: 2000 y 2001.

### **Empleos generados por el turismo**

Ligado también a la inversión en infraestructura, la actividad turística ha contribuido a la economía nacional a través de la generación de empleo, incrementando la oferta de trabajo en los últimos cinco años a una tasa promedio de 10,6%. Durante el año de 1999 se estima que generó un total de 22.060 empleos directos y 32.228 empleos indirectos en las diferentes ramas de actividad. El 99,7% del total de los empleos directos

son generados por la empresa privada y solamente el 0,3% por el sector gubernamental. Los establecimientos de alimentos y bebidas producen el mayor número de empleos; es decir, el 53% del total, luego la actividad hotelera genera el 25,5% de los empleos, el transporte interurbano general el 11,3% y el restante 10,2% es resultado de otras actividades de servicio turístico.

**Cuadro 5**

**Empleos directos generados por el turismo por año, según actividad**

ACTIVIDAD	1995	%	1996	%	1997(2)	%	1998(2)	%	1999	%
Sector Privado	14.612	99,3	16.404	99,4	17.201	99,5	18.111	99,6	21.983	99,7
Hoteles	4.607		4.854		5.090		5.358		5.633	
Alimentos y Bebidas	7.564		8.689		9.111		9.594		11.687	
Centros Nocturnos	1.012		1.271		1.333		1.403		728	
Agencias de Viajes	819		923		968		1.019		598	
Tour Operadores (1)									160	
Renta de Autos	342		370		388		408		312	
Tiendas de Artesanías	268		297		311		329		376	
Transporte Interurbano	ND		ND		ND		ND		2.489	
Sector Gubernamental	102	0,7	93	0,6	78	0,5	75	0,4	77	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>14.714</b>	<b>100</b>	<b>16.497</b>	<b>100</b>	<b>17.279</b>	<b>100</b>	<b>18.186</b>	<b>100</b>	<b>22.060</b>	<b>100</b>

Fuente: IHT, Compendio Estadístico Honduras 2000.

(1) Años 1995 a 1998: Las cifras correspondientes a las agencias de viaje incluyen a los *tour* operadores.

(2) Años 1997 y 1998: Cifras estimadas.

## **Estructura del Gasto**

En la estructura del gasto por modalidad del viaje, los rubros principales que conforman el gasto turístico son, en su orden, comidas y bebidas, y alojamiento. Es interesante el comportamiento de estos dos rubros, ya que en aquellos visitantes que vinieron al país por motivos turísticos, lo que es igual a “Ocio, recreo y vacaciones” tuvieron más gastos en comidas y bebidas que en hospedaje; en cambio, los visitantes que vinieron al país por motivo de negocios gastaron más en hospedaje.

Debido a los daños del huracán *Mitch* (1998) en la infraestructura del país, el Gobierno redefinió sus esfuerzos en el Plan de Reconstrucción Nacional, lo que permitió atender aspectos prioritarios y, de esta manera, minimizar las repercusiones de mediano plazo. Fue así como la actividad turística pudo mantenerse en crecimiento, contribuyendo a los esfuerzos de recuperación económica nacional.

En general, la actividad turística en Honduras tiene un carácter dinámico y multisectorial, que ha incidido positivamente en el empleo y la generación de divisas. En los últimos años este sector se ha considerado como prometedor para el desarrollo de Honduras, por lo que se han creado incentivos y prebendas dentro del marco institucional con el fin de promover aún más este rubro.

### *Marco institucional de la actividad turística en Honduras*

La institucionalidad del turismo apenas comienza a consolidarse al haberse emitido las leyes básicas y creado diversas organizaciones gremiales y de apoyo. No obstante, buena parte de las leyes y decretos permanecen sin su necesaria reglamentación y

algunas requieren de revisión para adecuarlas mejor a los fines del turismo; las organizaciones todavía son débiles en recursos y en capacidades humanas, especialmente las dirigidas a la ejecución de las acciones planificadas.

El marco legal de la actividad turística en Honduras está formado por cinco leyes directamente relacionadas (Ley de creación del Instituto Hondureño de Turismo, Ley de Zonificación Turística, Ley de Pensionados y Rentistas y Ley de Casinos) y más de veinte con relación indirecta (por ejemplo, la Ley Ambiental).

Existe la Secretaría de Turismo, que se limita a la figura del ministro y a un reducido personal de apoyo. Pero una virtual extensión de esta dependencia pública es el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), una entidad regida por una ley particular y que lleva a cabo actividades de soporte técnico, tales como la promoción internacional, la organización de la participación empresarial en ferias y seminarios mundiales, la provisión de información a turistas y proveedores de servicios turísticos y otras varias.

Funciona también el Consejo Nacional de Turismo formado por representantes de la Secretaría, del IHT y de las asociaciones gremiales del sector. Este Consejo les da seguimiento a las estrategias y planes sectoriales, las que aparecen bastante bien plasmadas en el Plan de Mejora de la Competitividad del Turismo en Honduras, que resultara del Primer Congreso Nacional de Turismo (1998). El proceso que llevó a la elaboración de este plan fue coordinado por la Comisión Nacional de Competitividad y el IHT, organizadas a su vez en respuesta a los acuerdos de la Cumbre Presidencial Centroamericana de Montelimar, Nicaragua (mayo, 1996) (Inman y Mesa, 1999: 4-5).

Los empresarios se encuentran organizados en la Cámara Nacional de Turismo (CANATURH) y en varias asociaciones gremiales, como la Cámara de Operadores de Turismo, la

Asociación de Hoteleros, la Asociación de Agencias de Viaje, la Asociación de Arrendadores de Automóviles, la Asociación de Restaurantes.

La capacitación en diversas destrezas vinculadas al turismo, particularmente hotelería y atención en restaurantes, la lleva a cabo principalmente el Instituto de Formación Profesional y el Hotel Escuela Madrid.

Finalmente, como entidad de apoyo se destaca la Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE) que efectúa tareas de orientación para las inversiones turísticas.

## **Resultados**

### *Introducción*

El instrumento para la recolección de la información manejada en este estudio fue la entrevista a profundidad con actores clave del sector y, principalmente, con 17 empresarios, 14 de ellos dedicados al *tour* operación y 3 al arrendamiento de vehículos. Los/las *tour* operadores son los sujetos de interés de la investigación, mientras que los tres restantes sirven como elemento comparativo de otra actividad colateral. En esta sección se describirán los principales hallazgos encontrados con relación a los temas de interés particular a la investigación. Se inicia con la presentación de los rasgos básicos de los empresarios involucrados y los antecedentes de su negocio turístico, para continuar luego con el perfil de sus empresas, la forma como se insertan en las cadenas globales y ascienden dentro de esta, finalmente se indagan aspectos de su visión de la actividad, desde la comprensión de la globalización hasta sus percepciones de futuro, del entorno institucional nacional y de la identidad empresarial.

### *El emprendedor*

El (la) *tour* operador es el agente o personaje que ensambla y diseña el producto o servicio turístico que se vende al cliente (el turista). En términos generales, es el coordinador de los diferentes eslabones. Por su parte, los arrendadores de vehículos son proveedores de un producto más específico, cuyo destino no necesariamente son los turistas, aunque estos forman la mayoría de la clientela.

La actividad turística tiene larga data en Honduras, pero es quizás en la última década que ha adquirido un empuje particular, con clara vocación a convertirse en una de las actividades económicas claves del país. Será quizás por esto que está atrayendo a empresarios de nivel educativo alto y mayoritariamente jóvenes. La edad promedio de los empresarios entrevistados para este estudio resultó ser de 42 años. Diez de ellos son menores de 38 años y siete mayores de 50. Catorce de los entrevistados tienen nivel universitario completo, algunos con posgrados. Solo tres tienen nivel medio, todos ellos mayores de 50 años. La mayoría ha egresado de instituciones educativas nacionales, identificándose uno con estudios formales y dos con no-formales (capacitación) en instituciones extranjeras.

Predominan los(as) ingenieros y los (las) administradores de empresas. Todos han recibido capacitación no-formal en áreas de mercadotecnia y turismo y/o han tenido experiencia de trabajo con líneas aéreas, agencias de viaje y entrenamiento en el propio centro de trabajo.

Todos provienen del sector privado, solo dos casos trabajaron un tiempo con el gobierno:

*“pero no se aprende nada, es un trabajo de robot, muy empírico. Es en la empresa privada donde uno se da cuenta de lo que puede dar o alcanzar por sí mismo” (caso 4)*

*Una operadora de turismo no requiere tanta inversión. Comenzamos con un teléfono, un escritorio y el local” (caso 11)*

*Un operador con un escritorio, un archivo y una computadora está completo. Lo que se necesita es un cerebro, su deseo de querer progresar y ser responsable ante las personas que le va a brindar el servicio” (caso 4).*

*Los recursos iniciales salieron del taller de mecánica. El taller daba la facilidad para hacer inversiones adicionales, para comprar vehículos y rentar” (caso 17).*

### ***La acción de emprender***

Algunos entrevistados presentan la actividad de operadores de turismo como una con facilidad de entrada. Basta estudiar algo de turismo, alquilar un local, comprar un fax y una computadora para conectarse. Pero el perfil de los entrevistados muestra otras características claves, especialmente la familiaridad práctica con la actividad (la que se verá realizada, a no dudarlo, con el conocimiento formal, con la capacidad para asumir el papel de estrategas), los contactos internacionales (infaltables), el espíritu emprendedor y un capital un poco más arriba de lo que algunos describen, algo tanto más necesario cuanto más tarde se entra al mercado.

Todos muestran predisposición temprana al mundo de los negocios, bien por nacer en familias de empresarios o por vocación, la que se reforzó después con estudios formales y no-formales.

Entre los *tour* operadores todos manifestaron haber tenido familiaridad con empresas turísticas previo a la formación de sus propios negocios. La mayoría de los casos se trató de agencias

de viaje y en un caso de una empresa hotelera, desde donde descubrieron la existencia de ese nicho empresarial: *La operadora nació de la necesidad de la agencia de viajes (donde el entrevistado trabajaba) para atender directamente a sus clientes*” (caso 11). En un par de casos provino del enlace matrimonial con personas vinculadas al mundo del turismo.

Entre los arrendadores de automóviles, en dos casos se trató de desprendimientos de empresas distribuidoras de vehículos y en otro de un taller de mecánica automotriz. La demanda por arrendamientos durante los trasiegos de la contrarrevolución nicaragüense en los ochentas estuvo en los orígenes de un par de estos negocios.

La mayoría de los establecimientos surgieron con recursos provenientes de ahorros propios, casi siempre reforzados con el aporte de socios y/o con créditos. En tres de los casos los recursos provinieron del apoyo familiar.

### *Ciclos del negocio*

La actividad turística es altamente vulnerable a acontecimientos internacionales y nacionales. El paso del huracán *Mitch* (1998) por Centroamérica y la voladura de las Torres Gemelas en Nueva York (2001) son dos acontecimientos que mostraron con claridad esta característica de la actividad turística. El *Mitch* redujo considerablemente la actividad turística nacional durante buen tiempo, por la destrucción masiva que causó en la red vial, en las comunicaciones y otra infraestructura social y productiva del país. El sector turístico organizado tuvo que efectuar una gran actividad de cabildeo para conseguir que el gobierno atendiera las necesidades de reconstrucción de los aspectos que más afectaban a este sector. El efecto de los acontecimientos en Nueva York fue de menor duración y variable. En un inicio diezmo

*Para la temporada baja hemos buscado una mercadotecnia adecuada para poder mantener las ventas. En esta temporada es cuando les proponemos a los hoteles que tengan ofertas especiales para poder tener nuestro ritmo de trabajo y evitar pérdidas. Los buenos momentos se dan cuando la empresa tiene un servicio que llena las expectativas de los clientes. Tenemos un arma que es indiscutible en esto del turismo que es "Internet". Una empresa como esta tiene que tener equipo, computadoras, teléfonos, copiadora, fax, material visual, fotos, catálogos, para que la gente pueda tener una visión más amplia del destino al que quiere ir. El local tiene que ser adecuado y accesible (caso 5).*

la llegada de turistas, pero luego se ha convertido en factor para incentivar la llegada de turistas norteamericanos que han encontrado en Honduras un destino más familiar y cercano<sup>4</sup>.

En los malos momentos, las operadoras de turismo hacen principalmente lo que cualquier otra empresa privada, esto es, minimizar sus costos, recurriendo incluso al despido de personal y a la intensificación del trabajo de los que se quedan. La mercadotecnia se vuelve fundamental en los momentos de crisis, por lo que recurren a la promoción de paquetes más atractivos, especialmente en materia de precios.

4 El huracán *Mitch* también tuvo este mismo doble impacto. Primero daño y luego fue factor para que algunas empresas turísticas se mantuvieran a flote, por ejemplo, los hoteles que se vieron demandados por la afluencia de cooperantes internacionales y hasta de simples curiosos, y las arrendadoras de vehículos, algunas de las cuales tuvieron picos de demanda sin precedentes. A más largo plazo surgió el beneficio de la reconstrucción de infraestructura, que en algunos representó mejoramiento con relación a las condiciones anteriores.

Los buenos momentos permiten, por lo general, la contratación de más empleados, el mejoramiento de locales e instalaciones y la reinversión en computadoras, *software*, servicios técnicos (e.g., Internet) y vehículos (especialmente autobuses). La mayoría de las *tour*-operadoras receptoras manifestó preferencia para adquirir autobuses, con lo que buscarían el control de un eslabón adicional en la cadena de servicios. Un *tour* operador de más experiencia manifestó actuar con más cautela en materia de adquisición de equipos de este tipo, al preferir el subarrendamiento, como medida para evitar que las crisis lo obliguen a absorber los costos de mantenimiento del equipo comprado. Igual estrategia sigue con parte del personal al que prefiere contratar de forma temporal y, en algunos casos acudir a la subcontratación de empresas locales que brindan servicios especializados.

### *El perfil de la empresa*

#### *-Antigüedad*

La mayoría de las operadoras han sido organizadas en los últimos 10 años (9 empresas de 14), pero existen algunas que tienen hasta 16 años de haber comenzado a operar. Un único caso se acerca al año de operación y en este corto período ya manifiesta haber superado las dificultades de los 6 meses iniciales. En el caso de las arrendadoras de automóviles, la situación es completamente diferente, puesto que se trata de empresas organizadas mucho tiempo atrás, una tiene 42 años de estar operando, otra 24 y la más reciente 16.

#### *-Servicios ofrecidos*

Con excepción de un caso, todas las empresas ofrecen un combinado de servicios turísticos emisor y receptor, aunque uno de estos tipos predomina sobre el otro. La mayoría de *tour*

*Hay mucho espacio para operadores de turismo, porque hay una mezcla de empresas operadoras y las mismas agencias de viaje hacen lo propio y luego están los operadores libres que se dedican a eso aunque no tienen empresa (caso 16).*

operadores receptivos no se encuentra en Tegucigalpa y así se muestra entre los entrevistados, quienes resultaron ser predominantemente del tipo emisor. Varios de los casos resultaron ser mayoristas, es decir, empresas que subcontratan los servicios de *tour* operadores receptivos o locales *dentro y fuera* del país.

Los clientes suelen ser, generalmente, las agencias de viaje y mayoristas extranjeros a los que se le ofrecen asesoría de viajes, paquetes turísticos en el país (turismo receptivo, turismo interno) o en el extranjero (turismo emisor). Los paquetes turísticos incluyen, entre otros, las reservaciones de hoteles, automóviles o cruceros, traslados, circuitos, guías, alquiler de casas o conexiones a hospitales en Houston o La Habana. Algunas empresas ofrecen también servicios de ecoturismo local, logística para eventos nacionales (locales, vehículos, información y servicios de reservación y excursiones), servicios a cruceros y servicios de representación de líneas aéreas, de agencias de viajes extranjeras y nacionales, arrendadoras de vehículos extranjeras, de cadenas hoteleras internacionales y de compañías de cruceros. Los cruceros a los que se sirven son los que hacen recorridos por el Caribe y que tocan puertos hondureños como Puerto Cortés, Omoa e Islas de la Bahía. La estadía de estas embarcaciones se limita a un día, aunque algunas líneas de cruceros ofrecen giras de exploración y educativas que están de dos a cuatro días en aguas nacionales, dentro del cual se preparan

recorridos por el interior del país sobre la base de menús que se ponen a disposición de los viajeros. Se encontró incluso el caso de una empresa que surgió de una compañía internacional de tarjetas de crédito para dar servicios turísticos a sus clientes y llevar, a la vez, la representación de unas cuantas empresas internacionales vinculadas también al mundo del turismo.

Aunque existen empresas que abarcan un único aspecto, turismo receptivo o turismo emisor, lo cierto es que la mayoría opera distintas combinaciones dentro del amplio espectro que posibilita el mercado.

Las empresas arrendadoras de vehículos muestran un menú de servicios prácticamente limitado a lo que su nombre indica. Entre los casos estudiados solamente se presentó uno que también ofrecía una escuela de manejo de automóviles. Estas empresas pueden agregar al servicio de arrendamiento una serie de facilidades complementarias como reservaciones en el extranjero, conductores, servicio a domicilio y de 24 horas, rescate vial, sillas para bebés, combustible, servicio de radares y descuentos especiales para empresas y para viajeros con frecuente o prolongada demanda del servicio.

La actividad empresarial en este tipo de actividad turística se muestra en crecimiento. En 11 de los 17 casos se declaró que el negocio tendía a la estabilidad y en el resto que se encontraba en crecimiento. En varios casos, si no en todos, “estabilidad” se utilizó como sinónimo de marchar bien y no como estancamiento. Solo en un caso (una empresa automovilística) declaró no estar interesada en expandir el negocio al sentirse todavía afectada por los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001. Todas las demás aspiran a diversificar su menú de servicios o a realizar inversiones que les proporcionen mayor solidez en el mercado. La mayor parte expresó deseos de hacerse menos dependiente de la subcontratación de servicios, principalmente de transporte interno y de otras formas de operación en el mercado nacional.

*-Solidez de las empresas*

La propiedad de la mayoría de empresas es de accionistas (10 casos) y el resto de carácter personal o familiar. En los hechos, lo verdaderamente predominante es el carácter familiar dado que la mayoría de los accionistas suelen ser familiares o amigos cercanos del emprendedor.

El origen del capital resultó 100% nacional en todos los casos estudiados. El número de empleados varía en un rango de 3 a 20 en los *tour* operadores y de 20 en adelante en las arrendadoras de vehículos. El porcentaje de personal administrativo puede variar desde 20 a 100%. De todas maneras, la diferenciación no parece clara puesto que el personal suele ser flexible, utilizándose en diversas actividades según las necesidades de las empresas. Debe recordarse también que las empresas más volcadas al turismo receptivo y a la prestación de servicios directos suelen también acudir, en temporadas altas, al empleo temporal y a la subcontratación de servicios. En este sentido, uno de los entrevistados declaró emplear hasta 400 personas, entre conductores y otros, en momentos como la llegada de cruceros cargados de turistas de corta estadía.

Los volúmenes de venta se muestran interesantes dentro del contexto nacional. Aclarando que siete entrevistados no quisieron brindar dato alguno, el menor valor reportado fue de 500 mil lempiras y el mayor de 3,5 millones entre los *tour* operadores y de 28,6 millones entre los arrendadores de vehículos. Los activos se reportan relativamente bajos, siendo que pocos de los *tour* operadores poseían autobuses y otros equipos propios de este tipo de negocios. El menor valor reportado fue de 150 mil lempiras y el mayor de 4 millones. De los arrendadores de automóviles solo uno proporcionó datos por el valor de 77 millones de lempiras.

### *La inserción en el sector*

En todos los casos, el motivo manifestado para entrar en el ámbito del turismo fue la vocación de servicio y/o la posibilidad de viajar y establecer contactos, aparte de la rentabilidad que aparenta tener el negocio.

*Nosotros constantemente nos estamos poniendo al día en lo que a turismo se refiere. Al cliente en estos tiempos se le debe asesorar en turismo. Por ejemplo, las personas vienen con un determinado destino, pero al momento de hacer la reserva puede resultar que ese sitio esté lleno, entonces hay que ofrecerle otro destino. El buen servicio es importante y la personalidad con que usted trate al cliente (caso 5).*

*Siendo banquero yo conocía las posibilidades en todos los campos. Entonces, allí busqué y hallé algo que me llamaba la atención. Había otros campos más rentables, pero necesitaban más capital (caso 16).*

Todos los entrevistados declararon que al iniciar la empresa ya existían competidores, pero descubrieron nichos desde perspectivas diferentes como la de vivir dentro del ámbito de un negocio hotelero, de una agencia de viajes o de una aerolínea, de un banco o de estudios formales en turismo, visitando ferias turísticas o acudiendo a la *Internet*. Las empresas con más años de servicios generalmente encontraron que la demanda de servicios superaba la oferta, mientras que los más recientes allegados descubrieron la necesidad de mejoras en la calidad de los servicios

(más profesionalismo, rapidez, responsabilidad, servicios personalizados, mercadeo, etc.). El propietario de la empresa con menos tiempo de operación señaló que, antes de empezar el negocio, estimó que requeriría de personal experimentado en ventas para poder tener éxito frente a sus competidores, por lo que decidió contratar este tipo de personal, aunque ello le representara una fuerte erogación en salarios.

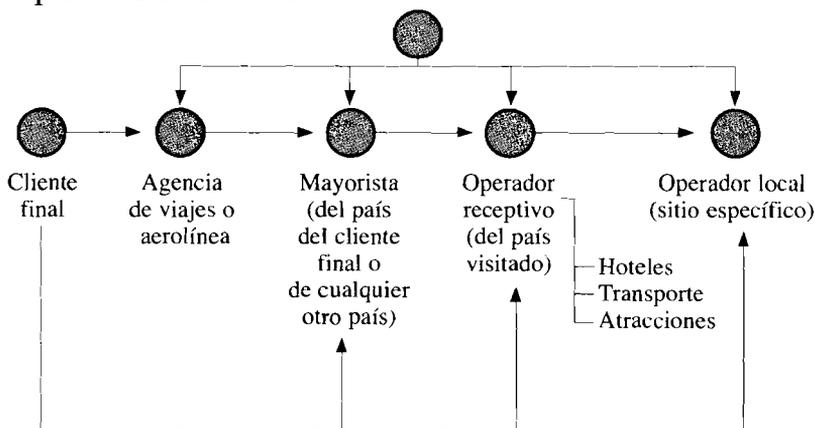
Los recursos de entrada que más necesitaron fueron los humanos y los de capacitación. En solo unos pocos requirieron de la paga de una franquicia o marca o de capitales considerables, excepto el caso lógico de las arrendadoras de automóviles, que requieren de una más fuerte inversión de capital inicial.

*El ascenso en la cadena global*

**Percepción de la cadena global**

**Diagrama 1**  
**La cadena global de los operadores de turismo**

Suplidores de servicios



La cadena global de la operación turística se inicia con el cliente final (el viajero o turista) que acude a una agencia de viajes de su país para la compra de un paquete turístico. La agencia de viajes comúnmente entra en contacto con un mayorista del mismo país, el que a su vez contacta a un operador receptivo del país al que viajará el cliente. El operador receptivo brinda el servicio por sí mismo o entra en arreglos con un operador de servicios más específicos. No obstante, la comunicación entre los eslabones de la cadena se está volviendo más directa gracias a la *Internet*. Ahora el cliente final puede tomar contacto directo con un mayorista de su país o con un operador receptivo, o incluso uno local, del país al que está interesado de visitar. Debido a este salto encima de la agencia de viajes, un entrevistado (caso 1) se atrevió a indicar que estas agencias son un tipo de empresa “en vías de extinción”, a las que las propias líneas aéreas están reduciendo el porcentaje por servicio que antes les permitían. Un último agente o eslabón involucrado es el de los suplidores de servicios a los distintos proveedores directos. Como señala Carner (2001: 9), “la cadena conformada por los proveedores y los suplidores se caracteriza por agregación de valor que se añade tanto dentro de las fronteras nacionales como internacionalmente”.

Los operadores entrevistados pertenecían casi todos al tipo mayorista (emisor); es decir, que con ellos el cliente final lo constituían los viajeros residentes en Honduras. Pero varios de ellos, y unos pocos exclusivamente, pertenecían al tipo receptivo, para quienes el cliente final era un viajero en el exterior (aunque su cliente inmediato suele ser un mayorista). Los eslabones de la cadena tienen una jerarquía relativa, en tanto la agencia de viajes no necesariamente tiene mayor jerarquía empresarial que un mayorista y, este, a la vez, puede operar también como operador receptivo. Por otra parte, los operadores exclusivamente receptivos o los locales pueden sentirse

suficientemente realizados como tales y no aspirar a convertirse en mayoristas. Cuando estos últimos se refieren a los mayoristas están pensando en los de otros países, varios de los cuales pertenecen a empresas de mucho capital y experiencia, con las que resultaría difícil competir en igualdad de condiciones. En este caso avizoran que el salto sería extremadamente costoso por lo que terminan por limitar su ambición a la operación nacional o, simplemente, están completamente satisfechos con su sitio en la cadena y no juegan a dar un salto hacia otro eslabón.

Algunos entrevistados dejan, más bien, la impresión de querer asumir funciones de operador receptivo porque ambicionan pasar (o ya lo han hecho) de la pura agencia de viajes o de intermediario entre esta y los operadores receptivos a este último tipo, particularmente a los que cuentan con equipo de transporte y de otra clase para la facilidad del turista.

Se ha afirmado que la cadena del negocio de la *tour* operación representa el caso clásico del turismo como operación vertical (Carner, 2001:9); no obstante, la percepción de los operadores hondureños relativiza esta situación al observar su nicho como uno de muchas oportunidades y de relativa independencia, gracias a los arreglos contractuales (generalmente entre mayoristas y operadores receptivos, pero también entre agencias de viaje y operadores receptivos), que en la mayoría de los casos no pasan de ser pactos o alianzas susceptibles de cambiar a conveniencia de las partes. En el caso de las representaciones o el pago por franquicias, la relación vertical se torna más visible, puesto que las casas matrices imponen sus reglas de mercadeo, forma de venta y calidad del producto turístico, pero, aun así, las empresas nacionales se sienten con toda la libertad de abandonar dicha relación en el momento en que lo estimen conveniente, excepto en los casos en que la casa matriz se haya constituido en accionista de la empresa nacional.

*En los tour operadores hay mucha independencia. El mayorista desconoce el accionar, el vivir del país receptivo; por ello, él deja e indica cuando está de acuerdo. Por esta razón uno puede influir más; sin embargo, el cliente es quien tiene la última palabra (caso 1).*

A excepción de los operadores que tienen hoteles y buses, todos somos compradores de servicios. Para ofrecer los servicios, se tienen catálogos de las empresas que se representan y esto ayuda para ofrecérselo al cliente para que escoja lo que más conviene. La autonomía tiene que ver con que cada operador tiene operadores en el extranjero y localmente también (caso 8).

*Mientras no se tenga un contrato exclusivo, uno puede decidir. Si me dan mejor precio, me voy con ellos para darles mejor precio a los clientes. Claro que, al final del año, voy a evaluar no solo quién me ha dado mejor precio, sino, también, quién me ha dado mejor servicio. El proveedor es el que impone las reglas, pero nosotros también imponemos lo que queremos. Si yo tengo una fuente de mercado bastante amplia, tengo la fuerza de decirle a mi proveedor que trabaje conmigo con exclusividad o sin ella, y si no le parece, me voy a otro proveedor. Suerte que en el turismo hay bastantes proveedores de buen nombre (caso 3).*

*Somos independientes al tener franquicia, porque hay franquicias que no son propiedad y, por lo tanto, nuestra participación en el grupo tiene límites y la participación de ellos también (la casa matriz). Las relaciones son verticales y horizontales, se combinan. Al estar dentro de un grupo se tienen que seguir líneas; de repente le dan órdenes a uno que tiene que seguirlas aun con los particulares (caso 7).*

La entrada a la cadena global no resulta fácil, pues se requiere de un cierto nivel de consolidación y prestigio ganados. Esto significa que la empresa no puede surgir si antes el empresario no ha conseguido establecer diversos contactos que le abran la oportunidad de entrada. Ya una vez allí, le toca construir una posición de liderazgo para lograr atraer contratos de representación o de servicios con mayoristas en el exterior, si se trata de ejercer funciones de operador nacional. Si asume las funciones de operador emisor, será él quien buscará identificar a los mayoristas y/u operadores receptivos en el extranjero. La información para contactos se facilita si antes se ha tenido familiaridad con el sector, pero también se puede acudir a la *Guía Internacional de Turismo* y a varios otros directorios, lo mismo que la asistencia a las ferias internacionales de turismo.

*Lo que busca el tour operador es tener representaciones que sean las ideales para nosotros y que sean los mejores servicios. Lo importante para nosotros es ser líderes dentro del país (caso 10).*

*(Insertarse en la cadena) no es cuestión de mandar mensajes y decir “muy buenas tardes, somos tal empresa”. Ellos (los mayoristas extranjeros) tienen requisitos, por ejemplo, cómo está constituida la empresa, desde cuando está constituida, cuáles son sus referencias comerciales, si tiene cuentas en bancos. Con qué hoteles trabaja al nivel internacional, con qué otras empresas se está trabajando o se ha trabajado en el exterior y cuánto es el capital inicial, etc. Si cumplimos los requisitos, entonces podemos empezar a trabajar con ellos... Nosotros (los mayoristas nacionales) también trabajamos así con cualquier empresa, tenemos que ver la historia de la empresa en el exterior, necesitamos saber si llenan nuestras expectativas... Cuando ya se establece una relación con el socio, se envían los pedidos de acuerdo a la necesidad. Ellos contestan si el pedido se puede hacer efectivo. También nos confirman si hay algún cambio en la tarifa. Ellos también pueden solicitar un pedido y nosotros miramos la disponibilidad que puede tener el destino. Ellos nos mandan una liquidación y el tiempo en que debemos cancelar esta liquidación. Si nos pasamos del tiempo de pagar la liquidación, podemos correr el riesgo de romper la cadena de equilibrio que tenemos con nuestro socio. Si la empresa tiene el pago al día, no va a haber ningún problema para seguir trabajando. No hay una empresa líder porque hay buenas empresas en todos los países con esta*

*calidad de servicios. (La) representación... es diferente a una franquicia. Es una sociedad a larga distancia en la cual no hay ninguna garantía. No se firma contrato. Solamente piden un requisito, y si aceptan, comenzamos a trabajar. Pero no tenemos nada que obligue a la persona a contestarnos una determinada reserva, por así decirlo. Y nosotros tampoco estamos obligados de venderles a ellos. A puro corazón, nosotros tenemos la certeza de que ellos nos dan un buen servicio y que ellos tienen que tener la certeza de que nosotros les vamos a cumplir con el pago de los servicios (caso 5).*

*Siempre que hacemos una reservación se la pedimos a otro tour operador que se encarga de recibir a los pasajeros que nosotros enviamos. Con todas estas agencias, se firma un contrato cada año. Se adelanta un depósito y de esa cantidad ellos van deduciendo sus gastos. Una vez que esta cantidad se ha reducido, hay que enviar de nuevo otra cantidad... Como mayoristas representamos a diferentes empresas internacionales y vendemos el producto a las agencias de viaje. Somos representantes de arrendadoras de autos, de cruceros y de operadores mayoristas internacionales (un contrato anual también media esta relación)... Las agencias de viaje son las minoristas que nos hacen las reservaciones. El cliente va a la agencia de viajes y esta nos dice lo que el cliente quiere o le interesa y nosotros hacemos todas las transacciones (caso 9).*

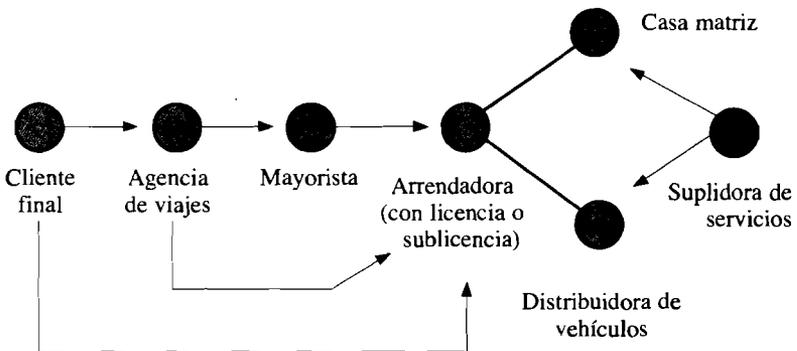
(En un contrato de representación), *se adquieren compromisos de venta y de mercadeo del producto por ambas partes (caso 10).*

*Ellos envían los pagos... por Internet (correo electrónico) ... Al enviar gente al extranjero, ellos nos dan un precio y sobre este precio ganamos una comisión. La comisión es de alrededor del 20% (caso 6). La ventaja es que en el turismo se paga por adelantado (caso 12).*

*Para tener una representación, se efectúa un depósito de cinco mil dólares (caso 8 y otros).*

### Diagrama 2

#### La cadena global de las empresas arrendadoras de vehículos



En el caso de las empresas arrendadoras de vehículos la cadena global varía un tanto en su forma. Existe una casa matriz, propietaria de una marca conocida internacionalmente, la que ofrece licencias o franquicias en cada país. Quienes ostentan de estas licencias, operan el negocio y también pueden ofrecer sub-licencias a otros empresarios en otros lugares del país, además de pagar comisiones a las agencias de viaje o a mayoristas por promover sus servicios. En esta cadena también existe un eslabón de suplidores de servicios a los proveedores directos, los que en comparación a la cadena de los *tour* operadores resultan mucho más especializados.

*La casa matriz está en New York. Ellos nombran un director de licencias para América Latina y el Caribe. Nosotros reportamos a ellos, y estos, a su vez, lo hacen a la Central de (nombre). Hay que estar renovando la licencia y en cada renovación hay que pagar regalías. Después de la casa matriz se encuentran las corporaciones en varios países. La casa matriz les da más atención a esas corporaciones... Hay bastantes requerimientos que cumplir con la casa matriz que si no se cumplen se corre el riesgo de que la licencia sea cancelada. Estos requerimientos tienen que ver con que los vehículos reúnan ciertas normas de calidad, condición, mantenimiento, usar el logo de la firma, la publicidad, el color, los uniformes. Ellos dejan la libertad para operar localmente siempre y cuando no se salga de los parámetros de la firma (caso 15).*

*Cada cinco meses se hace un contrato. Se pagan regalías mensuales a la franquicia en los Estados Unidos, regalías sobre las ventas netas, 7,5% sobre el total de ventas. Se pagan alrededor de 10 mil dólares mensuales (incluye el pago de las regalías y el pago de comisiones a las agencias de viaje). Muchas agencias al nivel mundial se comunican con el centro de reservaciones en Dallas y ellos nos envían reservaciones de hoteles de clientes que vienen acá, entonces tenemos que pagarles una comisión... XXEstados Unidos es el que vende las licencias para diferentes países. Por ejemplo, le vende a México y esta persona dueña en México vende su licencia a Cancún. Este último le paga regalías al dueño de México y este a XXEstados Unidos. En nuestro caso no hemos querido tener sublicencias. La función de XX es igual en cualquier parte. La obligación es prestar los servicios como lo exige la franquicia. Las relaciones con la casa matriz son verticales en el sentido de seguir sus indicaciones (caso 14).*

A diferencia de las operadoras de turismo, para quienes los vínculos internacionales son una necesidad infaltable, una arrendadora de vehículos puede desarrollarse sin estos, a fuerza de promociones en los medios de difusión del país; de todos modos, su situación en el mercado resulta menos privilegiada, pues aunque no pague por la promoción y contactos en el exterior igualmente se priva de las ventajas que de estos se derivan. Entre la muestra de entrevistados se contó con el testimonio de

una empresa local de este tipo, a la que le ofrecieron en el pasado las licencias de varios nombres internacionales, pero que no pudo tomar por falta de dinero para pagar los derechos. Ha sobrevivido en el mercado manteniendo aceptables niveles de rentabilidad, aun después de las numerosas pérdidas que le dejó el huracán *Mitch*:

*Voy a cumplir cuarenta y dos años en el negocio y no me siento en decadencia. Allí están mis hijos que me van a sustituir.*

Como ya antes se dijo, una ventaja competitiva de algunas arrendadoras es la de estar eslabonada a empresas distribuidoras de automóviles, que fueron las que proveyeron, de hecho, los fondos iniciales con los que se compró la franquicia y garantizan la renovación periódica del parque vehicular.

#### *-Posibilidades de ascenso*

Como antes se señaló, la cadena no es entendida en términos jerárquicos, a excepción de aquellos casos que ostentan licencias o franquicias. Como expresaba un entrevistado: *Es una relación comercial. Ellos ofrecen servicios y nosotros los compramos.* Por ello, cuando se habla de “ascenso” casi la totalidad lo entiende como mejoramiento o expansión dentro del eslabón correspondiente y no tanto el paso a otro eslabón, que sería en la mayoría de los casos la situación de mayorista en un país de alto nivel de consumo (por ejemplo, Viva Tours de España, IGV de Italia o Winstar y Galaxy de Estados Unidos). En este caso, las aspiraciones van desde el incremento y diversificación (más paquetes turísticos dentro del país) de las ventas actuales hasta la obtención de más representaciones, incluyendo algunas con cobertura centroamericana, o franquicias. La opinión más optimista fue la del caso 12, una empresa líder en su sector, que señalaba:

*Se puede aspirar a ser mayorista. La empresa tiene bastantes posibilidades, la empresa es conocida. Ya hemos difundido esta empresa por todo el mundo por medio de un manual que costó al inicio 150 mil lempiras, patrocinado por los hoteles. Esto nos da acceso a actuar como empresa grandísima, nos da mucha oportunidad. Tenemos mucho contacto al nivel mundial”.*

Para lograr esta expansión, se requeriría el ofrecimiento de productos de alto valor agregado y precios competitivos, buen local y equipos, prestigio de responsabilidad con pagos y servicios, de orden (entrega adecuada de *vouchers*), una publicidad adecuada conforme a los parámetros de los clientes-proveedores (los mayoristas).

*No puede haber ascenso porque somos los únicos con licencia en el país y no se tiene dinero para comprar la casa matriz. Nada más se aspira a crecer dentro del país (caso 14).*

Tratándose de las empresas que han adquirido licencias o franquicias (casos 7, 14 y 15), la respuesta también es contundente en el sentido de que el ascenso no es posible, porque ello requeriría la compra de la casa matriz que *son empresas internacionales grandes, son monstruos por decir algo* (caso 10). En el caso 15, la aspiración se limita a la adquisición de la licencia de El Salvador, luego de haber obtenido las de Guatemala, Nicaragua y Honduras.

Las licencias o franquicias representan una alta inversión que se recompensan con ventajas como un nombre conocido a escala mundial, que genera confianza de buen servicio los

usuarios. Se tiene igualmente el respaldo del exterior, especialmente con la transferencia de *know-how*.

En todos los casos se encontró optimismo en el futuro de las empresas, al confiar en sus potencialidades, entre las que fueron mencionadas: la cartera de clientes, la ubicación de oficinas en varios puntos del país y la capacidad económica para abrir otras donde fuese necesario, un buen nivel de capitalización, respaldo financiero, representaciones (un representado conduce a otro), un equipo humano experimentado y bien capacitado. Para un entrevistado (caso 10), estas potencialidades se verían aumentadas con la adecuada promoción del país por parte del Gobierno y una política más fundamentada en el turismo receptivo. Para los que hacen turismo emisor, el obstáculo principal radica en el bajo nivel de consumo de la clientela principal:

*Una franquicia es una posibilidad de ascender, como también lo es una representación de un buen nivel. Pero un buen nivel significa tener un equilibrio entre servicio y precio. Una cosa que uno debe cuidar mucho es mantener el precio competitivo para los clientes, porque el cliente en Honduras no es un cliente de élite, sino de la clase media (caso 3). Las mismas representaciones tratan de ofrecerle a uno otras representaciones. Lo que pasa es que hay representaciones de hoteles muy caros (no apropiados para consumidores de recursos modestos, caso 8).*

Las empresas promocionan sus servicios de diversas maneras como los anuncios en los medios locales, correo electrónico, páginas *web*, fax, volantes, *brochures*, manuales, apertura de un programa de extra financiamiento para clientes (caso de

empresa asociada a una firma de tarjetas de crédito). *Con operadores en el extranjero, es a puro correo electrónico y con operadores (incluye agencias de viajes) y clientes potenciales acá es con visitas personales (caso 2).* Las arrendadoras de vehículo recurren a medios similares, incluyendo revistas internacionales, las promociones y paquetes especiales. Pero su mayor ventaja estriba en la franquicia que se maneja, cuyo nombre, por sí mismo, asegura buena parte de los clientes.

### Cuadro 6

#### Factores de éxito en el mercado mencionados por los entrevistados

Factores de éxito en el mercado nacional	Factores de éxito en el mercado internacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contactos con los clientes y aliados, el cuidado de esas relaciones</li> <li>• Búsqueda de más contactos y clientes</li> <li>• La excelencia de los servicios (rapidez de respuesta y atención: El cliente no siempre tiene la razón. El cliente necesita asesoría; servicio personalizado)</li> <li>• Buenos precios</li> <li>• La tecnología informativa y en los servicios que se brindan</li> <li>• Constancia en el trabajo</li> <li>• Buena planeación</li> <li>• La promoción directa que coloque los productos en las agencias de viajes, que es donde atienden al cliente</li> <li>• Honestidad con el cliente</li> <li>• Arrendadoras de autos:</li> <li>• Buenos vehículos, buen mantenimiento</li> <li>• Presencia de los propietarios (eso da confianza)</li> <li>• Capacitación constante del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar tecnología promocional e informativa de punta</li> <li>• Una imagen profesional, credibilidad, experiencia</li> <li>• Productos turísticos de alto nivel</li> <li>• La excelencia de los servicios</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Constancia en el trabajo</li> <li>• Buena planeación</li> <li>• La promoción directa con las agencias de viaje</li> <li>• Honestidad con el cliente</li> <li>• Visitas directas a los clientes</li> <li>• Participación en algunas ferias turísticas</li> </ul>

Nota: La mayoría de los entrevistados insistió en que los factores de éxito son los mismos para ambos mercados.

### **Plan estratégico**

La mayoría (11 de 17) aseguró trabajar conforme a un plan estratégico. Los que respondieron negativamente (6) no parecía compartir algún rasgo común, excepto el hecho de que entre ellos se encontraban los tres empresarios de mayor edad, pero también otros más jóvenes y de éxito variado.

### **El control de calidad**

Los mayoristas consideran difícil manejar criterios de calidad porque ellos no prestan directamente el servicio, sino otros operadores. Algunos indagan al cliente a su regreso para conocer su satisfacción con el servicio recibido y detectar problemas. *Si un operador me falla, lo descarto. Mi base es darle lo mejor de lo mejor al cliente* (caso 4). Pero otros optan por la confianza en los servicios brindados por los operadores directos: *Nosotros tenemos que tener la certeza de que un socio en el exterior está dando un servicio de primera. Para ello, nosotros hemos explorado los requisitos que ellos nos han pedido y que nosotros también les pedimos* (caso 5). Estos requisitos son los que se establecen en los contratos de prestación de servicios entre operadores.

Los *tour* operadores que sí prestan servicios directos acuden también a la comunicación a posteriori con el cliente para verificar la calidad de sus servicios. Aseguran también prestar especial atención al mantenimiento de sus vehículos y equipos. En un caso se mencionó la utilización de los guías como supervisores de la calidad de los servicios brindados a los turistas. La declaración del caso 16 también resulta interesante: *Los que estamos en el turismo receptivo (encontramos) que uno de los factores decisivos son los hoteles, pero en Honduras no están clasificados, no tenemos estándares de calidad definidos. Por esta razón, nosotros hacemos visitas a los hoteles y lo que más nos da información son las encuestas que hacemos de los servicios que los clientes han recibido.*

Solo un entrevistado mencionó utilizar la ISO 9000 como patrón de control de calidad (caso vinculado al de la empresa de tarjetas de crédito).

Por su parte, los que operan con franquicia responden a las normas de calidad establecidos por la casa matriz; por este motivo, en las arrendadoras de vehículos se practican auditorías internas mediante visitas del gerente de operaciones a las sucursales, que incluyen la revisión de los vehículos. La empresa arrendadora de vehículos que no opera con franquicia también asegura tener como norma la supervisión constante del estado de los vehículos y la capacitación del personal para que brinde buen trato a los clientes.

### **Factores adversos**

Los entrevistados identificaron varios factores que resultan nocivos a la actividad turística, principalmente nacional. El factor más frecuentemente mencionado fue el de la inseguridad ciudadana, que en el país ha alcanzado niveles alarmantes. En segundo lugar están los desastres naturales y acontecimientos externos como los atentados contra las Torres Gemelas en Nueva York. Otro de los factores más mencionados fue el de los hoteles por sus altos precios y su negativa a someterse a patrones de calidad internacional. También fueron mencionadas las deficiencias del sistema de carreteras y transporte público, el virtual monopolio en el servicio aéreo internacional y las deficiencias del nacional, la competencia desleal de algunos operadores y otros más que se citan en el cuadro siguiente.

## Cuadro 7

### Factores adversos al turismo

---

#### Factores adversos al turismo mencionados por los entrevistados

---

*La inseguridad ciudadana es el peor enemigo que podemos tener los operadores en Honduras (caso 1).*

*Lo que pasó en 1998 (el huracán Mitch). Todo se vino abajo porque teníamos tours cada semana. Con lo que sucedió el 11 de septiembre del 2001 también ya que no venían turistas, a la gente le daba miedo montarse en un avión. Los accidentes aéreos aquí en Honduras y en otras partes, todo eso afecta bastante. A veces a un cliente le va mal, tuvo algún problema aislado, pero éste le cuenta a otro y otro y eso es lo que hay que cuidar porque en este negocio es bien delicado (caso 2).*

*Existen problemas con el servicio de transporte aéreo que es caro y limitado. Es un servicio sin mucha competencia y más ahora que aumentaron los impuestos después de lo que ocurrió el 11 de septiembre. El servicio aéreo nacional es peor. Los boletos son caros, y los aviones peligrosos. Muchos pasajeros llegan al aeropuerto, pero no saben la hora de salida o de llegada. En cuanto a carreteras, las necesitamos de alta velocidad para bajar los costos relativos y para bajar el tiempo que uno toma en el trayecto, incluso para disminuir los accidentes (caso 3).*

*Uno de los factores principales es la lealtad de los otros operadores. Hay operadores que si uno ofrece un producto por 100 dólares, ellos lo ofrecen por 90 dólares. Pero ellos realmente no ganan con eso (caso 4). La competencia desleal se ha metido en el negocio (caso 6).*

*Pero el problema más grande en el país es que no se quieren convencer de que hay que promover el turismo nacional. Mucha gente tiene que irse a Montelimar, por ejemplo, cuando aquí hay lugares más lindos. Las tarifas de los hoteles son altas. Los hoteleros y los restaurantes quieren ganar todo de un solo. A veces a los hondureños se les dan tarifas como si fueran extranjeros. No ponen los pies en la tierra (caso 4).*

*Está la Internet. La gente ya puede reservar por Internet, solo pone su tarjeta de crédito y se ahorra toda la intermediación porque no le están cobrando esa comisión (caso 11).*

*Algunas tasas impositivas que se han creado en los aeropuertos hace más dificultoso operar una estación (arrendadora) desde allí (caso 15).*

*Los factores delincuenciales son terribles, el robo de vehículos, la destrucción de autos, el maltrato a algunos clientes. Esa clase de cosas son adversas (caso 17). Similar visión comparte el caso 15.*

---

## **Contribución del Gobierno y del sector empresarial para mejorar la sostenibilidad**

Al parecer los operadores turísticos tienen, por lo general, una visión pasiva respecto a su incidencia en el desarrollo global del sector, por lo que sus expectativas sobre el papel del Gobierno son altas con relación a la capacidad actual de este para satisfacerlas. Los entrevistados señalaron varias medidas que esperaban que el gobierno emprendiera para el mejoramiento de la actividad turística. No obstante, las referencias al papel que le toca desempeñar al sector empresarial fueron pocas e imprecisas. Entre las actividades indicadas estaban:

- Mantener la seguridad (el aspecto más enfatizado)
- Lograr una imagen más positiva del país en el exterior
- Promocionar el turismo. Para ello, el Instituto Hondureño de Turismo debería desarrollar su actividad de manera más sistemática y persistente y con una clara orientación hacia el turismo receptivo.
- Desarrollar la infraestructura básica para el turismo (energía eléctrica, comunicaciones, aeropuertos y puertos en el litoral atlántico)
- Lograr agilidad en los trámites de entrada y salida del país (visados, revisión de equipaje, pasaportes)
- Complementar y hacer más coherente el contexto relacionado con el turismo, como los asuntos legales, de inversión, de financiamiento y de preservación ambiental y cultural (culturas vivas y recursos arqueológicos).

Varios entrevistados manifestaron su preocupación por el poco desarrollo alcanzado por el turismo receptivo. En este aspecto existiría una idea un tanto errónea de creer que el país, por la sola posesión de sitios de belleza natural y cultural, tiene el futuro asegurado en materia turística. Esos sitios, en su mayoría, se

encuentran “en bruto”, y como a los diamantes les falta el pulido que los convierta en verdaderos productos, en mercancías atractivas a los ojos de consumidores nacionales y extranjeros. Por ejemplo, el atractivo actual de Copán proviene no solamente de su existencia per se como monumento arqueológico de alto valor científico y cultural, sino también del cúmulo de inversiones aplicadas a la investigación arqueológica, que condujo a nuevos descubrimientos, y al desarrollo de infraestructura de comunicaciones, museos, instalaciones y hotelería que juntos han agregado realce al lugar hasta elevarlo a producto de clase mundial. Cada sitio y actividad (artes en general) requerirían no solo el mercadeo que actualmente hace el Instituto de Turismo y los operadores privados, sino, prioritariamente, la investigación especializada y la infraestructura necesaria que los transforme en productos atractivos a los distintos tipos de turistas que resultaren convenientes para el país. Este sería, según algunos entrevistados, el desafío fundamental para el Gobierno, la empresa privada y la sociedad en general.

*Las líneas aéreas se han convertido en todo. Son vendedoras de boletos, de paquetes turísticos, son promotoras de hoteles y otras actividades que vienen a ser una competencia a los operadores y de las agencias de viajes (caso 16).*

*La competencia es el doble de dura porque Honduras viene empezando. Tenemos el caso de Costa Rica, de Cuba, que tienen experiencia turística de varios años. En estos países hay seguridad, se han dado las condiciones necesarias...., ya tienen implementadas tácticas, infraestructura (caso 5).*

*La mayor competencia está en Costa Rica porque en Centroamérica tienen acaparado alrededor del 60 a 70% del mercado. Se supone que en el futuro vendrán operadores de allá a trabajar acá (caso 6).*

## Cuadro 8

### **Papel del Gobierno para con la actividad turística. Algunas opiniones**

---

*El sector empresarial tiene que ir de la mano con el Gobierno. Tiene que ser más agresivo porque realmente no lo es (caso 7).*

*El Gobierno había declarado el 2001 como Año del Turismo, pero no se cumplieron las expectativas que teníamos (caso 4).*

*En las Islas de la Bahía, por ejemplo, no se pueden desarrollar ciertos proyectos por falta de energía, falta de comunicaciones y telecomunicaciones (caso 3).*

*La Ley de Incentivos al Turismo tiene muchas lagunas, no tiene reglamento, lo que dificulta su aplicación (caso 15).*

*Habría que modificar el pensamiento de mercadeo, en el sentido de que nosotros estamos hablando de lo mismo desde hace diez años. Es necesario cambiar ese discurso (caso 16).*

---

#### *Comprensión de la globalización: Visualización de los competidores*

El contacto cotidiano con el mundo exterior y la competencia claramente orientada a la calidad del servicio, dan como resultado que el operador de turismo tenga una visión de la globalización aceptable a las necesidades de su actividad. Según el relato de algunos, la comunidad de operadores de Tegucigalpa ha desarrollado mejor capacidad para coordinar su actividad y compartir tareas de interés común, a diferencia de la Costa Norte, donde la competencia es mucho más agresiva. Con todo y esto, visualizan claramente a sus competidores nacionales (aunque con menos precisión a los extranjeros). La mayoría observa como competencia nacional a las empresas con más recursos

*Las alianzas y los vínculos con el extranjero son vitales porque si yo no estoy aliado con alguien en el extranjero, me voy a morir como negocio (caso 1).*

*La cadena Barceló, -Hertz son empresas líderes con las que tenemos una alianza al nivel nacional... Son empresas líderes en el mundo... Ellos atienden todos los mercados en América y Europa. Ellos son bastante proactivos, por todos lados están sus anuncios... Ellos están comprando (negocios hoteleros), el año pasado se unieron a los hoteles Holiday Inn, (y antes a) Crown Plaza y Hoteles Intercontinental... Tienen visión porque no se quedaron solo con sus propios hoteles, sino que buscaron abarcar diferentes segmentos del mercado, precios y facilidades diferentes (caso 10).*

económicos, por su capacidad para manejar un volumen mayor de clientes y ofrecer servicios más completos y diversificados. A estas se agregarían empresas de otro tipo, como las agencias de viajes, en tanto estas tienen la potestad de decidir al operador que ellas prefieran, y más recientemente las propias aerolíneas al estar incursionando en actividades de los propios *tour* operadores. La firma más mencionada fue Turavia-Explore Honduras (por estar vinculada al grupo Barceló y a quien se adjudica la mayor parte de ventajas que se muestran en el cuadro 4). Otras mencionadas, al menos una vez, fueron: Columbia Tours (por sus años en el negocio), Sun Travel, Guaka Tours (por contar

con el apoyo de American Airlines), Multidestinos (por su responsabilidad y capacidad), Credomatic Representaciones Turísticas, Greko Tours, Honduras Traveling, Destinos de Éxito, Aero Tours, Arrecife Tour y MC Tours. La mayoría de los entrevistados no precisaron nombres de competidores a escala internacional, apenas unos cuantos mencionaron: Galaxy en Estados Unidos (por sus productos de buena calidad), el Grupo Barceló, Hertz (como competidor en el arrendamiento de automóviles, pero también como aliado a empresas hoteleras) o señalaron en general a Costa Rica y Cuba.

Pero también la competencia internacional se observa como complemento, en tanto se acostumbra la formación de alianzas y otros acuerdos que la suavizan. Precisamente, el lograr vínculos y alianzas con empresas fuertes en el extranjero es la respuesta preferida al desafío de la competencia, además de hacer mercadeo y buscar nuevos mercados. Otras respuestas mencionadas fueron: el control de calidad, la buena administración, la seriedad, la perseverancia, el trabajo duro, las promociones, ideas innovadoras (e.g., camisetas y vídeos de cortesía para los grupos),

**Cuadro 4**  
**Los operadores de turismo frente a la competencia**

Debilidades	Fortalezas	Fortalezas de las empresas líderes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de recursos de capital que limita las iniciativas</li> <li>• Insuficiencia de personal calificado</li> <li>• Inexperiencia (Casos: 3, )</li> <li>• Carecer de contratos exclusivos con operadores internacionales (caso 6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia cartera de clientes (casos: 1, 2, )</li> <li>• Imagen internacional de buen servicio (casos: 1, 2, 5, 8 )</li> <li>• Personal capacitado (caso 13)</li> <li>• La ubicación (casos: 2, )</li> <li>• Los productos (caso 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa líder al nivel nacional tiene la ventaja de la franquicia con una red mundial la que maneja un hotel, que es el producto que más se está vendiendo.</li> <li>• Contar con transporte propio y equipo de lujo</li> </ul>

Debilidades	Fortalezas	Fortalezas de las empresas líderes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con transporte propio (esto hace la diferencia entre operadores nacionales) (Casos: 2 )</li> <li>• Contar únicamente con una oficina para todo el país (caso 8)</li> <li>• Falta de agresividad (caso 9)</li> <li>• El contexto nacional con sus insuficiencias en el servicio hotelero y en infraestructura en general (Caso 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de representaciones de operadores en el extranjero (casos: 2)</li> <li>• No temer a la competencia (casos: 4)</li> <li>• Contar con equipos propios (autobuses principalmente) (caso 6)</li> <li>• Privilegio en tarifas otorgados por líneas aéreas (caso 9)</li> <li>• Pertenecer a un grupo grande al nivel de Centroamérica, que permite contar con apoyo financiero, <i>know-how</i>, alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una buena publicidad e imagen, agresividad</li> <li>• La experiencia</li> <li>• La oferta de productos competitivos</li> <li>• Las representaciones al nivel internacional (entre más diversas, mejor)</li> <li>• Contar con personal joven y luchador</li> </ul>

El caso de las empresas arrendadoras de vehículos no difiere mayormente del panorama anterior, aunque conserva sus especificidades. Todos los entrevistados identificaron como sus competidores a las demás empresas arrendadoras. Como empresas líderes del sector se hizo mención a Avis, Budget y Toyota. La fortaleza de estas últimas empresas residiría en sus vínculos internacionales (todas ostentan franquicias de marcas mundiales) y dos de ellas en la propiedad compartida con empresas distribuidoras de automóviles: *Ellos están renovando continuamente su flota y como son empresas relativamente nuevas tienen también las dispensas de la Ley de Incentivos* (caso 17). *Ellos siempre tienen carros nuevos y nosotros tenemos que comprarlos, financiarlos y terminar de pagarlos* (caso 14).

La respuesta a la competencia es el mercadeo y la búsqueda de nuevos mercados. En este aspecto, resulta ilustrativa la

percepción de la empresa menos aventajada por no contar con ninguna de las ventajas de las empresas líderes: *Trato de salir adelante con todo lo que se pueda, no dejarme ganar la delantera. Estoy luchando con poderosos, con empresas que tienen grandes capitales...*

Las debilidades identificadas por dos entrevistados son el inverso de las fortalezas de las empresas líderes. En adición, la empresa sin franquicia trata de recuperar el espacio perdido luego de que sus instalaciones y parte de su flota vehicular fuera gravemente dañada por el huracán *Mitch*.

La fortaleza es adjudicada principalmente a la franquicia, en un caso, y a la diversificación de la flota de vehículos más el operar en cuatro ciudades importantes del país, en el otro caso. En el caso de la empresa sin franquicia, la fortaleza se observó en pasado, en la época dorada de los ochentas cuando los demandantes estuvieron en expansión y la competencia apenas si existía; ese hecho ayudó a consolidarse en el mercado y resistir más tarde la llegada de otros competidores.

### *Perspectivas*

El futuro de la actividad turística, y con ello el de los *tour* operadores y de los arrendadores de vehículos, es visto con optimismo por todos los entrevistados. Dicha percepción se basa en los números crecientes que cada uno sugiere conseguir y en las oportunidades de diversificación que la actividad ofrece. También se afina en las oportunidades que se avizoran, principalmente dos, cuales son las potencialidades del turismo nacional y el nuevo interés que ha despertado Centroamérica como destino turístico luego del 11 de septiembre del 2001.

## Cuadro 5

### Oportunidades percibidas

*Yo creo que el turismo tiene futuro. Es el futuro de nuestro país, es el futuro de Centroamérica y es fuente de ingresos para todos (caso 5).*

*El turismo receptivo tiene que ser nuestro futuro. Hacia ese mercado van los competidores y hacia ese mismo camino queremos ir todos (caso 3).*

*Se están haciendo inversiones en hotelería. El Hotel Barceló que se construyó en La Ceiba genera más expectativas (caso 6).*

*El mercado es creciente, la gente no deja de viajar. Hay gente que viaja por negocios y no necesariamente por placer. Está el crecimiento poblacional y las personas que ganan mucho mejor (caso 11).*

*La ventaja que tenemos es que somos los últimos en arrancar en Centroamérica. Entonces, ya sabemos lo que vende Costa Rica, Guatemala, El Salvador (caso 15).*

Pero también se guardan temores relacionados con la sensibilidad particular del sector a los fenómenos naturales y los acontecimientos políticos y económicos, entre estos últimos, la incapacidad del Gobierno para asumir su papel como facilitador de la actividad turística nacional y la inestabilidad de los ingresos. No faltó quien temiera a la *Internet* como instrumento suplantador de algunos servicios de intermediación.

*(Temo) que haya otro relajo como el del 11 de septiembre o que continúe la guerra en el Medio Oriente. Porque el turista número uno es el de los Estados Unidos y si esta gente tiene*

*miedo, no vendrá a Honduras. (También temo) que la gente (los hondureños) no quiera viajar, que no tenga dinero, que haya una devaluación (caso 2). Que nos suceda lo de Argentina (caso 6).*

### *Percepción del entorno institucional*

La principal institución identificada como promotora de la actividad turística en el país es el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), al que se le reconoce el mérito de promocionar al país mediante la organización de las ferias turísticas y la elaboración y difusión de material informativo, todo a pesar del poco apoyo que estaría recibiendo del Gobierno. Un desafío inmediato para el IHT sería la regulación de la calidad de los productos turísticos, a decir de uno de los entrevistados. Diez de los entrevistados aseguraron haber recibido apoyo del IHT, aunque uno aclaró que no se trata de apoyo directo puesto que el Gobierno es solo un facilitador de la actividad. El juicio favorable a este apoyo no resulta unánime, aunque sí mayoritario, por los beneficios que rinde la promoción que se hace, aunque esta carezca de suficiente continuidad y sistematicidad. Por otra parte, los *tour* operadores receptivos (unos 15, según su Presidente saliente) se agrupan en una Cámara de Operadores de Turismo, organizada en 1995, mientras que la Cámara de Turismo los abarca a ellos y al resto de los empresarios del sector. Existen, además, las asociaciones de hoteleros, restaurantes, arrendadores de automóviles y agencias de viaje. Curiosamente, los entrevistados se limitaron a mencionar al IHT y uno que otro a las Cámaras de Turismo y de Operadores de Turismo, a la Asociación de Arrendadores de Automóviles y a la Secretaría del Turismo.

*El Presidente Flores, en la pasada legislatura denominó al 2001 como el Año del Turismo y la idea era dar a conocer al mundo a Honduras como alternativa turística.*

*El nuevo Presidente (Ricardo Maduro) ha iniciado una campaña del turismo muy buena. Ahora, a tres meses de haber comenzado su mandato, no se mira continuidad a lo iniciado por la pasada legislatura, no se mira que el Ministerio del Turismo tenga un empuje, no miramos hasta la fecha una programación establecida (caso 3).*

*El Gobierno actualmente nos capacita, nos invita a seminarios y cursos para enfocarla problemática del turismo y me parece que con el Gobierno del Señor Ricardo Maduro el turismo va a tener un auge muy positivo en el país (caso 5).*

Por otra parte, se han hecho intentos por sistematizar y ampliar la red de participación en los esfuerzos nacionales por mejorar la actividad turística nacional. El más importante de dichos esfuerzos es el Plan de Mejora de la Competitividad Turística, que se comenzó a discutir durante la administración gubernamental pasada, aparentemente sin mayor trascendencia, a juzgar por el bajo número de entrevistados que han escuchado hablar de este (7 en total). Detrás de este resultado estaría el escaso apoyo otorgado por el Gobierno a dicho Plan, según declaración de uno de los entrevistados (caso 1).

### *Identidad empresarial*

La identidad empresarial se muestra alta y positiva. Tres de los entrevistados declararon ser considerados por sus pares como pioneros de la actividad (2 como *tour* operadores y 1 como arrendador de vehículos), seis serían considerados exitosos, cinco se sentirían respetados y de desempeño aceptable, mientras que dos no sabrían cómo son considerados por los demás. Todos declararon haber logrado avances importantes en su actividad,

tanto económicos como de valoración social, de conocimiento (experiencias, viajes), contactos y realización personal, progresos a los que se refirieron con particular orgullo y entusiasmo. Esto mismo hace entendible porque todos, excepto uno (no estaba seguro) declararon que continuarán en sus actividades, buscando mejoras en el negocio y expandiendo la actividad. Para la mayoría, la expansión se identifica como mayor penetración en el campo del turismo receptivo, paso que, en los hechos, colocaría a esta ocupación como un eslabón superior, tal vez por resultar más realista frente a los desafíos que plantea la actividad de mayoristas, que captan clientes de diferentes países, o de casas matrices de marcas mundiales.

### **Conclusiones**

En Honduras, el turismo se manifiesta como una actividad abierta al emprendimiento, aunque no para cualquiera, sino para quienes llenan algunos atributos personales de formación, experiencia, vocación empresarial y algún capital inicial. La entrada exitosa a la actividad presupone tanto los atributos personales mencionados como la acumulación de contactos con clientes potenciales. Esa parece ser la condición de más peso.

En el sector predomina el entusiasmo, la confianza en un futuro mejor, aunque rondan temores con cierto fundamento. Dicho ánimo, sin embargo, no apunta, en la generalidad de los casos, a aspiraciones de tipo vertical, aunque sí de naturaleza horizontal, si cabe el término. Es que el ascenso (*upgrading*) en la cadena global se avizora complicado ante el poderío que muestran los eslabones superiores, como la operación mayorista emisora con clientes de diferentes países o el carácter de casa matriz de una marca mundial. En este sentido, cabe esperar que la expansión del turismo nacional puede convertirse en fuente de acumulación de capital físico y social que eleve y posibilite las

aspiraciones, tal como lo sugiere uno de los casos que sí avizora un futuro en esa línea. Por el momento se apuesta al futuro de la actividad en el ámbito nacional y la ambición apunta a ganar un puesto de avanzada en el turismo receptivo. Que esto pueda convertirse en realidad está muy ligado a los progresos que se consigan de la actuación del Gobierno, principalmente, y de la acción conjunta de la organización empresarial. Se observan signos alentadores en este sentido, aunque se requiere acelerar el ritmo de las reformas, especialmente las que competen al Gobierno en su carácter de facilitador organizado, sistemático y visionario.

Por su propia naturaleza, el turismo “tiene un carácter multisectorial dinámico, con encadenamientos antes, durante y después de la prestación de servicios de turismo, con el resto de la economía” (Carner, 2001: 1). Que este encadenamiento sea globalizado o no, es otro asunto, pero, en sí, la actividad arrastra a una serie de agentes proveedores de servicios que la torna altamente atractivo para la creación de riqueza e impulso al desarrollo nacional. Cuando el turismo forma encadenamientos globalizados; es decir, cuando hace entrar tanto al turista (cuanto más exigente, mejor) como al inversionista extranjeros (bajo diversas formas accionarias y no accionarias como las licencias, marcas y contratos de administración y operación) se muestra otro aspecto que puede resultar determinante en el despegue económico de un país, se trata de la transferencia de tecnología y de *know-how*, que opera principalmente mediante el entrenamiento en el trabajo y la capacitación del personal en normas de operación, servicio y calidad, así como y en las especificaciones que se demandan de los suplidores. “La presencia de esta información y de estos conocimientos puede ser el detonador para hacer surgir cadenas de proveedores y suplidores directos e indirectos en calidad, cantidad y oportunidad, cruciales para la competitividad del turismo” (Carner, 2001: 8).

El estudio de Clancy muestra que la noción de cadenas globales resulta aplicable al sector turismo, aunque, a diferencia del sector manufacturero, la horizontalidad más que la verticalidad pareciera ser la nota más sobresaliente. Son más cadenas dirigidas por contrato (*contract-driven chains*) que por compradores o productores. El contrato permite mayor libertad de asociación (de alianzas) a los eslabones más nacionales o locales, aunque, mientras este se mantiene vigente, se observa verticalidad o sujeción a condiciones que provienen de quien hace las veces de cliente; esto es, el comprador de servicios ubicado en un eslabón menos nacional o local de la cadena. Son condiciones relacionadas principalmente con calidad de servicio, que en este caso implica confort, seguridad, puntualidad, pertinencia (y otros atributos) para el cliente final (el turista). Desde esta perspectiva, el eslabonamiento globalizado se torna visible, aunque es altamente cambiante, incluso por el hecho de que las posiciones suelen ser relativas, como el caso de los *tour* operadores que efectúan simultáneamente las actividades de turismo emisor y receptor. Entonces, en el primer caso, es el contratista que demanda calidad y, en el segundo, el contratado que la provee. De todas maneras, esta capacidad de alternar papeles responde seguramente al carácter naciente de la actividad turística en determinados países, como Honduras, porque en la medida en que la actividad se expanda y se diversifique aumentará la necesidad de especialización; es decir, de limitarse a ocupar eslabones más fijos, que representen nichos de demanda especializada, que, de por sí, ya implicarán un mejoramiento (*upgrading*), donde se juega con calidad más que con volumen. Como se sabe, la especialización conlleva a la jerarquía, donde el grado de conocimiento, la información, el contacto, representan la condición fundamental para ocupar eslabones superiores o inferiores dentro de esta. Es posible que una parte importante, lo más lucrativo tal vez, del turismo mundial avance en la ruta de la especialización y que

esto repercute en países como Honduras, prometedor en productos turísticos que pueden alcanzar cierto grado de sofisticación, tornando entonces mucho más visible el surgimiento de eslabones con jerarquías más rígidas y más acorde con la noción de *upgrading*.

En esta especialización, la cadena global tiene más posibilidades de formarse con el turismo receptor más que con el emisor. Esto tiene que ver con volúmenes de clientes finales y con su capacidad de consumo y exigencias de calidad. El relativamente pequeño tamaño poblacional y el bajo nivel per cápita de Honduras, la convierte en un mercado limitado para el ejercicio del turismo emisor, mientras tanto, de llegar a convertirse este país en un destino turístico atractivo, las posibilidades del turismo receptor son enormes. Tan grandes que podrían dar cabida tanto a la formación más definida de cadenas globalizadas; es decir, jerarquizadas y con dirección foránea (de *tour* operadores mayoristas), como lo indica la reciente formación del grupo Barceló, pero también de otras clases de emprendimientos, como la *tour* operación receptiva independiente (caso 1 como uno de los mejores ejemplos) o, por qué no, el ejercicio (con traslado o no hacia el extranjero del centro de operaciones) de la operación mayorista, tanto para dirigir los flujos hacia Honduras o países de la región como a otros destinos (tendencia que pareciera ejemplificarla el caso 12).

En síntesis, el turismo guarda potencialidad como actividad clave para el futuro de Honduras y aunque esta apenas comienza a manifestar a signos de despegue, ya se avizoran eslabonamientos que amplían su efecto multiplicador sobre la economía. Los encadenamientos de tipo global no tienen una definición tan nítida como en el ámbito manufacturero, una tendencia no exclusiva de Honduras (Clancy, 1998), pero es posible que obedezca en buena medida al temprano estadio de desarrollo de la actividad, que aún no demanda servicios tan especializados que

tornen inevitable el surgimiento de operaciones altamente jerarquizadas o, también, al hecho de que las posibilidades de estos servicios son tan diversas y abiertas a la imaginación emprendedora que hagan de la horizontalidad de los eslabonamientos una característica definitoria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Francois Carner. 2001. *Encadenamientos generados por el sector turismo*. CEPAL: México. LC/MEX/R.815 (SEM. 129/4).
- Michael Clancy. 1998. "Commodity Chains, services and development: theory and preliminary evidence from de tourism industry". *Review of International Political Economy* 5: 1, pp. 122-148.
- Crist Inman y Nathalia Mesa. 1999. *Plan de Mejora de la Competitividad del Turismo en Honduras. Un reporte de progreso*. Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible. (Ciudad no definida).
- IHT. 1999. *Compendio Estadístico. Honduras 2000*. Tegucigalpa.
- IHT. 2000. *Compendio Estadístico. Honduras 2001*. Tegucigalpa.

## Anexo

**Cuadro 6. Perfil de las empresas turísticas de la muestra seleccionada**

Caso	Antigüedad	Servicios ofrecidos	Propiedad*	Em-pleo	Ventas (Lps.)	Activos (Lps.)	Situación en la cadena**
<b>Tour Operadores</b>							
1	12	Receptivo	PF	14	5 millones	4 millones, con transporte propio	Relación con mayoristas y agencias de viajes, servicio a cruceros, ocasionalmente subcontrata servicios locales (p.e., guías)
2	5	Emisor	A	4	2-5 millones	ND	Representa líneas aéreas; relación con agencias de viaje, <i>tour</i> operadores receptivos y otros prestadores de servicios
3	1	Emisor principalmente y receptivo	A	5	2- 3 millones	1 millón	Representación exclusiva de proveedor de servicios europeo y dos norteamericanos
4	17	Emisor	PF	3	4 millones	150 mil	Representación exclusiva de mayorista europeo, del que vende sus servicios en el país
5	4	Receptivo y emisor	A	3	Más de 300 mil		80 mil aprox. Representación de mayoristas extranjeros y relación con prestadores de servicios turísticos nacionales
6	3	Emisor (80%) y receptivo	A	9	ND	4 millones	Representa mayoristas extranjeros y relación con prestadores de servicios turísticos nacionales
7	14	Emisor y principalmente receptivo	A	20	ND	ND, con transporte propio	Ostenta franquicia, representa una marca internacional de servicios turísticos nacionales e internacionales
8	7	Emisor y receptivo	A	3	ND	ND	Representa mayoristas extranjeros y relación con prestadores de servicios turísticos nacionales

Caso	Antigüedad	Servicios ofrecidos	Propiedad*	Empleo	Ventas (Lps.)	Activos (Lps.)	Situación en la cadena**
<b>Tour Operadores</b>							
9	6	Emisor	PF	7	ND	ND	Representa mayoristas extranjeros, relaciones con agencias de viaje y prestadores de servicios turísticos en el extranjero
10	10	Emisor principalmente y receptivo también es agencia de viajes	A	6	ND	ND	Representa dos marcas internacionales, una de arrendamiento de vehículo y otra de cadena hotelera, relaciones con prestadores de servicios turísticos nacionales, su mercado potencial son los clientes de una empresa de tarjetas de crédito
11	4	Emisor principalmente y receptivo	A	4	500 mil	500 mil	Representa a mayorista internacional, relación con otros operadores internacionales y nacionales
12	12	Receptivo principalmente y algo de emisor	PF	4	ND	ND, con transporte propio	Relación con mayoristas y agencias de viaje nacionales y extranjeros
13	9	Emisor	PF	8	ND	ND	Representación exclusiva de mayoristas y otros prestadores
14	5	Receptivo principalmente y también emisor	A	5	8 millones	150 mil	Relación con operadores extranjeros y nacionales. En turismo receptivo brinda servicios propios y también subcontrata
<b>Arrendadores de vehículos</b>							
15	24		PF	89	1 millón	ND	Ostenta franquicia de marca internacional
16	16		A	45	2 millones	77 millones	Ostenta franquicia de marca internacional
17	42		PF	30	ND	60 vehículos Independiente	Aparentemente sin pertenencia a ninguna cadena globalizada.

\* PF: Personal o familiar; A: Por acciones

Fuente: Entrevistas en profundidad, abril-mayo 2002

CAPÍTULO III  
SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ  
VESTUARIO Y  
TEXTILES EN GUATEMALA

---

MARIBEL CARRERA GUERRA

## INTRODUCCIÓN

---

MARIBEL CARRERA GUERRA

San Pedro Sacatepéquez es ya conocido en Guatemala y en la región centroamericana por constituir un extraordinario caso de autogeneración de empleo dinámico e inserto en mercados globalizados a través de la confección. A estas alturas ha producido una generación de empresas de diverso tamaño y un cierto grado de cultura empresarial. Lo más importante es que toda esa dinámica, forjada a través de cuatro décadas, ha logrado producir un enorme impacto en el bienestar de la población del municipio y de otros en los alrededores.

Este caso ha ocupado la atención de FLACSO durante una década a través de varios estudios ya que representa uno de los nuevos escenarios de la autogeneración de empleo, aportando interesantes elementos para la actualización del análisis de las pequeñas empresas, donde los criterios de tamaño, regulación, e incluso presencia de tecnología otrora utilizados, han dejado de ser útiles para este fenómeno de las pequeñas empresas en el contexto actual de globalización económica.

Constituye además un escenario promisorio de autogeneración de empleo y de lógica acumulativa porque concentra una gran cantidad de unidades productivas de una rama económica

(del sector de vestuario) y se genera en un espacio socio-territorial, que aporta, sin duda, elementos de identidad que juegan un papel importante en el desarrollo de la localidad como aglomeración productiva.

Después de varios estudios, se ha hecho evidente que esta aglomeración tiene el potencial de generar desarrollo local a partir, precisamente, de la búsqueda de una inserción favorable, y sostenible de la aglomeración en la globalización.

A lo largo de los diferentes estudios realizados en San Pedro Sacatepéquez<sup>1</sup>, se han mantenido como preocupación tres ejes de estudio. El primero se refiere a la evidencia de que en la inserción mercantil el dinamismo de los establecimientos no es suficiente, ello depende del tipo de nexos establecidos con el mercado. Un segundo eje ha destacado la relevancia de la dimensión sociocultural en la génesis y desarrollo de la aglomeración productiva; es decir, todo el tema del capital social, de las identidades y la acción conjunta y su papel en la cohesión de la aglomeración. Y el tercer eje remite a la capacidad que tiene la aglomeración para producir impacto en el bienestar de la población y, asimismo, su potencial para dinamizar un desarrollo local basado en una inserción sostenible en la globalización.

Alrededor de esos tres ejes de estudio se han aportado elementos y han surgido interrogantes que han alimentado la discusión a los marcos analíticos de los que se han servido estos estudios. De manera relevante, el caso de San Pedro Sacatepéquez aporta interesantes elementos para el estudio de la relevancia del capital social en las aglomeraciones, y asimismo, más allá de los propósitos académicos, ha permitido evidenciar la posibilidad de plantearse modelos de intervención de política pública para la consecución de proyectos de desarrollo local sostenibles que se basen

---

1 El presente documento da cuenta del cuarto trabajo realizado, el primero se realizó en 1992.

en las propias capacidades —ya demostradas— de la laboriosa población de San Pedro Sacatepéquez.

En este cuarto estudio, se ha puesto el énfasis en el tema de la inserción, la permanencia y el *upgrading* de las empresas tanto a nivel individual como a nivel del conjunto como aglomeración, en los mercados del vestuario, reuniendo el análisis de la aglomeración con el de cadenas productivas en las cuales se ubican estas empresas. Gran parte de este trabajo ha sido beneficiado por las teorías sobre cadenas globales de Gary Gereffi; además, pudimos contar con su presencia en la discusión de los borradores en un seminario realizado en junio pasado en San José, Costa Rica.

Este cuarto estudio sobre San Pedro Sacatepéquez se realizó dentro de la tradición de FLACSO Costa Rica de promover estudios de carácter regional, así que junto con este caso guatemalteco, se abordaron otros dos, el turismo en el caso de Honduras y el *software* en el de Costa Rica, universos seleccionados por su dinamismo e inserción en mercados globalizados.

En una primera fase se elaboraron monografías sectoriales de las respectivas ramas económicas, las que fueron discutidas en un taller metodológico, donde también se preparó la segunda fase de trabajo de campo. Al igual que en los otros casos, en San Pedro Sacatepéquez se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con los propietarios o gerentes de las empresas del universo seleccionado. En nuestro caso, seleccionamos dos grandes tipos de empresas según el mercado al cual se vinculan: por un lado, el de la confección de ropa según el sistema de maquila con destino a mercados globalizados; por otro, el de la confección con destino a mercado nacional-regional o no regido por el sistema de maquila. Hemos denominado al primero submaquila y al segundo “producción propia”. Pero dentro del primer grupo tenemos dos variantes: las empresas que tienen contrato directo y las que tienen subcontrato o submaquila. Empresas de contrato directo, sin embargo, en este momento solo encontramos una y fue incluida dentro del primer

grupo. En total se abordaron 19 casos, 13 del primero y 6 del segundo. El trabajo de campo fue realizado en los meses de marzo y abril del año 2000. Posteriormente, se elaboró un informe para ser discutido en un seminario de expertos de la región, en San José de Costa Rica; con cuyos aportes se enriqueció el presente informe.

Queda por señalar que una de las metas más importantes de este estudio es discutir con formuladores de política algunas propuestas de intervención que, desde estos trabajos, se han sustentado, con el objetivo de contribuir a esfuerzos de desarrollo en los que sampedranos y otros actores locales y extralocales están interesados en impulsar.

Agradecemos la colaboración que de nueva cuenta hemos encontrado en los emprendedores, especialmente quienes dedicaron horas valiosas de su trabajo en la producción, para reflexionar y compartimos sus perspectivas. También pudimos contar nuevamente con el valioso apoyo de Martín Granados y del señor Alcalde Municipal para facilitarnos los contactos con los emprendedores; agradecimientos a don Juan Tepeu por su entusiasmo y participación en el seminario regional. Y a Lorena Pereira y Lisete Gálvez, quienes brindaron una valiosa colaboración en el trabajo de campo.

## **SECTOR VESTUARIO Y TEXTIL EN GUATEMALA**

### **Aspectos normativos y de política**

El sector de empresas del vestuario y textiles en Guatemala data de hace más de dos décadas; incluso existen empresas nacionales textileras mucho más antiguas. Sin embargo, el conjunto comenzó a crecer solo a partir de la segunda mitad de los años 80; tornándose significativo hasta entrada la década de los años 90, especialmente por el aumento en el número de

empresas de capital extranjero dedicadas a esta actividad, que se instalan en Guatemala.

Este fenómeno se da en el contexto de políticas de apertura económica puestas en marcha desde mediados de los años 80, las cuales incluyeron normativas de diferente tipo para la promoción de exportaciones, para la modernización institucional, la creación de mecanismos de facilitación de la inversión extranjera, posteriormente la estandarización de la legislación aduanera, particularmente arancelaria, así como la creación de instituciones y espacios mixtos para la promoción y la participación del país en los foros de negociación comercial.

El sector vestuario y textiles ha debido su crecimiento, fundamentalmente, al fomento de la industria de maquila y zonas francas, instituido desde 1989 mediante los decretos 29-89 (Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila) y las leyes referidas a zonas francas (Decreto 65-89 Ley de Zonas Francas; en 1973 se promulga otra ley para la administración de zonas francas privadas).

Según los estudios, debido a la poca diferenciación que se norma en los beneficios otorgados entre ambas leyes, la mayor parte de las inversiones, tanto nacionales como extranjeras, se han acogido al régimen de maquila. En vista de ello, en los últimos años algunos expertos han recomendado la necesidad de reformar las leyes de zonas francas, homogeneizar los estándares para zonas públicas y privadas, y especificar mejor sus atractivos, otorgándole un impulso y administración más clara. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido puestos en marcha a pesar de la evidente necesidad de cambio.

En cuanto al sistema de maquila, la legislación guatemalteca contempla cuatro diferentes regímenes para la calificación de empresas y sus incentivos:

**Maquiladora y maquiladora-exportadora según el Régimen de Admisión Temporal / o maquiladora exportadora.** Producción o ensamble de bienes que en término de valor monetario contengan el 51% de mercancía extranjera destinada a ser reexportada a países fuera de Centroamérica. O, bien, bienes que se destinen a la exportación o reexportación fuera de Centroamérica, siempre que se garantice la permanencia de la mercancía por medio de fianza, almacén de depósito.

- **Exportación según el Régimen de Devolución de Derechos:** Producción y/o ensamble de bienes que en término de valor monetario contengan el 51% de mercancía extranjera destinada a ser reexportada a países fuera de Centroamérica.
- **Maquiladora de Exportación según el Régimen de Reposición con Franquicia Arancelaria** Mercancías que se venden a empresas exportadoras, que las incorporan previamente a exportadores fuera de Centroamérica.
- **Exportación según el Régimen Componente Agregado Nacional Total:** Que utilice exportación a terceros en su totalidad mercancías nacionales y/o nacionalizadas.

El régimen de “admisión temporal” es el más utilizado por el sector vestuario y textiles, aunque también pueden ser utilizado otros regímenes, según la conveniencia de las empresas y las negociaciones de Guatemala en los foros comerciales.

Los beneficios fiscales de que goza este régimen según la ley, son:

- A) Exoneración del ISR, por las rentas que se obtengan o provengan exclusivamente de las exportaciones fuera del área centroamericana, por un período de 10 años.

- B) Suspensión temporal del pago de derechos arancelarios, impuestos a la importación, impuesto al valor agregado sobre materias primas, productos semielaborados, productos intermedios, materiales, envases, empaques y etiquetas.
- C) Suspensión temporal y / o exención del pago de derechos arancelarios, impuestos a la importación e impuestos al valor agregado sobre maquinaria, equipo, partes componentes y accesorios.
- D) Exoneración total de impuestos ordinarios y / o extraordinarios a la exportación.

Estos beneficios son similares a los otorgados por las legislaciones de otros países de la región centroamericana; a excepción de los plazos de exoneración de impuestos directos a la renta que, por ejemplo, en el caso de Honduras se concede por tiempo indefinido.

Por tal razón, estos incentivos y beneficios han llegado paulatinamente a ser factores de relativa indiferencia para la atracción de las inversiones, frente a otros de mayor impacto, como, por ejemplo, la seguridad, estabilidad política del país, y el desarrollo de los sectores conexos o complementarios al vestuario. Ambos aspectos inciden fuertemente en los costos de producción y competitividad como país, y por tanto, influyen en los niveles de inversión y desarrollo de este sector y su participación en los mercados mundiales. Empresarios del sector consideran que para el caso de Guatemala, estos son precisamente algunos de los aspectos de mayor incidencia negativa.

Desde 1995 en que entró en vigencia la calendarización de las negociaciones comerciales en el marco de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe —ICC—, los textiles y vestuario se irían incorporando por etapas, como productos desgravados de cuotas de exportación (barreras no arancelarias) “de tal manera que la única interferencia con el mercado (estará) dada por la

presencia del arancel de importación”<sup>2</sup>. Según ese calendario, al llegar el año 2005 se habrán eliminado todas las restricciones de exportación relativas a cuotas. Los productos textil-vestuario serán los últimos que se incorporarán ya que tradicionalmente los Estados Unidos los han considerado como productos “sensibles”.

De acuerdo con Gitli, el impacto de esta apertura en el mercado mundial no se sentirá, sino después de concluido el período (2005); para entonces “cada país deberá contar con una industria consolidada bajo condiciones de competitividad a medida que se acerque el plazo final”

En el caso de Guatemala, en las negociaciones de octubre del 2000, se obtuvo una expansión de los beneficios, pero con ciertas condiciones. Por ejemplo, aumentó la cuota de producción pero para productos de más valor agregado nacional, también se aumentaron las cuotas de uso de textiles locales, y se permite la incorporación de acabados y cortes sin aranceles condicionados.

Sin embargo, las empresas se han concentrado en la fabricación y ensamblaje de prendas *Basic* con bajo nivel de valor agregado y mucha competencia. Es así que desde 1997<sup>3</sup> se observaba la existencia de productos cuyas cuotas tenían una baja utilización, así como una serie de otros productos no sometidos a cuotas, igualmente con baja inversión o explotación. Las evaluaciones concluían que “a pesar de las cuotas, existen posibilidades de inversión para el sector maquila en Guatemala”, sugiriendo como meta la diversificación hacia productos en segmentos de mercado menos volátiles y con mayor valor agregado. Al mismo tiempo se evidencia una alta dependencia del mercado estadounidense, sin que existan señales importantes de inserción a otros mercados.

Otro aspecto problemático es que, hasta la fecha, el gobierno guatemalteco no ha establecido una política para resolver la

---

2 Gitli, Eduardo, 1997.

3 IDC, Estudio 1: Diagnóstico del sector maquila en Guatemala (Dic, 1996).

caducidad de los plazos de 10 años de incentivos proporcionados a las primeras empresas inscritas según el régimen de maquila<sup>4</sup>. Se ha demostrado la inconveniencia de permitir que las empresas simplemente cambien de personalidad jurídica para volver a gozar de los beneficios otros diez años, pues con ello se verificaría que el desarrollo competitivo de las empresas está dependiendo de los incentivos y no de la propia evolución y la del sector en su conjunto. En la práctica eso ha estado sucediendo desde el año 2000 al haberse registrado al régimen maquilador, empresas anteriores pero con distinta denominación; algunas otras probarían amparándose en el régimen de zonas francas.

En el marco de las reformas fiscales promovidas durante el año 2000-2001 en el proceso nacional llamado “Pacto fiscal” se discutieron temas como los anteriores y algunos sectores civiles plantearon propuestas. Como resultado del Pacto, únicamente se plasmaron en los documentos concertados con el gobierno, exigencias para un mayor control de la conducta laboral de las empresas, especialmente en las extranjeras; mientras que en términos de imposiciones fiscales, se extendió el plazo y la aplicación generalizada del IEMA, impuesto originalmente establecido como extraordinario, para ser aplicado durante corto tiempo, el cual grava el valor de los activos de las empresas, incluyendo las empresas acogidas al régimen de maquila.

El tema del aumento en las imposiciones fiscales ha sido el punto de mayor confrontación de los empresarios de todas las ramas con los gobiernos, y el actual no es la excepción, especialmente debido a la prolongación del Impuesto Extraordinario a Empresas Mercantiles y Agrícolas —IEMA—. Al respecto, son los exportadores acogidos a los regímenes de maquila y zonas francas, liderados por la Asociación Gremial de Exportadores de

---

4 Guatemala, análisis del régimen de zonas francas y maquila en Guatemala. Documento de consultoría preparado por The Service Group, Inc. para Ministerio de Economía, Pronacom y Banco Mundial. Enero, 2000.

Productos No Tradicionales — AGEXPRONT — quienes están al frente de la oposición a ese impuesto. En general, las reformas fiscales emprendidas por el gobierno después del “Pacto fiscal”, se alejaron de los acuerdos fundamentales y del espíritu original del pacto fiscal; quedaron a un lado por ejemplo, las metas por una mejor recaudación y el compromiso del gobierno de esforzarse por la transparencia y permitir la fiscalización social del uso de los fondos públicos. Esta es una de las razones por las cuales no se logra mejorar la baja cultura tributaria de la sociedad, en general.

### **Posición en el mercado**

La participación de los países de la Cuenca del Caribe en el mercado de importaciones de prendas de vestir de los Estados Unidos, registró un importante aumento entre 1996 y 1997. Más del 10% del total importado por ese país por concepto de rubros de confección procede de Centroamérica<sup>5</sup>. Sin embargo, recientemente<sup>6</sup> se confirmaba que, después de este punto máximo alcanzado en 1997, la participación de estos países ha venido declinando de manera sistemática en el mercado, mientras que México —debido al incremento de su competitividad comercial— continuó elevando su tasa de participación. En efecto, en 1997, los países de la ICC lograron una participación del 16,8% en los productos de la confección, habiendo bajado al 15,9% en el año 2000. Se dice también que para el caso de los países como Guatemala y El Salvador, a pesar de que aumentaron su participación más que Honduras, tampoco han logrado absorber la baja en la maquila de confección de otros países miembros de la ICC, como Costa Rica.

---

5 LC/MEX/R.665-CEPAL- Centroamérica: evolución del sector industrial durante 1997.

6 Gitli, Eduardo y Randall Arce, ponencia al Seminario BID-CEPAL-INTAL, marzo 2001.

De acuerdo con los registros de la AGEXPRONT, pantalones de algodón, playeras, camisas de punto, sacos de lana y ropa de bebé continúan siendo los productos de mayor importancia para la exportación guatemalteca; este grupo se mantiene en esta importancia desde hace 4 ó 5 años.

Las exportaciones de confección fabricada en Guatemala, según ingreso de divisas, muestran un crecimiento año con año. Sin embargo, las proyecciones que ya se habían hecho para el año 2000 y 2001 dejaron de cumplirse al haberse contraído el ritmo de crecimiento desde 1998. En ese año, Guatemala ocupó el cuarto lugar según valor FOB y el quinto en producción en docenas dentro del conjunto de países exportadores a Estados Unidos. Pero ya para entonces, Guatemala estaba por detrás de, en ese orden, México, República Dominicana, Honduras y El Salvador; tendencia que, en términos generales, no ha variado.

**Cuadro 1**  
**Exportaciones de Guatemala de productos vestuario y textiles,**  
**según ingreso de divisas (en millones de dólares)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998*	1999	2000
Vestuario	36,9	53,7	86,8	110,1	124,6	149,1	182,5	191,5	236	188,1	308,3	394,7
Textiles	11,1	13,9	21,9	24,4	22,6	62,5	56,3	88,6	63,1	43,9	50,2	64,7
Total	48,0	67,6	108,7	134,5	147,2	211,6	238,8	280,1	299,1	232,0	358,5	459,4

\* Datos solo hasta el mes de agosto.

Fuente: AGEXPRONT, con datos del Banco de Guatemala.

Una evaluación sobre la competitividad del sector industrial de maquila, realizada entre 1997 y 1998<sup>7</sup>, comparó a Guatemala con el resto de países de Centroamérica y la Cuenca del Caribe,

7 Véase: IDC, 1997; IAD, 1998.

confirmando al país como poco competitivo debido a varios factores. A nivel macro, los factores señalados se refieren a: la sobrevaluación de la moneda, el estancamiento de los incentivos fiscales, y la falta de liderazgo en las negociaciones comerciales de la región. A nivel del sector empresarial, las debilidades del país se identifican en el entorno institucional de apoyo, el cual es poco especializado, así como el débil desarrollo de la regulación para el impulso de las zonas francas. Mientras que a nivel institucional, se encuentran tensiones entre las empresas y las autoridades alrededor del tema laboral; se trabaja en forma separada y / o poco coordinada en metas como la capacitación laboral y de salud ocupacional expresado en programas que desde ambos lados se han puesto en marcha.

A nivel micro, según el documento citado, los factores que ocasionan un menor nivel de competitividad se refieren fundamentalmente a los precios de producción. Aunque Guatemala está bien posicionado en calidad y tiempo de entrega, en costos de producción<sup>8</sup> Honduras y Nicaragua están más bajos.

Los factores de competitividad mejor calificados para Guatemala frente a los países de la región, exceptuando México y República Dominicana, son la infraestructura, el desarrollo de servicios conexos, especialmente hilos, textiles y accesorios, así como tiempo de entrega y calidad en algunas categorías de productos que figuran entre los más importantes dentro del total de exportaciones a Estados Unidos por parte de los países de la ICC.

A largo plazo, sin embargo, otros aspectos están amenazando esos factores de competitividad. Los estudios mencionados señalan la falta de orientación hacia el mercado final, la baja incorporación de *know how* para la diversificación y entrada a paquetes

---

8 En 1997 el precio por minuto de producción era de 0,08 de dólar. Según funcionarios de VESTEX, en la actualidad, esos costos no han variado e incluyen costos directos más un margen para costos fijos y ganancia. En 1997 solo Honduras y Nicaragua eran más bajos en el contexto de los países ICC y México

completos, así como el déficit educacional y falta de personal calificado, la expresión más representativa de las inequidades generadas históricamente por los modelos económicos y políticos que han regido secularmente en Guatemala.

En cuanto al mercado, dos aspectos han sido señalados constantemente. Uno es la exclusividad de la exportación al mercado de Estados Unidos, y por tanto su dependencia. El otro aspecto es la baja incorporación a la confección de prendas tipo *Fashion* o *Basic-Fashion* por parte de las empresas. Como fue señalado por el estudio citado, “quedarse en *Basic* significa que el país está compitiendo con bajos costos de mano de obra” lo cual constituye una ventaja no sostenible.

### **Perfil del conjunto de empresas del vestuario**

Hacia finales del año 2001, coincidiendo con la entrada en vigencia de nuevas medidas fiscales, entre las cuales está el aumento en la tasa y la generalización del IVA, la prensa publicaba que la coyuntura provocada por esas nuevas medidas, más la recesión, estaba ocasionando el cierre de fábricas y la disminución de la actividad de exportación textil, al punto en que habían salido del país más de treinta empresas.

Efectivamente, hubo cierre de empresas, pero de acuerdo con los registros en la AGEXPRONT, esto no había afectado el volumen de empleo esperado ni la capacidad instalada que estaba operando. Tanto el cierre como la instalación de nuevas empresas es un fenómeno bastante común en este sector, determinado por la naturaleza volátil de estos mercados globalizados, la alta sensibilidad ante ciertos comportamientos de la política pública en los países y la facilidad para mover sus inversiones dentro de estos, dada la relativa homogeneidad en las legislaciones concernientes al régimen de maquila.

Los registros de empresas en la AGEXPRONT indican que para finales del año 2001 existían unas 232 empresas del vestuario y textiles, contra 264 que estaban registradas en el año 2000<sup>9</sup>; sin embargo, el número de máquinas y puestos de trabajo siguió aumentando entre ambos años: de 48 mil a más de 60 mil máquinas; de 80 a 88 mil puestos de trabajo, respectivamente del 2000 al 2001. El siguiente cuadro ofrece una mirada a la evolución de la capacidad instalada del sector, en los últimos tres años, basada en el número de empresas, maquinaria y puestos de trabajo. Los rangos corresponden a los utilizados por esa entidad.

**Cuadro 2**  
**Guatemala: total de empresas de vestuario, máquinas**  
**y puestos de trabajo.**  
**Años 1996, 1998 y 2001**

Rango de empresas según número de máquinas	Número de empresas			Total de máquinas			Total puestos de trabajo permanentes		
	1996	1998	2001	1996	1998	2001	1996	1998	2001
De 1 a 100	88	69	43	4.596	4.466	2.537	5.311	5.959	3.006
De 101 a 200	67	82	76	9.552	12.222	10.984	13.094	17.409	16.236
De 201 a 300	34	52	54	8.284	12.510	13.123	11.857	17.443	19.277
De 301 en adelante	34	41	59	16.513	23.880	34.036	23.764	36.296	49.481
<b>Totales</b>	<b>223</b>	<b>244</b>	<b>232</b>	<b>38.945</b>	<b>53.058</b>	<b>60.680</b>	<b>54.026</b>	<b>77.107</b>	<b>88.000</b>

Fuente: Oficina Ejecutiva de cuotas.

9 No se incluyen las empresas que producen para el mercado nacional y/o exportan a Centroamérica, tampoco las empresas de las actividades conexas.

Como se puede notar, el total de empresas o personas jurídicas registradas suele ser un dato relativamente inestable, pero el total de puestos de trabajo generados e incluso la cantidad de maquinaria instalada, indicarían más claramente el nivel de evolución cuantitativa del sector.

Se observa que ha estado ocurriendo una tendencia al incremento en el número de empresas grandes o, bien, una concentración de producción en plantas grandes. En comparación con 1996 se ha reducido el número de empresas que disponen de menos de 100 máquinas instaladas. Es importante aclarar que existe además una gran cantidad de talleres de confección o pequeñas empresas que no son afiliadas a la AGEXPRONT, entre ellas se cuentan las de San Pedro Sacatepéquez en el departamento de Guatemala.

El número de empresas en la categoría de menor tamaño se redujo a la mitad en cinco años; y en similares proporciones también se redujo la cantidad de puestos de trabajo y máquinas operadas por esta categoría. Incluso la categoría que le sigue, de 101 a 200 máquinas, también disminuyó pero en relación con 1998, año en que habían aumentado las empresas de este tamaño, en término de maquinaria instalada (3%) y en capacidad de demanda de trabajo (5%).

Diferente es el comportamiento de empresas de mayor tamaño. Aquellas de 201 a 300 máquinas, aportaron un aumento anual de 11,7% de máquinas instaladas y 12,5% en puestos de trabajo generados entre 1996 y 2001. Mientras tanto, las plantas más grandes, las de 301 máquinas en adelante, hicieron crecer la capacidad instalada a un ritmo mayor del 21% anual —en ambos aspectos— en los últimos cinco años.

En realidad, el sector en su totalidad muestra cambios significativos hacia 1998, pero a partir de esa fecha el crecimiento viene a un ritmo más moderado. Por ejemplo, entre 1996 y 1998, en solo dos años, la capacidad instalada en maquinaria había aumentado en 36% y el empleo generado por el total se había incrementado

en más del 42%. Mientras que desde 1998 para la fecha; es decir, en 3 años, los crecimientos han sido apenas superiores al 14%, en los dos ámbitos, ni siquiera a una tasa promedio del 5% anual. En la realidad, el sector vestuario es más heterogéneo; existen empresas grandes, cuyas plantas superan con facilidad los 3 mil operarios, hasta empresas pequeñas que no suman los 50 puestos de trabajo; y establecimientos como los hay en San Pedro Sacatepéquez que promedian desde 15 puestos en adelante, sin considerar los talleres familiares. De acuerdo con los estudios hechos en San Pedro Sacatepéquez y en la ciudad capital, las empresas exportadoras suelen tener un tamaño típico no menor a los 300 puestos directos en planta.

El siguiente cuadro 3 ofrece un panorama de las empresas del sector a diciembre del año 2001. De este universo destacamos algunos elementos respecto del tamaño. Primero, actualmente son las empresas de 101 a 300 máquinas en planta las que constituyen más de la mitad (56%) del total de empresas de confección. Y estas aportan alrededor del 40% de la maquinaria operando y de los puestos generados por el sector. El resto lo aportan las empresas a partir de 301 en adelante; es decir, que las de menor tamaño en planta (100 máquinas y menos) en su conjunto no contribuyen con más del 4% de la capacidad instalada en máquinas y de la generación de puestos de trabajo en el sector.

Segundo, las empresas con máquinas desde 101 hasta 200, siendo 1/3 del total de empresas, aportan similar cuota de puestos de trabajo que las 4 plantas más grandes. Ampliando esta comparación, en otro estudio se registran datos de 1996 respecto del volumen de producción y volumen de exportación FOB entre estas categorías de tamaño, resultando que las medianas (201-300) cubrían el 41% del total de la producción en docenas pero solo parte del total de valor FOB, mientras que las empresas más grandes cubrían cerca del 34% del total de la producción, pero recogían ingresos FOB

**Cuadro 3**  
**Guatemala: Número y tamaño de empresas de Confección**  
**Diciembre 2001**

Total de em-presas	Rango de tamaño	Total y % de máquinas	Promedio de máquinas por empresa	Total y % de puestos de trabajo	Promedio de puestos por empresa
18	De 1 a 50 máquinas	518 (0,9%)	28,8	469 (0,5%)	26,1
25	De 51 a 100 “	2.019 (3,3%)	80,8	2.537 (2,9%)	11,5
76	De 101 a 200 “	10.984 (18,1%)	144,5	16.236 (18,5%)	213,6
54	De 201 a 300 “	13.123 (21,6%)	243,0	19.277 (21,9%)	357,0
24	De 301 a 400 “	8.362 (13,8%)	348,4	12.629 (14,4%)	526,2
17	De 401 a 500 “	7.688 (12,7%)	452,2	8.446 (9,6%)	496,8
14	De 501 a 1.000 “	8.709 (14,4%)	622,1	12.354 (14,0%)	882,4
4	De 1.001 a 5.000	9.277 (15,3%)	2319,3	16.052 (18,2%)	4.013,0
<b>232</b>		<b>60.680(100%)</b>	<b>261,6</b>	<b>88.000(100%)</b>	<b>379,3</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Oficina Ejecutiva de Cuotas/ Comisión Vestex; enero, 2002.

por casi el 50% del total del sector. Así, se concluye que las fábricas más grandes están produciendo artículos con un valor agregado más alto, mientras que las empresas más pequeñas tienden a concentrarse en prendas básicas o en el mero ensamblaje.

Tercero, las empresas en el menor rango, del tipo que interesa a este estudio, al ser desagregadas en dos grupos, muestran grandes diferencias: las de menor tamaño de planta productiva (1-50 máquinas) no llegan a aportar ni la mitad en la capacidad instalada respecto de las que le siguen (de 51 a 100) sugiriendo la importancia crítica que tiene la disposición de tecnología para responder a requerimientos de volumen del mercado mundial del vestuario.

Ahora bien, en términos de puestos de trabajo, como vemos, el sector del vestuario y textiles genera una importante cantidad de empleo directo permanente. Probablemente, es una de las pocas actividades productivas que está generando ocupación masiva, aunque esta posee rasgos de vulnerabilidad y de precariedad laboral.

En una consulta a diez grandes empresas realizada en el año 2001<sup>10</sup>, cuya totalidad de estas plantas sumaba más de 11 mil puestos de trabajo permanente, se observaba un perfil de la demanda laboral del sector así. Respecto del sexo, en la mitad de las empresas la distribución se equiparaba entre hombres (52%) y mujeres (48%), mientras que en la otra mitad, el personal de sexo femenino constituía el 75% y el masculino 25%. La excepción son las empresas puramente textileras en donde predomina personal masculino y con mayor calificación. Por otro lado, en las plantas de confección el perfil de calificación es bajo (tres a seis años de escolaridad) y las posibilidades de aumentarla en el proceso productivo son limitadas ya que la organización productiva sigue un modelo de tareas detalladas para cada operario u operaria; y son pocas las empresas que han introducido innovaciones que supongan una polivalencia de los trabajadores.

Este bajo capital humano remite a la vulnerabilidad, aunque hay indicios de relativización de esta vulnerabilidad debido a cierta mejora en las condiciones laborales. Por ejemplo, en la mayor parte de empresas el valor monetario del salario mínimo es superado gracias a la combinación de salarios e incentivos de producción que se pagan a los operarios. En temporada alta se ofrecen contratos indefinidos que incentivan la permanencia del personal; sin embargo, las cargas sociales no suelen otorgarse en el nivel deseado, especialmente en temporada baja

---

10 Pérez Sáinz y Maribel Carrera, 2001.

cuando los pagos se establecen de acuerdo con los compromisos productivos de la empresa y no sobre salarios fijos mínimos.

Habría que destacar que en la mejora en los estándares de conducta laboral, ambiental, y de seguridad ocupacional de las empresas del sector, las presiones internacionales para que se incorporen códigos de conducta aceptables han tenido una influencia mayor que la coerción que ejerce la legislación nacional y la supervisión respectiva. Esta influencia internacional se expresa de distintas maneras. Una de ellas es la práctica de realizar auditorías a las empresas por parte de las firmas clientes que se han acogido a esos códigos de conducta; ello determina a su vez para que las plantas locales cumplan con esos estándares. De hecho, existen firmas o marcas mundiales que van a la vanguardia en términos de aplicación de esas normas. Otra fuente de influencia es el monitoreo de las plantas, cuando hay denuncias de violaciones a los derechos humanos o, bien, como enfoque preventivo, por presión de organizaciones sindicales y/o de derechos humanos en los países del Norte. En todo caso, el fomento de códigos de conducta se ha llegado a apreciar actualmente como parte de los factores de competitividad de los países. Es así que también la Comisión VESTEX de la AGEXPRONT promueve un código de conducta y efectúa monitoreo y asistencia a las empresas para su cumplimiento. También existen instituciones que hacen monitoreo más independiente de los gremios empresariales o de las organizaciones de trabajadores.<sup>11</sup>

---

11 Por ejemplo, la organización COVERCO en Guatemala.

## Desarrollo de actividades conexas al vestuario

Guatemala ha logrado desarrollar ciertas áreas económicas vinculadas al vestuario, especialmente en las llamadas “adicionales” de prendas; también se fabrican ciertos insumos y sobre todo se generan los servicios requeridos por el sector. Este desarrollo ha sido paulatino, logrando poco a poco la calidad y eficiencia de las empresas de adicionales (acabados) y generando la provisión local de insumos indirectos; por ejemplo, materiales de empaque. Sin embargo, en cuanto a la provisión de servicios, si bien se ha incrementado la oferta, durante los últimos años también se han incrementado los costos, particularmente en lo que se refiere al transporte y a los servicios de seguridad.

El siguiente cuadro resume el número de empresas registradas que prestan servicios o proveen bienes para la actividad del vestuario y textiles, y muestra el crecimiento en cada tipo de actividad.

Cuadro 4  
Guatemala: número y porcentaje de empresas en actividades conexas al vestuario 1999 y 2001

	1999	%	2001	%
Servicios	90	43,3	144	37,0
Insumos directos	54	26,0	100	28,3
Insumos indirectos	11	5,3	57	14,7
Adicionales	28	13,5	53	13,6
Textileras	25	12,0	25	6,4
Total	208	100,0	389	100,0

Fuente: para 1999, *Directorio de Servicios y Accesorios en Manual del Maquilador*, editado por Marketing y Publicidad. Para 2001, *Directorio de Exportadores* por AGEXPRONT.

Las empresas de **servicios** incluyen: transporte marítimo y aéreo, agencias de carga, almacenadoras, mantenimientos. La importancia de la demanda del sector vestuario y textiles en su

entorno directo se evidencia mucho más en el área de proveedores de servicios que en el de insumos. Destacan el transporte y las almacenadoras; respecto de estas últimas, se estima que el 90% de las empresas del sector las utilizan, y su función, prevista en las reglamentaciones de la Ley 29-89, asegura las importaciones mediante fianzas e inspecciona los materiales importados en sus bodegas. Al transporte de carga debe agregarse el que se alquila para transporte del personal de las plantas.

En el área de servicios figuran otro tipo de empresas que proveen servicios más generales, aunque críticos y no registrados como conexos. Los más importantes de estos se refieren a: energía eléctrica, telefonía y mensajería expresa, mantenimiento de instalaciones y equipos, seguridad y combustible. Las empresas del sector están catalogadas como grandes usuarios de estos servicios.

En cuanto a las empresas proveedoras de **insumos directos**, se pueden incluir en esta categoría a proveedores de botones, cinchos, cordones, elásticos, entretela, etiquetas, hilo, hombreras y zippers, entre otros, según los directorios consultados.

Todas las empresas de vestuario y textiles de exportación a Estados Unidos están acogidas al régimen de beneficios del Decreto 29-89, el cual contempla la importación de insumos admitidos temporalmente sin impuestos, para su reexportación en forma de producto. De acuerdo con las negociaciones comerciales, los productos sometidos a cuotas de exportación hacia Estados Unidos de América están condicionados a que telas e hilos se basen en materias primas de ese país. Los productos que están fuera de estas condiciones pueden elaborarse con insumos de cualquier otro país. De manera que la gran mayoría de telas e hilos son importados.

En cuanto a insumos directos obtenidos en Guatemala, el hilo es el más importante, siguiéndole en importancia las etiquetas y luego, algunos accesorios. Se estima que una buena parte de las empresas está abasteciéndose cada vez más de hilo

producido o distribuido localmente y de accesorios, pero buena parte de este debe elaborarse con algodón de Estados Unidos.

Respecto de los **insumos indirectos**, los Directorios registran empresas proveedoras de agujas, bolsas, cerchas, y empaque, estos últimos son los más importantes. Casi todas las empresas se aprovisionan totalmente de estos insumos en Guatemala; y es un área bastante desarrollada, donde existe variedad de proveedores.

Por su parte, las empresas **textileras y las catalogadas como de subcontratación** son los subsectores más directamente ligados a la producción de vestuario. Las de subcontratación incluyen actividades en las prendas como: bordados, serigrafía e incluso el propio corte de tela.

Fuera de esto, en vestuario existe **subcontratación de prenda** como una práctica eventual en la mayoría de empresas, algunas lo hacen de forma permanente durante algún período y lo dejan de hacer al ampliar su propia planta, pero el impacto que tiene en la generación de empleo es grande.

Por su parte, dentro de las empresas textileras, además de proveer tejidos, varias de ellas son también confeccionadoras y eventualmente se las puede subcontratar para efectos de teñido y tejeduría.

## **LOS ENCADENAMIENTOS DEL VESTUARIO**

### **Funciones, actores y relaciones en la cadena**

Para referirnos a la posición de las empresas del vestuario en su respectivo encadenamiento, hemos elaborado diagramas que pretenden visualizar las actividades y actores relacionados en el encadenamiento del vestuario dentro del cual se insertan empresas localizadas en Guatemala. El primer diagrama (1) se refiere

a la cadena globalizada del vestuario, dentro del cual se pueden ubicar empresas que producen según el sistema de maquila. El marco de esta cadena está formado por el conjunto de normas en distintos países que permiten lo que en lenguaje comercial denominan “producción compartida” y que en el caso guatemalteco se trata básicamente de las leyes de maquila y zonas francas, así como el conjunto de medidas de política pública destinadas a favorecer la eficacia de ese sistema, como se describía en secciones anteriores.

En consonancia con los planteamientos de Gereffi (1995), el vestuario es un encadenamiento guiado por los compradores y hegemonizado por capitales comerciales. Y, así, en la posición superior del diagrama se ubican los actores extraterritoriales que dominan la cadena, puesto que tienen control sobre la distribución final de los productos a través del comercio internacional. En el sector del vestuario se identifican tres tipos de estos actores: mayorista y marca que son los nexos predominantes de las empresas en Guatemala, particularmente cuando las locales son filiales de firmas multinacionales. Y, además, los nexos con “fabricantes” aunque en menor medida. Sin embargo, la tendencia observada es que estos agentes tienden a actuar con más de uno de estos roles. Por ejemplo, existen empresas fabricantes que también son dueñas de marca, o fabricantes que cada vez más, están realizando convenios de producción con firmas locales; y ambos pueden comprar a través de mayoristas.<sup>12</sup>

Como es de esperar, cuando se trata de compañías filiales asentadas en Guatemala, los nexos con los clientes se desarrollan a través de la firma propietaria en el extranjero. En cuanto a empresas que no son filiales, sus vínculos son resultado de contactos fomentados a través de ferias internacionales, y servicios de información que en el caso de Guatemala han sido

---

12 Pérez Sáinz y Maribel Carrera, 2001.

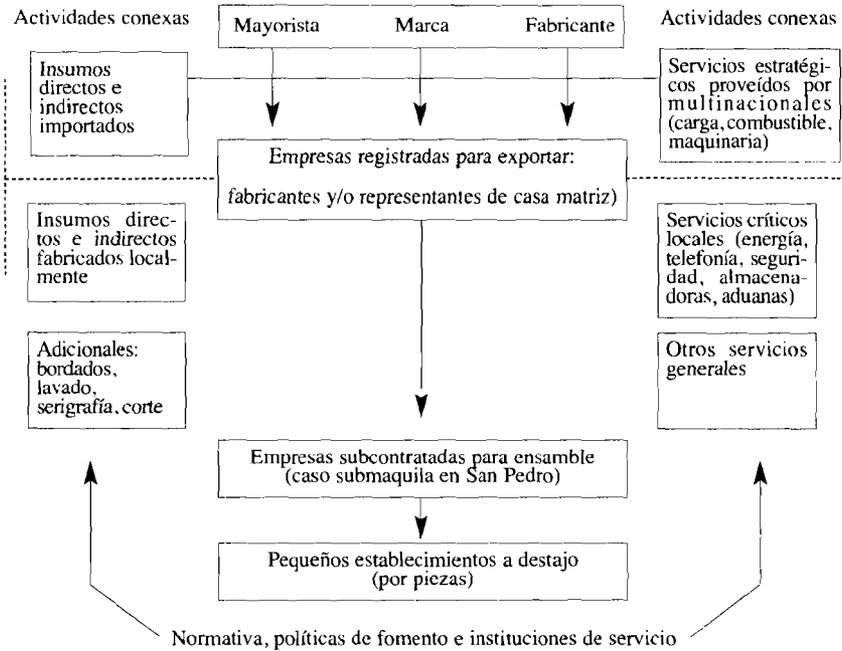
favorecidos desde la respectiva entidad gremial. En ambos casos, estamos hablando de plantas que tienen contrato directo de exportación.

Las relaciones del eslabón final de la cadena (primeras casillas arriba), con las empresas exportadoras locales están mediadas también por los insumos importados y, hasta cierto punto, por los servicios estratégicos que controlan firmas mundiales, ya que los pedidos incluyen especificaciones detalladas referidas especialmente a los insumos y a su aprovisionamiento en determinados países. Los contactos y negociaciones con proveedores de servicios, llamados en la casilla, “estratégicos” usualmente son manejados por los clientes finales.

Estas relaciones expresan una jerarquía clara. No obstante, es posible encontrar raros casos donde se logran desarrollar nexos de cooperación de firmas con empresas localizadas en Guatemala. Las empresas con estas experiencias han dejado constancia de los efectos positivos que tales nexos generan a nivel de su capacidad productiva y de sus procesos organizacionales, tecnológicos y laborales; estos agentes consideran que tales relaciones obedecen a una visión moderna y más estratégica donde se valora la necesidad de compartir riesgos y esfuerzos de sostenibilidad en el mercado.

Hasta ahora nos hemos referido a las relaciones entre las dos primeras casillas del centro del diagrama 1: compradores y vendedores directos. Pero también existe otra modalidad de inserción al mercado que es a través de la subcontratación (o submaquila como le denominan en San Pedro Sacatepéquez). En esa casilla (tercera de arriba hacia abajo en la sección central del diagrama) se localizan empresas que no tienen contrato de exportación o contrato directo, sino que este es mediado por otra empresa exportadora o, bien, la representante de la casa matriz en Guatemala (segunda casilla). Las empresas subcontratadas no hacen corte, solo ensamble, y son auditadas por las que les contratan.

**Diagrama 1**  
**Cadena globalizada del vestuario textil: sistema de maquila**



Ese es el caso típico de la mayor parte de las empresas de San Pedro Sacatepéquez, gracias a lo cual se han podido vincular a ese encadenamiento globalizado, aunque de una manera subordinada, ya que los establecimientos subcontratados o en submaquila, conservan nexos mediados por el producto, por los insumos y por precios mucho más bajos que los negociados entre los dos primeros agentes. A su vez, en esta línea jerárquica los establecimientos subcontratados también podrán subcontratar —a destajo de prendas o piezas— a otros talleres más pequeños, lo que sucede especialmente en temporada alta. En San Pedro Sacatepéquez existe una buena cantidad de pequeños talleres que eventualmente trabajan para otros en la confección o

ensamble, y se ubican más bien en un nivel de subsistencia (última casilla abajo, en la sección central del diagrama).

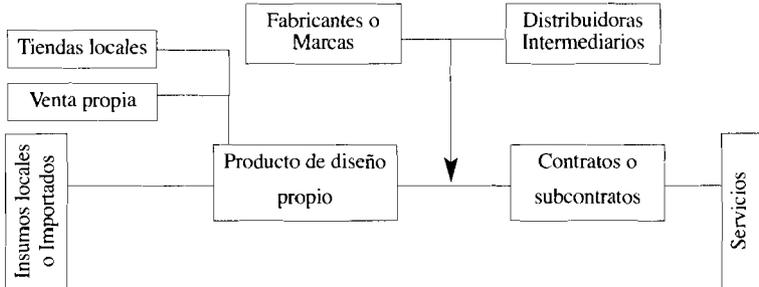
La línea punteada que atraviesa horizontalmente al diagrama significa que arriba de esta se ubican actores extraterritoriales al país, debajo de esta los actores localizados en el país, incluyendo el hecho de que empresas exportadoras (segunda casilla a la cual toca la línea punteada), sean filiales de empresas multinacionales o que algunos servicios correspondan empresas de inversión extranjera.

Debajo de esta línea y siguiendo las casillas laterales izquierdas: insumos directos e indirectos de fabricación local; y las casillas del lado derecho: resto de servicios, ese conjunto da una idea del desarrollo de las actividades conexas al vestuario en Guatemala que, como se ve en el cuadro 4 anterior, en el año 2001 el número de estas empresas aumentó en casi el doble en relación con 1999, siendo las que proveen insumos directos e indirectos así como las empresas de adicionales, las que generaron ese crecimiento.

Del lado de los servicios se ha subsumido, por razones de simplificación, los que corresponden a infraestructura a cargo del Estado, y que constituye un área estratégica para la realización eficiente de las actividades del sector y de la cadena respectiva: aeropuertos, carreteras, energía, telecomunicaciones, y otros.

El sector se desarrolla en un entorno nacional que norma, fomenta y coloca recursos institucionales que faciliten el funcionamiento del sistema. Pero además hay que señalar que ese entorno, en el caso de Guatemala, está relevantemente vinculado también al bajo nivel de desarrollo humano, social, cultural y político-institucional. Al respecto, el ámbito político-institucional es de alto impacto en todos los órdenes de la vida nacional, pero en el caso que nos ocupa afecta sensiblemente la eficiencia del sector y su desarrollo futuro. Robos en carreteras, corrupción en aduanas e impunidad, se han identificado como factores críticos en el incremento en los costos de producción por minuto y, en consecuencia, en desestímulo de las inversiones privadas.

**Diagrama 2**  
**Cadena del mercado de producción propia**



Esta cadena es la más importante, pero no la única a la cual se vinculan los empresarios sampedranos. De hecho, la cadena que se refiere a la “producción propia” en determinados momentos se convierte en vital para ellos. De esta cadena trata el diagrama 2.

Se trata de la fabricación de ropa que no se destina a mercados globalizados, que no se rige bajo el sistema de maquila, y que fundamentalmente se destina al mercado local, nacional y algunos países centroamericanos. Se refiere a quienes confeccionan a pedidos de empresas no acogidas al régimen de maquila, generalmente con destino al mercado nacional y centroamericano; o bien confeccionan ropa para venderla por iniciativa propia.

En relación con esta cadena, cabe señalar varios aspectos:

- Las casillas superiores se refieren a distribuidores finales de ropa en el mercado nacional y centroamericano que pueden ser —y al mismo tiempo— fabricantes y ostentadores de marca. Esta es la inserción más favorable para empresas de producción propia por la continuidad y el volumen de pedidos especificados; los cuales pueden incluir corte y manufactura

o, bien, solo manufactura; por eso se dice contrato o subcontrato en la casilla inferior que son las empresas sampedranas con este tipo de nexos.

- Sin embargo, los establecimientos de producción propia generalmente hacen el proceso completo de corte y manufactura; es decir, que se guían por patrones y diseños en los contratos especificados.
- La casilla al lado de “contrato o subcontrato” indica que ese mismo establecimiento puede tener, al mismo tiempo, producción de lo propio; es decir, productos con diseño e iniciativa propia que lanzan al mercado local o nacional. Pero también puede tratarse de establecimientos distintos, unos solo hacen producto propio y otros se ocupan solo de contratos o subcontratos especificados.
- El producto propio e incluso algunos pedidos con ciertas especificaciones puede venderse a almacenes de la ciudad capital, o bien —o al mismo tiempo—, buscar venderlo por su propia cuenta. Esta última es la tradición más antigua que le dio vida a la confección en San Pedro Sacatepéquez desde los años 60, pero que ahora se sigue conservando en muchos establecimientos pequeños y en los de subsistencia.
- El área de insumos no está regulada por norma alguna, más que por el mercado mismo. Es decir, la utilización de insumos locales o importados depende de la calidad y requerimientos de los insumos por utilizar en cada producto. En San Pedro Sacatepéquez hace ya unos 15 años que existen establecimientos proveedores de hilo y accesorios.
- El área de servicios utilizada depende igualmente de los requerimientos del mercado.

## Procesos productivos

Para referirnos a las funciones productivas, el proceso es similar en las grandes funciones para un establecimiento de manufactura de ropa, sea que produzca para el mercado globalizado o no. Pero las diferencias consisten en que quienes cubren la totalidad de las funciones tienen una mejor inserción en el mercado. En el caso del mercado globalizado (sistema maquila), estas serían las empresas con contrato directo; es decir, las que no son subcontratadas por otras. En el caso de establecimientos de producción propia, las que trabajan para grandes distribuidoras o firmas-marca pueden llegar a cubrir el proceso completo, aunque existen algunas diferencias tecnológicas con las del mercado globalizado. Enseguida describimos el proceso productivo completo para empresas del mercado globalizado. Este incluiría, en general, los siguientes conjuntos de operaciones:

- a) **Preproducción.** Esta es el área de patronaje, de pruebas y de elaboración de muestras de las prendas que se contratan con el cliente, a partir de los diseños o especificaciones enviadas por este.
- b) **Montaje.** Es una fase importante entre la preproducción y el proceso de manufactura. Se trata de organizar el proceso productivo de acuerdo con el tipo, complejidad y cantidad de la prenda por confeccionar. Es el montaje de líneas de producción, organización de operarios, establecimiento de metas por línea, división del trabajo, supervisión, en una palabra, la organización para cumplir con el programa de trabajo.
- c) **Corte.** Esta fase incluye el chequeo y pruebas de telas, y el corte mismo conforme a los patrones.

- d) **Manufactura.** La mayor parte de empresas —incluyendo las subcontratadas— organiza este proceso bajo el sistema en línea; pero existen ya muchas que han incorporado la variante modular. Para algunas empresas es solo una variante del sistema en línea, para otras es una innovación. El sistema consiste en la organización de un conjunto de tareas agrupadas por operación. Cada prenda, dependiendo de su complejidad y requerimientos de calidad, tiene un número distinto de operaciones. Una línea típica de producción incluye 60 operarios y 40 máquinas. Las funciones de los operarios normalmente se dividen en: máquina, auxiliares, planchadores, supervisores de línea al inicio, en medio y al final. Un sistema modular consiste en organizar el proceso de forma que a cada operario le corresponde más de una tarea de una misma operación.
- e) **Gestión de calidad:** En el organigrama de las empresas tiene un lugar específico y muy importante. Para empresas consolidadas, la calidad se gesta desde la primera fase hasta el final, aborda no solo el producto, sino todos los procesos internos, para otras se trata de control de calidad en la manufactura y empaque. En esa fase se incluye a otros supervisores o inspectores encargados de la calidad. Actualmente, incluso en las empresas submaquiladoras hay una tendencia a separar la gerencia de la producción, de la gerencia de calidad. Debido a ese cambio, es que actualmente también se han incorporado en línea las labores de revisión que antes estaban solo al final, en la fase de empaque. En años pasados, las empresas dedicaban un área de trabajo y un tiempo considerable en un conjunto de tareas de revisión antes del empaque, donde se eliminaban hilos sobrantes o se corregía el acabado. Actualmente, con la incorporación de calidad en línea, se ha ganado tiempo y eficiencia.

- f) **Empaque:** incluye planchados, empaque, organización por tallas, y empaque para embarcación.
- g) **Envío - exportación.** En empresas grandes constituye un departamento aparte; en empresas subcontratadas se trata únicamente del envío a la contratante, bajo la supervisión de esta, la cual se aplica desde el empaque.
- h) **Bodegas:** para el caso de empresas con contrato directo es sustancial para los suministros y otros.

## **UNA AGLOMERACIÓN SOCIO-TERRITORIAL DE PEQUEÑAS EMPRESAS: SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA**

### **San Pedro Sacatepéquez, antes y después de la submaquila**

San Pedro Sacatepéquez logra ejemplificar un caso de aglomeración territorial y sectorial inserto en encadenamientos de producción globalizada, puesto que se trata de la confección, un producto mediado por el régimen maquilador con destino a terceros mercados. La cabecera de ese municipio se ubica en el área central del país, a escasos kilómetros de la ciudad capital de Guatemala: su paradójica ventaja. La cercanía le permite desarrollar una actividad económica moderna, pero no deja de ser, como cualquier otro municipio del país, desatendido en términos de desarrollo local. Es un municipio con alto índice de urbanización —no de desarrollo urbano— lentamente pasará a formar parte de la gran mancha conurbana del área metropolitana. También es una población eminentemente de origen maya-kakchiquel, 88% se declaraba como tal en el censo de 1994.

Según se recoge en estudios anteriores<sup>13</sup>, hace varias décadas ya que la actividad comercial y, posteriormente, la manufacturera, desplazaron la agrícola y cualquier otra, para convertirse en la principal: más de la mitad de la PEA se ocupa en esta rama. Su origen data de los años 60, poco después que se instalara la luz eléctrica en la cabecera municipal, donde tiene lugar la aglomeración empresarial; en su evolución tuvieron impacto ciertos acontecimientos e intervenciones que marcaron diferentes hitos.

---

13 Estudios realizados por FLACSO a lo largo de diez años (Pérez Sáinz y Leal, 1992; Pérez Sáinz, 1999; Carrera Guerra, 2000).

En una etapa inicial que, como se dijo arriba, comienza con la introducción de la energía eléctrica y que posibilita utilizarla en las todavía máquinas de pedal en que se basaba la actividad de la sastrería, la introducción de la energía eléctrica se debió precisamente a la labor de un comité presidido por uno de los pioneros de la confección en San Pedro Sacatepéquez. Durante toda esa etapa, la tecnología era rudimentaria tanto como la organización de los procesos productivos, tal y como cuenta uno de los emprendedores.

*“Hace unos treinta y cinco años en San Pedro solo máquinas domésticas, no había industriales. En San Pedro cada persona que llegaba a pedir un trabajo a un taller tenía que llevar su máquina, sus sillas, tijeras el dueño solo ponía el trabajo, y uno tiene que elaborar la camisa hasta quedar completa. A través del tiempo fue cambiando, cuando vino la maquila fue otra forma de trabajar más técnicamente, se aprendió calidad. Cuando nosotros trabajamos en tallercitos trabajábamos bien pero tal vez no con las medidas exactas, pero ya en las maquilas con una medida exacta, con patrones y también eso nos viene ayudar bastante...”* (Caso 13, SM)

Una segunda etapa marcada por el terremoto de 1976 que conllevó la destrucción de viviendas y medios de trabajo, dio la oportunidad para algunos de agenciarse de recursos en el marco de las actividades de reconstrucción posterremoto. De esa manera, se adquirieron máquinas eléctricas pero del tipo industrial, apareciendo las primeras “planas” y *overlock* en San Pedro Sacatepéquez, y con ello se consolida el proceso de modernización de la

actividad. El tercer hito se da a la mitad de los años 80, cuando la confección del vestuario en Guatemala es favorecida por las primeras medidas de política pública y comienza a generalizarse el sistema de maquila. Para San Pedro Sacatepéquez, la oportunidad se hizo presente, hacia finales de esa misma década cuando se implementa un plan —llamado plan piloto por los empresarios— mediante el cual se promueve la localidad como un pueblo industrial, pleno de experiencia en la confección y con un gran potencial para participar en los nuevos vientos modernos.

### **Plan piloto para una localidad exportadora**

Detenerse en lo que ha significado ese plan piloto para San Pedro Sacatepéquez es importante porque no impactó solamente en los emprendedores que concretaron sus aspiraciones, sino que tuvo efectos en muchos otros y en el pueblo mismo, convirtiéndose en una verdadera aglomeración de unidades productivas enlazadas a esa actividad económica.

Durante los años 80, la localidad había comenzado ya a conocerse por la gran cantidad de talleres de confección y los sampe-dranos que ya recorrían todo el país e incluso sus fronteras para salir a vender sus propias creaciones de ropa. La idea de promover el potencial industrial comenzó a germinar entre un grupo de líderes y el representante de una de las empresas más grandes, en aquel entonces, distribuidoras de máquinas. Para ello era indispensable convencer a las autoridades de invertir en infraestructura, además de respaldar las gestiones en busca de clientes que pudieran entablar relaciones con los sampe-dranos. Uno de los consultados testimonia cómo alrededor de 1987, cuando se dedicaba a buscar clientes en la capital:

*“ ... resultamos en la embajada de los Estados Unidos y allí preguntamos si ellos no sabían de algún lado donde dieran trabajo y nos mandaron con un Ingeniero Álvaro Colom... había un grupo aquí en San Pedro, de Martín Granados, ellos ya tenían más tiempo de que venían platicando con el Ingeniero... y de allí nos unimos y nos ayudó bastante..”* (Caso 13, SM)

Este grupo se organizó alrededor de un proyecto de “incubadora” de empresa, el cual incluía necesariamente “vender San Pedro como un pueblo industrial”. Se buscaba conseguir de manera conjunta un contrato con la firma Philips Van Heusen<sup>14</sup>, cuyo representante en Guatemala era Álvaro Colom, promotor del proyecto piloto. En 1988, ante el incumplimiento de un pedido a una fábrica en Turquía, se le propone a la firma que el contrato lo realizara un grupo de San Pedro Sacatepéquez ; sin embargo, esta pedía garantías, las cuales fueron gestionadas ante el gobierno con tan buenos resultados que el propio Presidente Cerezo las concedió, honrando así su promesa de ayudar a San Pedro Sacatepéquez. Todo ese esfuerzo para obtener el apoyo del gobierno y de otras entidades, para gestionar con la PVH y para preparar al grupo en la nueva empresa, absorbió varios meses y gran cantidad de esfuerzo de los sampedranos involucrados y del promotor. Por otro lado, era necesario prepararse en estándares de calidad, organización del proceso productivo, justo a tiempo, etc., aspectos a los que nunca antes se habían enfrentado. Ello significa que la firma fue convencida también de apostar e invertir en el

---

14 De aquí en adelante usaremos las siglas PVH para referirnos a esta empresa, también son nuestras las siglas dentro de los testimonios transcritos.

proyecto mismo que eran los sampedranos. Efectivamente, así fue, pues más allá del contrato, la firma invirtió en capacitación y tecnología mediante arreglos sumamente favorables a los sampe-dranos<sup>15</sup>. Todo el proceso de preparación para la calificación de cada uno de los emprendedores organizados fue realizada por Colom y su equipo. En 1989, el grupo bautizado con el nombre de Villa Exportadora, integrado por 21 emprendedores que habían calificado, estaba iniciando su primer subcontrato; es decir, contrato de puro ensamblaje. Los pedidos se repartían de acuerdo con la capacidad de cada uno, con su cumplimiento, su calidad. Y así continuó la PVH durante siete años más, consolidando su relación con este grupo, además de establecer contratos con otros emprendedores de la localidad. Tanto para unos como para otros, la relación —y las auditorías— con PVH les permitió aprender a trabajar según estándares del mercado mundial, incorporando *know how* y tecnología antes nunca vista.

Cada uno de los miembros del grupo participaba en la realización de los contratos desde su establecimiento, los cuales vieron incrementada su maquinaria y personal. En 1997, el grupo se había reducido a 15 miembros, y juntos emprendieron la tarea de formar una sola empresa como sociedad anónima, además de construir las bodegas, juntar y adquirir nueva maquinaria. En este nuevo esfuerzo también contribuyó la PVH con préstamos blandos, la innovación tecnológica y, sobre todo, la consolidación de la relación mediante un contrato directo. La nueva empresa se bautiza como VILLASA y se convierte en exportadora. Ni antes ni ahora, los socios cerraron sus talleres individuales de producción propia, pero a partir de ese momento los atendieron

---

15 Según estima Martín Granados, líder del grupo, la PVH invirtió unos 2 ó 3 millones de quetzales con VILLASA y unos 10 millones de dólares en toda Guatemala, solamente en materia prima, accesorios, capital de trabajo, etc. Eso fue clave en el éxito del proyecto. El hecho es que no lograron encontrar otro cliente como PVH desde que se esta salió de Guatemala.

mucho menos. VILLASA se convirtió en un ejemplo de éxito empresarial colectivo de la localidad; se agremiaron a la AGEX-PRONT e incluso recibieron un premio a la exportación antes de finalizar la década de los 90.

Sin embargo, el inicio del nuevo milenio trajo malas noticias a los sampedranos. La PVH retira sus plantas de Guatemala en el año 2000 y un año después cancela el contrato con VILLASA. De acuerdo con los diferentes empresarios sampedranos consultados en este estudio, una cosa no necesariamente trajo la otra. De acuerdo con sus análisis, algunos factores afectaron la maduración de la empresa. El primero, con más contundencia, es que la empresa mantuvo una relación durante doce años con un solo cliente y no hizo esfuerzos efectivos por diversificar sus relaciones; al momento en que pierde su cliente, la empresa se cae. El evento les toma desprevenidos, pues las reservas habían sido usadas en la planta, inversiones que no pudieron recuperar antes de la salida de PVH; así, el manejo financiero es un segundo factor. Este manejo no fue prudente, según analiza su Gerente de Mercadeo; mantuvieron una planilla completa de personal en períodos de baja; agravada con el aumento al salario mínimo que, al cubrirlo, se convirtió en pérdida ya que los precios de venta no se movieron. Más que el manejo, fue la previsión financiera que reflejó, hasta cierto punto, la lógica de un establecimiento menor como los que tenían antes<sup>16</sup>. De esa manera, actualmente la empresa necesita una fuerte inversión para volver a colocarse; los contratos conseguidos en este momento, o son muy pequeños o se tratan de paquete completo, para lo cual se requiere un considerable capital.

---

16 Dentro de los casos estudiados en esta ocasión, hay tres para quienes la salida de VILLA (antes o después de convertirse en sociedad anónima) les significó 1 ó 2 años de trabajo para recuperarse de deudas contraídas o pérdidas.

Un tercer tipo de causales tiene que ver con el gobierno de la empresa. De acuerdo con testimonios de socios que salieron del grupo durante los años 90, se estima que la empresa nunca superó el dilema entre la dirección del grupo y la gerencia de la empresa; cuestiones diametralmente distintas a la hora de tomar decisiones. Para ejemplificar lo dicho, algunos comparan la experiencia de VILLASA con la del Caso 01, una empresa sampedrana de dos familias asociadas, quien también tuvo nexos con PVH. Se asegura que en el caso 01 los socios mantienen un acuerdo para permitir que el socio gerente dirija la empresa sin interferencia de los otros. Sin embargo, es preciso hacer justicia a VILLASA, por cuanto su génesis es distinta. Proviene de un esfuerzo conjunto más diverso, en donde el riesgo multiplica sus dimensiones y la traducción a una organización productiva se torna mucho más compleja. Eso no desdice, sin embargo, lo señalado por los ex socios de VILLASA en el sentido de que probablemente fue un factor que impidió manejar todos esos riesgos adecuadamente con sus correspondientes consecuencias.

Volvemos ahora al punto del impacto del plan piloto, VILLASA y la PVH en San Pedro Sacatepéquez, puesto que a estas alturas no hay empresario sampedrano que no se refiera a ello en la historia de la maquila en esta localidad. Y esto se resume en que el papel de la PVH fue clave en la modernización y la innovación tecnológica de la fabricación de ropa en San Pedro Sacatepéquez, así como en la inserción de empresas sampedranas en los mercados globales de la confección. Invariablemente, los emprendedores que tuvieron nexos con la firma o bien quienes participaron de la experiencia de VILLASA dan fe de los beneficios que para sus empresas significaron esos nexos, notoriamente el *know how* incorporado a la empresa y el aprendizaje organizacional para responder a los requerimientos del mercado, recursos con los cuales hoy les hace posible enfrentarlo con mayor capacidad.

*“Tenemos la estructura para control de calidad. Con PVH aprendimos eso, fue lo único bueno.”* (Caso 17, PP)

*“Creo que la venida de PVH fue beneficiosa para el pueblo en esos aspectos... pero hace falta mucho más...”*  
(Caso 13, SM)

*“Cuando me asocié en LA VILLA, todos los socios pudieron beneficiarse de la ayuda de la PVH para introducir maquinaria en cada empresa.”* (Caso 11, SM)

Para finalizar esta reseña histórica, cabe señalar la falta de un censo industrial; por tanto, desconocemos la dimensión en la que ha evolucionado la capacidad instalada para la confección de ropa en San Pedro Sacatepéquez. Ya se indicó que para este estudio se consultaron 19 empresas de distinta capacidad, origen y situación actual. Pero solo estas empresas juntas constituyen una producción semanal de más de 12 mil docenas de prendas; suman una capacidad instalada de más de 1.300 máquinas y casi 1.500 operarios. Tómese en cuenta que esta producción corresponde a temporada baja (marzo-abril 2002 se llevaron a cabo las consultas de campo), así que se puede inferir la importancia de esta aglomeración que, además de dinamizar otras actividades económicas en la localidad, por sí misma genera un empleo permanente de considerable impacto en este y otros municipios cercanos<sup>17</sup>.

---

17 De acuerdo con una encuesta realizada por FLACSO en el año 2000, el 59,1% del empleo generado en esa localidad tiene lugar en la actividad de confección de ropa.

Por otro lado, de acuerdo con una encuesta realizada por FLACSO en 2000, la actividad de la confección de ropa se muestra como una actividad más generadora de equidad, frente a las otras como el comercio, los servicios y la agricultura. Se muestra más accesible a las mujeres y a los indígenas que el resto de actividades, y cuanto mayor número de miembros del hogar logran integrarse a ella, menor la probabilidad de que la unidad doméstica se encuentre en pobreza<sup>18</sup>. Es decir, la naturaleza equitativa de esta actividad se ve reforzada por su impacto en el bienestar de los hogares sampedranos.

### **Emprendedores del vestuario en San Pedro Sacatepequez**

De acuerdo con el marco analítico que seguimos en este estudio, dada la pérdida de relevancia de criterios como desarrollo tecnológico, regulación y tamaño en la noción de “pequeña empresa”, se considera que ese término tendría sentido hoy día si se toman en cuenta dos rasgos fundamentales que están asociados a la lógica de estructuración del mercado de trabajo. Uno, es que la pequeña empresa significa por excelencia autogeneración de empleo, y otro, que la pequeña empresa es un espacio de producción con una división de trabajo en la que el propietario aún participa directamente en el proceso productivo del bien o servicio y, por tanto, la lógica de la gestión tiene una racionalidad empresarial aún no desarrollada plenamente. Encontraremos que gran parte de ellas poseen esas características de “pequeña empresa”, pero existen algunas que han dejado de serlo.

Nos interesa destacar que autogeneración ciertamente significa una respuesta ante el desempleo y otras modalidades de exclusión

---

18 Globalización y comunidades en Centroamérica, FLACSO 2001.

del mercado laboral; pero también representa la búsqueda de independencia laboral en el amplio sentido de la palabra: lo que puede ser una ruptura con la dependencia salarial, con el negocio familiar, e inclusive con la carga de compromisos en negocios asociados. Independencia implica una acción de emprender y a menudo la intención de acumular. Y por ello, es importante discutir alrededor de los factores que harían permisible esa acción inicial; estos los buscamos en los atributos mismos del emprendedor, en su historia y en su entorno. Nos detendremos en aspectos relacionados con la educación y calificación para el oficio, así como la importancia que han tenido factores de capital social e institucional en la acción inicial de emprender. Para ello tomamos en cuenta las trayectorias de emprendedores tanto de submaquila como de producción propia.

### **Atributos del emprendedor**

En estudios precedentes realizados por FLACSO en esta localidad, se mostró que el universo de propietarios de establecimientos del vestuario es eminentemente masculino, y continúa hoy día de manera invariable. Esto es así, a pesar de que algunas mujeres (frecuentemente hermanas) están al frente de la producción y muchísimas en labores de supervisión, pero, especialmente, a pesar de que casi todas las compañeras de vida de los propietarios son coemprendedoras, ellas quedaron posteriormente relegadas al hogar. Al observar la trayectoria de las empresas que para este estudio han sido consultadas, son varios propietarios quienes testimonian la función clave de la compañera de vida al momento del emprendimiento.

Al respecto, debemos tomar en cuenta que en San Pedro Sacatepéquez el negocio de la confección nació dentro de la vivienda, y hemos identificado que conforme se ha registrado una

modernización industrial, se han separado paulatinamente el espacio físico del taller del de la vivienda; pero en esa misma medida también se separaron los emprendedores de las emprendedoras, quedando ellas confinadas a la vivienda y el cuidado del hogar, y ellos concentrados en el espacio del negocio, haciendo gran parte de su vida dentro de ese local.

Por otro lado, los negocios, como cualquier otro espacio público, ha estado vedado a las mujeres por lo que entraña de riesgos que se consideran no apropiados para ellas o con los cuales no sabrán enfrentarse; así se pone como ejemplo, los viajes constantes a la capital y otros lugares que los empresarios tienen que realizar, vendiendo y negociando materia prima, entre otros. Pero también hay otras limitaciones para que las mujeres no emprendan sus propios negocios, y es que en muchos casos las hijas no heredan el patrimonio familiar o no son apoyadas como los hijos varones para que lo hagan. El siguiente testimonio argumenta lo anterior.

*En el caso de mi papá, mi mamá al inicio le ayudaba, ... cargando a los niños y trabajando en la confección, pero eso quedó a un lado cuando los hijos empezaron a crecer y a tener ciertas necesidades como de ir al médico, ... ver el colegio, la escuela, la administración del hogar. Mi papá ya no la puso a trabajar, ella se quedó directamente cuidando la casa, haciendo que la casa fuera un hogar y no como la mayoría que a la par de la cama estaba la máquina. Se empezó a dar esa separación, la planta por un lado y por otra las habitaciones. Cuando se separó la casa de la fábrica, se separó la mujer, la mujer se dedicó más a la casa. En ese tiempo no había muchas mujeres que se dedicaran a estudiar, lo más que llegaban era a*

*sexto primaria, porque las mujeres se casaban muy jovencitas. Ahorita hay muchachas que se dedican más al estudio, pero todavía estamos en esa etapa en que las mujeres le dan preferencia al hogar que a su profesión. En mi caso, yo soy casado y ella no está involucrada en el negocio... ella es Perito Contador, y se queda en la casa, me lleva algunas cuentas, ... y por el momento así ayuda.*

*Yo lo que sí veo, es que varios fabricantes, viajan por ventas o compras y control de la producción...(es una limitación para las mujeres). Yo no le veo ningún inconveniente, podrían desempeñar un buen trabajo. Esto es más que todo cuestión de estabilidad económica, porque las mujeres generalmente no tienen apoyo de sus padres, apoyan al varón y no a las mujeres; heredan más a los hombres que a las mujeres.... “*

(Caso 06, SM)

Otro rasgo que se mostró también desde los primeros estudios, es la edad madura pero relativamente joven de los propietarios. Hace dos años, en una muestra de 50 establecimientos de diverso tamaño productivo, la edad promedio del propietario era de 39 años, en el estudio actual se consultaron 19 empresas en las que se confirma ese mismo promedio de edad. Estas empresas se clasifican en dos grupos, 13 dedicadas a confección de “submaquila”, y 6 dedicadas a “producción propia”. En el cuadro 5 hemos incluido varios atributos de ambos grupos de emprendedores.

Como vemos, la edad promedio se eleva en el caso de los emprendedores de producción propia, sus establecimientos también son más antiguos. Es decir, que la nueva generación tiende a preferir la submaquila como negocio principal, frente a la producción propia. Sin embargo, invariablemente, todos los emprendedores de uno u otro grupo, iniciaron este afán alrededor de los 20 años, puesto que se ha registrado como emprendimiento propio, aun cuando se tratara de independizarse del padre o negocio familiar.

**Cuadro 5**  
**San Pedro Sacatepéquez: atributos de emprendedores**  
**Año 2002**

	Submaquila de confección (n:13)	Producción propia (n:6)
Edad promedio	38	42
Escolaridad promedio	14	9
Calificación externa	Frecuente y avanzada	Poca o ninguna
Antigüedad de la acción de emprender	18	22

Fuente: estudio realizado, 2002.

Para varios emprendedores, la edad de los 20 años cuando se independizan, corresponde al momento de terminar su carrera intermedia; de manera que los estudios universitarios vinieron después, mientras trataban de levantar la propia empresa. Para otros, en ese momento concluye su educación formal. Los jóvenes, menores de 30 años, que actualmente están al frente de empresas, cuentan ya con carreras universitarias, pero corresponden a la cola de la segunda generación de emprendedores de la confección en San Pedro Sacatepéquez, pues la primera generación de empresarios tiene actualmente entre 45 y 60 años.

*Comenzó a trabajar a la edad de 8 años, de ayudante de zapatero. A los 9 vendedor; a los 11 años aprendió sastrería con sus familiares de San Pedro: primero pegando botón, después haciendo ojales, después a coser, cortar, trazar patrones de camisa.*

*La independencia (casarse pronto, poner su propio negocio) se le presentaba como necesaria desde pequeño. Sus padres se habían divorciado y le tocó vivir una dura infancia, de pobreza y soledades. Muy pequeños, él y sus hermanos menores, se fueron a vivir con unos tíos donde aprendieron a vender y a coser. Gracias a la insistencia de los tíos, logró estudiar y eso le permitió abrirse nuevas perspectivas de vida. Trabajaba y estudiaba. Cuando se graduó de bachiller ya sabía hacer trazos y patrones.*

(Caso 05, SM)

## **Capital humano**

Vinculando la edad al capital humano, de acuerdo con las historias recogidas, se puede identificar un enorme esfuerzo por la educación a pesar de las adversidades. La gran mayoría de emprendedores consultados, especialmente quienes son ahora mayores de 30 años, son personas que trabajaron desde niños (8-10 años) y al mismo tiempo fueron a la escuela. Los casos de primaria incompleta corresponden a emprendedores para quienes la adversidad probablemente fue más dura: niños que tuvieron que acompañar a sus padres en su recorrido como comerciantes o, bien, porque tuvieron que asumir la paternidad de sus hermanos y no pudieron concluir estudios e incluso iniciarlos.

En estudios anteriores mencionados, se mostró como la variable educación del propietario está fuertemente asociada al dinamismo de los establecimientos; y ahora ha podido corroborarse según se observa en el cuadro 5: los emprendedores actualmente vinculados al mercado globalizado poseen un más alto nivel de escolaridad en promedio. Dentro de ellos, 1/3 han cerrado carreras universitarias y otros 2/3 cuentan con una carrera a nivel medio. En tanto que los emprendedores de producción propia muestran en promedio menos años de educación formal. Significa, entre otras cosas, que la educación ha sido un factor favorable a quienes buscaban insertarse en el mercado globalizado.

Otra vía de formación del conocimiento son las capacitaciones recibidas de agentes institucionales ligados a la confección. Los emprendedores del mercado de maquila se han podido beneficiar mucho más que los otros, dado que las instancias que proveen cursos actualizados en el oficio son, como la Gremial de Exportadores, dedicada a servir a sus agremiados y exportadores, pero eventualmente los cursos están abiertos a no agremiados. Por otro lado, los submaquiladores eventualmente se benefician de aprendizajes puntuales a través de sus clientes, cuando la relación con estos conlleva algún tipo de cooperación. Es así que los empresarios de producción propia tienen mucho menos opciones de calificarse.

Sin embargo, en el momento del emprendimiento, los conocimientos y la formación de los sujetos se limitaron a la experiencia previa en producción que cada uno había adquirido desde la niñez; mientras que conocimientos sobre el mercado fueron adquiridos posteriormente en la marcha, al enfrentarse con el mercado. En las trayectorias laborales se observa una incorporación temprana al trabajo, y buena parte de esta ocurre dentro de la confección. Más de la mitad de los casos estudiados provienen de familias ya iniciadas en el oficio de la confección; en otros casos, el padre o madre era comerciante de ropa; y solo

en dos casos, excepcionales, el emprendedor fue el primero en su familia en ingresar a este oficio.

En otras palabras, el legado histórico de San Pedro Sacatepéquez como pueblo confeccionador es el principal capital humano de los emprendedores. Tal y como se describe en la historia de San Pedro Sacatepéquez, la confección tuvo lugar por una ya larga tradición en la sastrería, oficio que se aprende en el seno de los talleres familiares. Además, se aprende el modo de organizar las tareas dentro de una unidad productiva.

Sin embargo, conocimiento acumulado no había más que en torno al mercado para “productos propios”. Al respecto, les ha sido relativamente fácil identificar las tendencias de este mercado, en cuenta los nuevos factores de competencia como son “la ropa de paca” y el contrabando. Incluso también identifican en este mercado una tendencia a la diferenciación de productos y la importancia de las marcas. Pero con respecto a submaquila, desconocían y nadie les había formado sobre estos otros mercados signados por distintas competencias y requerimientos.

La acción de enfrentarse con este mercado fue para muchos algo desconocido y asumido así. La falta de una institucionalidad de apoyo al desarrollo de la confección en San Pedro Sacatepéquez, a pesar de ser la principal rama de la que depende la dinámica económica de la localidad y alrededores, ha determinado que la acción de emprender para la gran mayoría fuera, en términos de conocimiento de mercado, una aventura.

*“Cuando trabajé en una fábrica de San Pedro, yo miraba los movimientos que hacían los dueños y quienes eran los clientes, cómo hacia y cómo venía el producto, ... y como yo, más o menos, tenía un poquito de experiencia en lo que es la confección, dije yo, entonces solo es de contactar con algunos clientes...”* (Caso 07, SM)

*“Desde que se fundó, fueron días difíciles porque siempre existía un derecho de piso, lo que uno pierde o paga por aprender alguna cosa...” se trabajaron con varias empresas, unas eran nacionales con gerentes nacionales y uno más o menos lograba el pago que uno quería, y muchas veces eran empresas coreanas que no eran conocidas, y que se iban del país sin pagar a sus empleados, ni nos pagaban a nosotros...”*

*(Caso 01, CD)*

*“Cuando comenzó no tenía conocimientos de mercado ni del proceso productivo, lo hizo “a la pura brava. En el camino se fue aprendiendo. Nosotros trabajábamos a ver qué resultaba.”*

*(Caso 12, SM)*

Los ejemplos anteriores permiten analizar la incidencia de dos aspectos más en la acción de emprender, uno, los probables recursos de capital social comunitario a través de redes de apoyo e intercambio; y dos, los apoyos institucionales públicos o privados.

### **Apoyos institucionales**

En la historia de San Pedro Sacatepéquez solamente ha habido una ocasión en que se empujó un proyecto de preparación y apoyo a los emprendedores a su inserción en el mercado externo, sobre el cual incluimos una reseña en la sección anterior. Este contó con el respaldo y apoyo del gobierno de entonces, pero desde esa ocasión no ha prosperado ninguna otra iniciativa parecida. Tampoco se han establecido mecanismos institucionales públicos

o privados destinados a promover el desarrollo de esta aglomeración. Actualmente, solo la AGEXPRONT e INTECAP — Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, entidad autónoma de recursos mixtos— se mencionan como entidades que han resuelto algunas necesidades de información y capacitación.

La falta de una institucionalidad de apoyo especializado, pero también adecuado a la realidad de la aglomeración, se refleja en que los programas e instituciones existentes destinadas a la promoción de exportaciones, a la preinversión y al financiamiento, conservan una oferta de servicios estandarizada dentro de la que no caben empresas como las sampedranas. Por ejemplo, muchas de ellas podrán ser calificadas como “pequeñas empresas”, pero los financiamientos ofrecidos para este tipo de unidades no son significativos para las necesidades de inversión de las empresas de la confección, estas rebasan en mucho los montos ofertados por los programas. Paradójicamente, cuando quieren acceder a beneficios ofrecidos a empresas grandes, las sampedranas no logran cubrir los requisitos. Por ejemplo, los financiamientos bancarios que se aplican contra garantías tradicionales como las hipotecarias, y no arriesgan crédito sobre capacidad de producción. En este caso, no se confía suficientemente en la capacidad y garantías de las empresas sampedranas.

*“No podía tener acceso a crédito, porque ¿quién me iba a querer ayudar?, si yo solo tenía tres máquinas. Usted sabe que cuando uno va a pedir crédito a una institución bancaria, primero le piden a uno lo que no tiene, a cuánto asciende su patrimonio, dar referencias comerciales, cuántos créditos ha tenido, y uno lo único que tiene son las ganas de trabajar, muchas veces porque se tiene familia, necesidades.”*

*(Caso 03 SM)*

*“Nosotros no hemos tenido apoyo de ninguna institución que vele por los pequeños empresarios. Lo que la mayoría de la gente ha hecho, es porque sus antepasados han sido pudientes, entonces han trasladado los bienes por herencia. El papá se lo da a sus hijos y sus a sus hijos y así sucesivamente.”*

(Caso 09, SM)

Respecto de otras necesidades estratégicas para la aglomeración, como el conocimiento acumulado y la innovación tecnológica, la misma necesidad se presenta para todas las empresas, no solo para las sampedranas. El conocimiento es clave para acceder a la globalización, pero esta inversión desde la educación básica hasta el conocimiento acumulado que permite la generación de capacidades tecnológicas no ocupa ningún lugar estratégico en las políticas públicas guatemaltecas. El deterioro de la educación pública es una fuente de inequidad<sup>19</sup>, y un obstáculo permanente a las iniciativas de la gente, especialmente de los sectores más vulnerables como la población indígena y las mujeres.

Las políticas públicas relativas al desarrollo económico están enfocadas a aspectos como la atracción de inversiones extranjeras, fomento de exportaciones y captación de divisas, así como el manejo de variables macroeconómicas como la inflación y el tipo de cambio. Los instrumentos de apoyo financiero y de asistencia técnica a las pequeñas unidades productivas han tenido resultados muy limitados. Algunos otros proyectos de apoyo a la inversión privada devienen de iniciativas negociadas de grupos empresariales con entidades públicas. Similares acciones podrían emprender los sampedranos si contasen con fuerza organizativa y poder económico. La Central de Riesgos es un proyecto de los

---

19 Seminario “Pequeña empresa y encadenamientos globales en Centroamérica”, San José Costa Rica, 4-5 junio, 2002.

cooperativistas del ahorro que también fue logrado con muchos años de organización y uso de su poder de negociación.

En el caso guatemalteco, la falta de políticas públicas integrales no es un problema exclusivo del desarrollo económico empresarial; se evidencia en tantos otros aspectos que son vitales y que ponen en riesgo cualquier proyecto como país o como nación. La cuestión es como en un contexto mundial de globalización donde el Estado-nación perdió centralidad, se debe redimir el rol del Estado para crear y mantener condiciones que permitan a la sociedad realizar sus aspiraciones en un marco de mayor certidumbre y equidad.

### **Recursos de capital social**

Para concluir esta sección, nos vamos a referir brevemente al papel de las redes de intercambio o de capital social comunitario en la acción de emprender de los sampedranos.

En la génesis de las empresas consultadas, la mayoría de consultados reconoce el apoyo de esposas, hermanos y/ o amigos en el momento de su independencia laboral y de arranque de su negocio. Incluso se afirma que, con toda seguridad, nadie inicia una empresa totalmente solo, siempre hay al menos una persona que dará soporte de alguna u otra manera. Este apoyo puede ser desde ayuda en el trabajo, contactos, información, hasta préstamo familiar y préstamo de maquinaria. Esto último se da entre emprendedores, pues, cuando se inicia, ningún emprendedor cuenta con el suficiente capital para invertir en la diversidad de maquinaria que se necesita; entonces es usual que se realicen préstamos de máquinas. Esas redes provienen de relaciones forjadas con anterioridad, ya sea entre los padres o entre emprendedores amigos que fueron compañeros de la escuela.

Según lo reunido en este estudio, los recursos de capital social que aparecen en este momento del inicio del negocio, no están extendidos, sino, más bien, se dan dentro de círculos reducidos y cercanos a la familia. Recuérdese el papel central que tiene la familia de origen rural en los distintos arreglos entre sus miembros y el reforzamiento de esta afinidad como fuente principal de autoayuda.

Aquí aparecen elementos de otra fuente de capital social como la identidad (territorial o sectorial), la cual posibilita el desarrollo de recursos de red que no son de ningún modo transacciones comerciales. Sobre este tema volvemos a referirnos más adelante, ahondando en cómo se presenta en la actualidad y en qué medida juega un rol en la inserción y *upgrading* de las empresas y la aglomeración.

## ACCESO Y PERMANENCIA EN LOS MERCADOS

Después de habernos referido al primer momento de la génesis de las pequeñas empresas; es decir, la acción de emprender, queremos analizar un segundo momento que es la inserción en los mercados. El interés es identificar los factores que inciden no solo en el acceso, sino también en la permanencia de las empresas sampedranas en los distintos estratos del mercado del vestuario. Sin embargo, ya que estamos hablando de una aglomeración que cumple con las características de especialización sectorial, pero también de concentración socio-territorial, conviene no perder de vista que el acceso y la permanencia en el mercado debería también analizarse desde la aglomeración como tal, y no solo desde cada empresa.

San Pedro Sacatepéquez como aglomeración ha logrado acumular un importante capital humano en su especialidad, sus

unidades productivas han evolucionado hacia una mayor racionalidad de acumulación, y han generado ya una cierta cantidad de empresas en su pleno sentido. Ese espacio económico ha permitido la generación de centenares de acciones emprendedoras y varias decenas de empresas de distinta calidad y tamaño. También se puede decir que la aglomeración como tal ha logrado acceder al mercado aunque su ascenso depende de factores de otro tipo, entre ellos el de tejido institucional.

En esta aglomeración, recuérdese que se identifican dos tipos distintos de nexos con el mercado del vestuario. Primero, el que se refiere al mercado globalizado del vestuario, con destino final a Estados Unidos y que, en el caso guatemalteco, se rigen por las normas del régimen de maquila y zonas francas. Dentro de este, encontramos dos variantes: uno, las empresas que tienen conexión directa; es decir, un contrato de exportación manufacturera y, dos, las que no la tienen directa sino mediada por la subcontratación por parte de otras exportadoras o representantes de firmas compradoras. Segundo, el nexo con mercados no regulados por esas normas, con destino al mercado nacional y centroamericano; es decir, de “producción propia” dentro del cual también podríamos encontrar dos variantes: uno, las empresas con capacidad para atender contratos para distribuidoras de ropa o firmas-marca a nivel centroamericano, y dos, las que elaboran producto propio, pero a un reducido nivel o bien atienden pequeños pedidos dentro del país.

En ese contexto, debemos referirnos a ambos conjuntos, “Submaquila” y “Producción propia”, de manera separada, aunque, en la realidad, muchos establecimientos conservan ambos nexos combinados. Dos aspectos se analizan en torno al acceso y la permanencia en el mercado: conocimientos acumulados y manejo de riesgos. Los primeros referidos a mercado, tecnología y organización productiva, los segundos, a los factores de riesgo identificados por los consultados, las inversiones, y el aprendizaje.

## **Conocimientos acumulados: mercado y tecnología**

En cuanto a conocimiento de mercado, para los empresarios sampedranos resulta claro que estar en el mercado significa manejar tres aspectos: volumen de producción, precio de venta y mano de obra flexible en términos de conocimiento.

Para cualquier empresa, el primer subcontrato implicó un hito, debido al volumen de producción que obliga a crecer. En la década pasada, esto les permitió capitalizarse más rápido ya que los precios eran mejores. Pero también en la medida en que los contratos se mantuvieron estables, aunque el precio sufriera una disminución relativa, el volumen les permitía mantenerse en el mercado. Esta es la principal ventaja que todos los consultados distinguen en la submaquila frente a la de producción propia. En esta segunda, el precio es mejor pero el volumen de la demanda es menor mientras que se arriesga todo el capital invertido en la prenda. Todos los empresarios coinciden en señalar que en submaquila las ganancias son bajas, y estas se logran solo con un alto volumen de producción; de lo contrario, no resulta rentable ni promisorio para la empresa. Es decir que, la submaquila para ser rentable requiere de un determinado tamaño de planta productiva. Por otro lado, la empresa contratante establece el precio y este cada vez es relativamente menor. Se estima que la diferencia entre el precio por prenda que recibe el taller subcontratado y el precio que la fábrica contratante recibe del cliente final es muy grande e injusta para el subcontratado.

*“Cuando la maquila inició, los precios eran mejores, los impuestos eran menores, las prestaciones laborales eran menores, .. con todo eso logró hacer el edificio, comprar más maquinaria, hacer una que otra cosa, pero ya a estas alturas uno ya no aspira a esas cosas”.*

(Caso 08, SM)

*“Algo que actualmente nos afecta es el precio. Por ejemplo, el set completo de pantalón y blusa de niña nos pagan a Q2,50 ó 3,00. “Ahorita es cuando hay que sacar volumen para que salga el costo, no la ganancia, solo para mantenernos con la esperanza de que algún día ...”*

(Caso 07)

Actualmente, la mayor parte de entrevistados cuestiona la submaquila debido a esa discrepante relación en el precio y a la subordinación que se expresa en el hecho de que el subcontratado no tiene posibilidad de influir o cambiar esta situación: lo toma o lo deja, ya que hay muchos establecimientos con capacidad para tomar el mismo pedido. Frente a ello, las perspectivas son: a) proponerse la inserción directa por la vía de la exportación directa a compradores en el extranjero; ello será posible solo para quienes hayan logrado un cierto nivel de acumulación de capital para contar con una planta apropiada; y b) para la mayoría, la opción es volver la mirada a la producción propia o a otras alternativas combinadas.

*“Ahora nos estamos preparando para entrar al paquete completo en el mercado nacional, ... estamos empezando a ver telas exclusivas, también mejorar las condiciones de la fábrica ya que la subcontratación no deja nada bueno, porque el contratista es el que más ganancia obtiene en esto”. Para poder enfrentar la crisis tuvieron que despedir personal, recientemente han pasado de 110 a 85 Por otro lado ( el entrevistado), está buscando clientes y su hermano está recibiendo cursos de “marketing” para entrar a paquete completo, ambos están estudiando inglés.* (Caso 03, SM)

Otro aspecto importante que incide en el acceso y permanencia en el mercado es la calidad de la mano de obra. Resulta indispensable contar con una fuerza laboral que logre desarrollar capacidad de manejo de varias máquinas y diversas operaciones. Para una de las empresas consultadas, este fue uno de los factores que les puso en riesgo, cuando al perder un contrato que habían tenido durante varios años y haberse concentrado en un solo producto, se dieron cuenta de que no tenían capacidad para realizar otros productos.

*La planta no estaba preparada para los cambios que se vinieron: “cambiar de un día a otro, ver nuevas texturas, nuevas formas de armar o de ensamblar, ...pues ya con productos pequeños había que hacerlo por módulos...eso fue un momento de crisis y el capital fue decayendo porque no había producción que es la vida de la maquila, entonces nos vimos en la necesidad de cortar*

*personal". De 160 personas que trabajaban en la empresa, quedaron como 60. (Caso 08 SM)*

En cuanto a la innovación tecnológica, factor importante para la permanencia en el mercado, con implicaciones directas en la organización interna, el principal cambio para todas las empresas sampedranas es haber pasado de una producción "por bultos" a una producción "en línea". Ese cambio tomó tiempo; para las empresas líderes sucedió durante los últimos años 80 y los primeros de los 90 cuando se involucraron en submaquila; cada empresa introduce esos cambios conforme ingresan a esta modalidad. Posteriormente, llegaron otros cambios, los del sistema modular por ejemplo. Pero la égida en el cambio tecnológico ha sido el manejo de tiempo y costos por prenda dentro de una tradición fordista. Al introducir el sistema modular, se agregaron otros beneficios: la polifuncionalidad y estabilidad del operario. Pero aquellos primeros aspectos continúan siendo el eje de estos cambios, razón por la cual durante los últimos dos años se han incorporado las operaciones de despite y revisión dentro de la línea de producción y ya no al final, con lo que se ha ahorrado tiempo y costos.

*"El despite y todas aquellas funciones que antes estaban al final, (y se contrataba gente de más baja calificación) ya las incorporamos al proceso en línea. Desde allí está chequeado y eso les ha permitido mantenerse competitivos, dice. Estamos reduciendo los tiempos, 2 ó 3 minutos significaba el despite, tiempo que hay que pagar. Al hacer esto se logró reducir en un 15% a 3% los cortes de tela, y de costuras durante el despitado".*

(Casos 03 SM, señalado también por 05, 06, 10, SM)

## **Manejo del riesgo: incertidumbre, inversiones y aprendizaje**

El manejo de todos esos factores significa incorporarlos al proceso y a la organización de la empresa, y con esto tocamos el tema del manejo del riesgo.

Los emprendedores sampedranos entienden el riesgo entre dos grupos de interpretación: “aventura” y “resignación”. En la primera se asocian expresiones como “*cuidado, peligro,*” pero también “*ser aventados*”, o “*si se piensa demasiado en los riesgos, uno no hace nada*”. En la segunda aparecen acepciones más pragmáticas como “*es bueno tener claridad de que el negocio así es, se pierde y se gana. Fracasa un negocio, hay que iniciar otro.*” Lo interesante es que esa actitud práctica ante el riesgo tiene sus razones. Los testimonios indican que las penurias sufridas por las familias de la mayoría de emprendedores a lo largo de su vida, les enseñó a resistir y enfrentar las adversidades con cierto temple. Por eso dicen “*hay que aceptar que hay buenos tiempos y cuando hay malos tiempos aguantar y luchar por pasar ese mal tiempo*”. En las percepciones sobre el riesgo, no se encontraron diferencias entre los dos grupos de emprendedores, pertenezcan al de submaquila o al de producción propia, y en ambos se confirma el reconocimiento al origen social como una fuente de fortaleza ante la adversidad.

*“.. y gracias a Dios venimos de una familia pobre, estamos acostumbrados a ser pobres pues nuestras esposas han sido educadas así; por ejemplo nosotros no acostumbramos a ir al Súper, a Paíz, nada de eso, nuestras esposas lo manejan todo en el mercado que es más barato. ... al principio, ... pasamos cuatro años sin siquie-*

*ra comprarnos un par de zapatos, un par de calcetines, ni mi esposa, solo ahorrando, sacrificando. Fueron cuatro años de prueba para arrancar la empresa; pero logramos comprar nuestra casa, ya no vivimos con mis papás como antes”.* (Caso 04, SM)

Los principales factores de riesgo señalados por los emprendedores se agrupan en el siguiente cuadro, para cada uno de los grupos consultados.

**Cuadro 6**  
**Manejo de factores de riesgo identificados**  
**por los emprendedores sampedranos**

<b>Factores</b>	<b>Submaquila - SM</b>	<b>Producción propia - PP</b>
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No abandonan mercados anteriores de producción propia; es salvaguardia al mantenerlo combinado con SM</li> <li>- Incertidumbre en los contratos, son verbales, se suspenden en cualquier momento. Está fuera de su control</li> <li>- Reducción de precio por prenda elaborada, fuera de su control por relación subordinada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia nacional con bajos precios aunque menor calidad</li> <li>- Reducción de la demanda por la ropa “de paca” y el contrabando</li> <li>- Se arriesga todo el capital de trabajo y producción. Pero en cambio, los pedidos son más pequeños y se adaptan mejor a los tamaños de empresas pequeñas que son la mayoría</li> </ul>
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de renovar maquinaria y herramientas tecnológicas no pueden cubrirla como se requiere. En ocasiones ayuda la relación con el contratante.</li> <li>- Necesidad de invertir en local como fábrica que califique según estándares internacionales mínimos. Se realiza en la medida en que los sucontratos son continuos</li> <li>- Pérdidas por clientes no seguros que no pagan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difícil recuperar la inversión en corto tiempo porque a veces se da crédito. La producción no puede ser continua cuando los clientes no pagan pronto</li> </ul>

Continúa en la página siguiente ▶

Factores	Submaquila - SM	Producción propia - PP
Innovaciones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabilidad de mercado exige responder a mayor diversidad de productos constantemente</li> <li>- Ganar eficiencia reduciendo costos y tiempos, reorganizando los procesos</li> <li>- Calificación y estabilidad del personal y salarios</li> <li>- Buenos estándares de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a diversidad de productos e importancia de las marcas: necesidad de actualizar, crear diseños a la moda</li> <li>- Quienes tienen la posibilidad incorporan estándares de calidad de producto de exportación en su organización productiva; la mayoría no la tiene porque implica más inversión</li> </ul>
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar bajo distinta lógica que cuando lo hacían con los negocios pequeños de PP</li> <li>- Manejo del justo a tiempo, programación</li> <li>- Tomar decisiones a tiempo: salir, cambiar, cerrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salir siempre a buscar mercado, no abandonar la práctica de los antecesores que recorrieron el territorio para vender</li> <li>- Aplicar en PP lo que se aprende en SM</li> <li>- No desdeñar cualquier tamaño de pedido</li> <li>- Orgullo de la calidad de San Pedro frente a cualquier competidor nacional</li> <li>- Recomenzar siempre desde cualquier punto</li> </ul>
La incertidumbre en el contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación e incremento de impuestos con efecto en costos directos; no gozan de beneficios de régimen de maquila por no estar calificadas en el sistema</li> <li>- Disminución de demanda y competencia internacional</li> <li>- Corrupción en aduanas, inseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica del país ha reducido drásticamente la demanda, pobreza y caída del café disminuyó ingresos. Es necesario salir a fronteras y otros países</li> <li>- Corrupción en aduanas, inseguridad</li> </ul>

Brevemente, deseamos comentar algunos aspectos relevantes del cuadro anterior. En términos de mercado, hay que destacar el significado de salvaguardia que tiene combinar “producto propio” con “submaquila” en los establecimientos. Producto propio fue para casi todos el origen del negocio, es, por tanto, un proceso y

mercado más o menos conocido, y es así una puerta de salida más segura en caso de que se presente crisis en la producción de submaquila. Varios establecimientos hacen esta combinación especialmente en temporada alta de producto propio. Y contamos entre los consultados, con varios casos donde la crisis en submaquila fue resuelta volcándose totalmente y desde cero otra vez al producto propio. Esta combinación es claramente la principal manera en que se manejan los riesgos del mercado.

*Inició el negocio para el mercado nacional, no tuvo que invertir mucho, lo suficiente para comprar materia prima y mandar a confeccionar a otros talleres. Lo que nunca habían hecho era confeccionar directamente. Esa modalidad que les había mantenido bien durante años, se perdió cuando empezaron a trabajar en submaquila porque allí sí tuvieron que confeccionar. Fue una mala experiencia, no encajaron, pero aprendieron. Con esa crisis, la empresa volvió a PP y poco a poco se convirtió en confeccionadora. Eran los años 90, mientras los otros estaban en submaquila, esta empresa aprovechó para consolidar sus contactos con el mercado nacional y centroamericano, y desde hace seis años tiene un crecimiento paulatino pero sostenido. (Caso 17, PP)*

Para el producto propio, el principal riesgo en el mercado es la competencia por precios bajos agravada por el contrabando proveniente de otros países y por la crisis económica que empuja a grandes poblaciones a vestirse con ropa usada. El mercado nacional está agotado, y solo quienes se han mantenido en producto propio por varios años han logrado agenciarse de ciertos

segmentos de mercado acá y en la región. Las empresas de PP tienden a ser más pequeñas, a producir menos volumen, aunque conservan un bajo pero menos voluble nivel de ingresos.

La variabilidad del mercado parece ser un riesgo al que se enfrentan ambos grupos; pues las tendencias a la diversificación más constante de productos y su diferenciación tienen impacto en todos los mercados, no solamente en los que directamente sirven a los mercados globalizados. Esa variabilidad del mercado implica cada vez un mayor grado y regularidad de cambio de línea en las empresas, cuyo efecto no pueden soportarlo las de menor capacidad acumulativa. En el manejo de este riesgo se pone a prueba la habilidad de los emprendedores para responder con el menor impacto en los costos.

En términos de inversiones permanentes, no se compara la necesidad de las empresas de submaquila con las de producto propio; las primeras se ven requeridas a una mayor innovación tecnológica y a esforzarse si quieren mantenerse y ascender en el mercado, a mejorar la infraestructura física de la planta. Los testimonios dicen que el ciclo de acumulación para esas inversiones es cada vez más prolongado, debido a la compresión de los precios y los ciclos de bajas en la demanda. Como vemos, el manejo de varios riesgos tiene implicaciones en los recursos financieros invertidos, los cuales son cruciales en tres grandes momentos.

El primer momento es el arranque del negocio. Para el caso de las empresas en submaquila, las inversiones para operar un establecimiento deben ser como mínimo: 20-25 máquinas estándares pero medianamente diversificadas; al menos 15 operarios de planta, y unos \$US4 ó 5 mil dólares para el manejo de la planilla de salarios; lo que puede significar en total unos \$15 mil dólares de los Estados Unidos<sup>20</sup>.

---

20 Promedios calculados con base en estimaciones proporcionadas por los empresarios consultados

*El capital es lo primero que se arriesga; lo otro son los contratos con los clientes todo bajo palabra, nada escrito “y si uno no quiere así, no le dan el contrato. Además, todo es muy cambiante. A la mitad de un contrato, inclusive, se lo pueden quitar a uno. Por ejemplo, cuando el contratante terminó su parte y calcula que podrá absorber lo que ya había subcontratado, viene y se lo quita a uno”.* (Caso 06, SM)

*“Por ejemplo, hace poco vino un correo de un cliente que quería paquete completo, pero no podemos correr ese riesgo en capital; otra vez un cliente de México quería que se le hiciera playera, pero el flete encarece los costos de producción. Y no podemos pensar en esa inversión porque el capital de la empresa ha estado bajo y es hasta este mes que se está emparejando”.* (Caso 03, SM)

En cuanto a los establecimientos de producción propia, el inicio bien puede ser de lo más precario y artesanal como también un taller con algunos operarios, pero la inversión será menor porque el volumen de producción no presiona en la rentabilidad de la misma manera que en submaquila. En todo caso, para varios empresarios de PP, el principal recurso de capital financiero al inicio de su negocio lo constituye el crédito que obtienen en materias primas por parte de almacenes de la ciudad capital o de su cliente inicial. A los empresarios sampedranos, pero especialmente a los de PP, no les gusta comprometerse en deudas o préstamos convencionales; saben que los plazos y las condiciones los puede ahogar.

Un segundo momento de las inversiones se refiere a las físicas en la planta, para adecuar o construir un local con el mínimo de especificaciones para la confección en submaquila. Ello debe incluir al menos, una sala grande para una planta de producción con capacidad para más de 50 operarios y máquinas; un espacio para materiales, y uno menor para las administración-gerencia. El local debe cumplir con requerimientos de espacio, iluminación y ventilación, así como el mínimo de servicios. El desarrollo de la confección en San Pedro Sacatepéquez ha sido mucho más rápido que el desarrollo de la infraestructura física donde se ubican los establecimientos. Aún no ha concluido el proceso de separación entre vivienda y taller que fueron los inicios de esta ocupación; y queda aún mucho por avanzar en términos de calidad de los establecimientos para que puedan calificar dentro de los estándares internacionales. Al respecto, un empresario planteaba la paradoja de esta situación, pues mientras los clientes finales arguyen que los establecimientos sampedranos no cumplen con estos requerimientos para poder optar por un contrato directo, en la práctica son los sampedranos quienes hacen gran parte de la producción de otras empresas de la capital que sí cumplen los requisitos y ostentan esos contratos directos. Las inversiones físicas, por regla general, se hacen en el momento en que la empresa ha acumulado un cierto capital y se encuentra en un momento más o menos seguro en sus contratos.

*Hace 6 años pudieron construir su propio edificio. Entonces trabajaban para ..., con buenos precios y manteniendo 4 estilos por bastante tiempo, lo que permitió que capitalizaran. La sociedad anónima se formalizó hace 3 años.*

(Caso 03 SM)

*Para todas las inversiones, donde se necesitó de préstamos fue para la construcción. También se invirtió bastante en la instalación eléctrica industrial para poder organizar los módulos de producción (además de los generadores), eso suele ser una inversión muy grande. El edificio lo comenzaron a ampliar desde 1992, lo terminaron como está ahora en 1996. (Caso 08 SM)*

En cuanto a los establecimientos de producción propia, si quieren mantenerse en el mercado con una posición medianamente satisfactoria, necesita tener en circulación un capital no menor de los \$US 7.000 que incluye materia prima y mano de obra.

Un tercer momento de las inversiones puede ser el de crisis. Esta se expresa precisamente en descapitalización de la empresa sea por un factor crítico no bien manejado (deficiente previsión y administración financiera, suspensión de contrato principal o único, incapacidad de diversificarse y por tanto de continuar atendiendo demanda u otros) o, bien, por una disminución paulatina en el tamaño y la continuidad de los contratos. Al respecto, es evidente que cuanto más grande es la empresa más grande el tamaño del capital que necesita para recuperarse.

El reto es considerablemente mayor porque recapitalizar una empresa con contrato directo requeriría en estos momentos, al menos un millón de quetzales e identificar quien lo pondría a disposición de tal empresa, dado que el ámbito público estaría descartado mientras que la fuente bancaria igualmente resulta crítica. ¿Quién queda? Se pregunta don Martín Granados<sup>21</sup> y se responde: solo capital privado de las grandes empresas, pero alguna que estuviera dispuesta a compartir el riesgo. La otra perspectiva es modificar el negocio o cerrar definitivamente. Este es el testimonio de otro caso en una situación crítica actual.

---

21 Líder pionero del grupo fundador de Villasa.

*“Nosotros hemos pensado en (un negocio) en donde se utilicen menos personas, tal vez de pronto hasta hacer un producto como usted decía para venderlo en Centroamérica, pero ya no teniendo una planta propia, sino tal vez solo un departamento de ventas y (vender productos confeccionados por otros). Porque el mayor problema que hemos tenido es la gente<sup>22</sup>, ellos tal vez al ver el tamaño de la fábrica, al ver las maquinarias, la instalación se imaginan que uno cuenta con un gran capital... pero no es así, cuando usted hace su análisis, casi lo que se recibe es lo que se gasta, entonces diferencia en ganancias no ... al principio a la maquila no le daban importancia que le dan ahora, entonces no tenía tanto requisito y no tenía que pagar tantas cosas.”*

(Caso 08)

Volviendo a las últimas casillas del cuadro 6, está claro que el aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad de las empresas de incorporar conocimientos acumulados en los procesos internos y en la gestión, bajo la forma de procedimientos, sistemas y formas de hacer. En el caso de submaquila, estos aprendizajes han dado sostenibilidad a los establecimientos, notablemente porque significaron un hito en el desarrollo moderno de la confección en la aglomeración. En el caso de la producción propia, los

---

22 Por ejemplo, cuando despedimos a esas cien personas en el noventa y nueve fue un gran problema, que tuvo que intervenir el departamento de personal, Ministerio de Trabajo tuvieron que venir, fue difícil resolverlo (08, SM).

aprendizajes se refieren más bien al manejo del mercado: lidiar con sus diversos tamaños de lo pequeño no desdeñando ninguno, y no abandonar la tradición de los antecesores comerciantes quienes, con su iniciativa, lograron llegar al mercado nacional, conocer y dominar los segmentos de consumidores pobres, y explorar otros nuevos más allá de las fronteras. El mercado de producto propio está saturado, pero los sampedranos confían en que el prestigio ganado por la calidad podrá mantener la batalla con los competidores de bajos precios.

Durante el primer trimestre del año 2002, la situación en San Pedro Sacatepéquez era difícil, varios talleres pequeños han tenido que cerrar y otros menos pequeños están en dificultades por considerar que no estarán en capacidad de manejar los riesgos si la situación continuara así. Vale la pena ilustrar los aprendizajes de este tipo que se expresaron en este contexto.

*“Yo no sabía administrar el dinero, ni la empresa (que para entonces ya era tal). No le daba importancia a la administración, no tenía control ni orden. También descontrolé mi vida, la bebida me dominaba, yo tenía una vida de gastos, mujeres, alcohol, etc., que afectó terriblemente la empresa.” En poco tiempo, todo lo que había crecido se vino abajo al punto que tuve que vender maquinaria. ¿Se imagina? ....administraba la empresa como si fuera un negocito, sin formalidad, sin control, sin darme cuenta del tamaño en lo que estaba metido...!”*

(Saber gerenciar lo grande. Caso 05, SM)

*“Llegamos a un momento que nos dimos cuenta de que si seguíamos trabajando con (la sociedad) íbamos a tener un fracaso total, nos íbamos a quedar sin nada. Entre el 95-97 mi hermano tomó la decisión de decir ya no, y empezamos a trabajar en lo propio para solventar las deudas. Se fue pagando poco a poco, hasta que nos dimos cuenta de la diferencia, trabajábamos menos y ganábamos un poco más. En (la sociedad) a veces había rechazos de calidad, entonces teníamos que volverle a pagar a los despitadores, trabajaba la gente de noche, trabajaba más y por ende había que pagarle más.”*

(Tomar decisiones a tiempo. Caso 19, PP)

*“Lo que nos ha ayudado es diversificar la maquinaria y los sistemas, podemos hacer de todo. Sistematizar la producción, reduciendo personal, tecnificando la maquinaria y adiestrando al personal, esto ha logrado reducir costos.”*

(Diversificar para responder al mercado actual. Caso 01, CD)

*“Cada socio está trabajando en el taller que tiene en su casa, la planta solamente se está manteniendo, aunque se han tenido pérdidas en el capital de trabajo, porque como no hay trabajo, se les ha pagado a los operarios sin trabajar; se les ha pagado el salario mínimo solamente para mantener la mano de obra. Seguimos buscando*

*contratos y gestionando capital. Últimamente hemos pensado en tirarnos a producto propio y venderlo a nivel nacional, pero eso también implica arriesgar todo... solo que fueran clientes seguros. Si no, pues, definitivamente vender la planta, cada socio se dedicaría a trabajar en sus talleres o a otra actividad. En lo personal yo seguiría trabajando en el vestuario”.*

(En busca de salidas. Caso 02, SM)

*Ahora tengo que empezar como años atrás: comprar mi telita, cortar y trabajar con mi señora y mi hijo, porque no tengo ningún empleado. La idea de uno es ayudarse mutuamente con su gente porque esto ya no es una gran cosa, si no solamente para sostenerse uno.*

(Recomenzar. Caso 13, SM-PP)

*En este momento de crisis, combino la confección con cualquier otro negocio. Compró casitas y voy vendiendo ya sea una máquina, unos repuestos, incluso telas (saldos de telas de amigos que tienen fábricas). “Aunque sea ganando centavitos... pero subsistimos, mientras Dios primero se compone la situación de la maquila porque yo estoy seguro de que Dios no nos va a dejar morir de hambre.”*

(Resistir. Caso 04, SM)

## RESUMEN PERFIL ACTUAL DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

Tipo nexo	Anti- güedad	Cómo inicia	Hito en su evolución	Producción/ semana	Producto principal	Operarios actuales	Máquinas disponibles	Situación actual	
1	CD	11	1991 en SM	1997 aprox. en CD	45 mil prendas	Diversos	350	300	consolidada
2	CD-SM	13	1989 Villa exportadora	1997	6 mil prendas	ropa de niño y camisas	103	90	crisis
3	SM	17	1985 PP familiar	1992	14 mil prendas	deportiva niños	100	100	estable en crecimiento
4	SM	9	1993 subcontrata a otros	1996	6 mil prendas	ropa de dama y camisas	100	80	crisis
5	SM	16	1986 cuenta propia	1988/ 2001 SA	21 mil prendas	de niña y camisa	150	90	estable en crecimiento
6	SM	6	1996 en asociación	1999	6 mil prendas	Deportiva dama y ropa niña	72	40	estable en crecimiento
7	SM	13	1989 subcontratado en SP	1991 sociedad; 1994 registro	3600 prendas	niño, camisa, ropa dama	50	40	a flote
8	SM	20	1982 empresa familiar, PP	1990 submaquila	3000 prendas	de niño y deportiva adulto	125	98	a flote, en peligro
9	SM	30	1972 taller artesanal PP	1982 inversión, submaquila	3000 prendas	ropa de niña	50	42	a flote
10	SM	17	1985 en asocio	1992 independencia	24 mil prendas	Top, playera, shorts, pantalón	115	100	estable en crecimiento
11	SM	28	1974 taller familiar PP	1989 Villa / 1999 independiente	500 sets	Deportiva adultos	25	20	a flote
12	SM	32	1970 taller familiar propio	90 entró a SM	2400 prendas	prendas dama, camisas, short	40	90	a flote
13	SM-PP	24	1978 cuenta propia PP	1988 grupo Villa Exportadora	36 preñar PP y ver Villasa	Camisa, trajes de niño	3	70	Crisis en ambo
14	PP	14	1988 taller PP	1999 volvió a PP habiendo SM	500 prendas	camisa y pantalón	10	8	A flote, habiendo adecuado tamaño
15	PP	39	1963 cuenta propia	1980	2 mil prendas	pantalones	30	32	A flote
16	PP	20	1982 cuenta propia	1988	36 prendas	camisa de tela, pantalón	3	20	crisis
17	PP	14	1988 empresa familiar	1996	3750 prendas	pantalones jeans	50	40	consolidada
18	PP	25	1977 separa de emp familiar	1999 confección completa	3500 prendas	pantalones, chumpas, shors	55	30	Estable en crecimiento
19	PP	22	1980 taller familiar PP	1988 Villa / 1996 independiente	2100 trajes	trajes de niño	30	20	A flote

## POSIBILIDADES Y TRAYECTORIAS DE *UPGRADING* EN LAS CADENAS GLOBALES DEL VESTUARIO

El *upgrading*<sup>23</sup> en las cadenas del vestuario requiere analizarse desde la perspectiva de la aglomeración SPS, así como de las empresas que lo conforman. En cuanto a estas, las posibilidades de **ascenso en el encadenamiento productivo** del vestuario como propone Gereffi puede darse a través de cuatro vías: a) por el nivel de complejidad del producto, b) por el nivel de procesos productivos más completos, c) incrementando los enlaces en el encadenamiento y d) avanzando a tecnologías intensivas de capital.

En este estudio hemos identificado posibilidades de ascenso a nivel de los dos primeros aspectos y a esos nos referimos a partir del cuadro 7. En este se ubican los peldaños que se refieren a procesos más completos, en las filas; mientras que los peldaños que corresponderían a complejidad de productos están en las columnas.

En esta escala, los productos **Basic** son relativamente sencillos; el proceso está diseñado para producir grandes cantidades pues no se dan cambios frecuentes en el diseño. Los generadores de competencia en el mercado Basic son el precio y el volumen. Ejemplos: ropa interior, *t-shirts*, camisa estándar y pantalones de algodón. Los **Fashion-Basic** son productos y procesos más complejos, la demanda de mercado cambia frecuentemente. Los generadores de competencia clave son tiempo de respuesta, flexibilidad, tecnología y manejo eficiente de tamaños pequeños de remesas. Ejemplos: ropa de dama de JC Penny. En tanto, los productos **Fashion** son de alta calidad y complejidad, la demanda

---

23 Utilizado en este texto también como "ascenso".

puede cambiar por estaciones climáticas en un mismo año. El generador de competencia más importante es la calidad, tiempo de respuesta, flexibilidad, tecnología y manejo de pequeñas remesas. Ejemplos: los trajes Armany, vestidos Carolina Herrera y diseños Calvin Klein<sup>24</sup>.

En el caso del sector vestuario a nivel nacional, el cuadro 7 señala con sombra gris los peldaños cubiertos. La gran mayoría de empresas en Guatemala ha superado hace años el mero proceso de ensamblaje y muchas de ellas se encuentran en CMT. Las pequeñas empresas vinculadas al sector por medio de la subcontratación suelen trabajar solo en el ensamblaje o manufactura, y ese sería el caso de San Pedro Sacatepéquez. Mientras que a nivel de procesos, podría decirse que esta aglomeración comienza a ascender al peldaño de *Basic-Fashion* en muy pocos casos de empresas de submaquila, y naturalmente, para el caso de contrato directo incluido en el estudio.

**CUADRO 7**  
**Esquema de *upgrading* de producto y proceso**

	Basic	Basic-Fashion	Fashion
Marca			
FP (paquete completo)	x		
CMT: (corte, manufactura y acabados)	x	x	
CM (corte y manufactura)	x	x	
Manufactura (ensamble)	x	x	

Fuente: Pérez Sáinz y Maribel Carrera 2001: elaboración propia con base en consultas a empresarios.

24 Véase Estudio 1: Diagnóstico de la maquila... IDC, 1998.

El reto en términos de *upgrading* de procesos más completos se realiza por la vía de Paquete completo. Pero, a nivel nacional muy pocas empresas lo han comenzado a hacer, y de hecho se está llevando a cabo solo en prendas a nivel BASIC. FP necesita preparación y experiencia no solo en el proceso productivo, sino también del entorno de insumos y servicios a nivel mundial para asegurarse de la calidad y disponibilidad de éstos. Ello supone mayor riesgo; por ello, muchas empresas, no obstante grandes plantas y filiales de empresas multinacionales, prefieren continuar en CMT o CM en el corto plazo y no muestran mucho entusiasmo con FP.

En cuanto a la escala de productos más complejos, actualmente el reto es trascender el peldaño de *Basic* al de *Fashion-Basic*. Las posibilidades de ascenso en estos procesos de prendas básicas hacia las de mayor complejidad, supondría un incremento de empleo más calificado, mayor ingreso y ganancia puesto que el precio es mejor y mayor el valor agregado.

En San Pedro Sacatepéquez, el ascenso de productos *Basic a Fashion-Basic*” lo intentan echando mano de maquinaria alquilada, pues consideran prematuro y arriesgado invertir más en la tecnología necesaria. Una expresión de ese ascenso es que varias empresas ya cuentan con la capacidad de cambiar el montaje de líneas en un período corto, además cuentan con empaque, embalaje y planchado. Los establecimientos actualmente sólidos pueden hacer el cambio de línea cada dos semanas, pero esos no son la mayoría. En estas vías de ascenso tiene mucha trascendencia con qué empresa contratante se trabaja. Por ejemplo existe un grupo de 8-10 empresas que son subcontratadas por FC1<sup>25</sup>, empresa con alto prestigio en la calidad; razón por la cual este grupo considera estar manejando buenos estándares, por la exigencia de la contratante.

---

25 Nombre ficticio de una fábrica exportadora que subcontrata producción en San Pedro Sacatepéquez.

En cuanto a recursos tecnológicos, hay una opinión generalizada de que la empresa de contrato directo incluida en este estudio —CASO 01— posee lo más avanzado en términos de herramientas y procesos. Incluso cuentan con algunas máquinas computarizadas, lo que está todavía lejos para el resto. La estrategia de esta empresa es poseer maquinaria propia, otra alquilada y otra incluso prestada de otras empresas sampedranas. En San Pedro la mayoría de establecimientos posee maquinaria estándar con ciertos niveles de especialización, relativamente moderna, pero no la de más reciente salida al mercado. Uno de los problemas para la aglomeración es la falta de mecánicos propios del lugar para el mantenimiento de maquinaria; San Pedro Sacatepéquez todavía depende mucho de los especialistas de la capital y de los mecánicos de las empresas proveedoras. Un problema mayor es poder contar con el personal adecuado para el manejo de maquinaria más avanzada; en este aspecto son las empresas quienes deben invertir en el adiestramiento, con el reto de mantener estable a ese personal.

El “ascenso” en la aglomeración sampedrana no es imposible<sup>26</sup>, lo demuestran las fábricas grandes —actualmente una consolidada— que tienen contratos directos, como expresión del *upgrading* más favorable. El caso de Villasa ha ilustrado que es posible construir un proyecto de ascenso organizado en la aglomeración, aunque también demuestra la necesidad de abordar otros factores en el manejo del riesgo. Sin embargo, la situación actual de otras varias empresas de submaquila indica el potencial existente. En primer lugar se requiere del establecimiento de relaciones con firmas dispuestas a invertir, pero también a compartir el riesgo. Para ello es obvia la necesidad de institucionalizar recursos públicos de apoyo especializado para fomentar una visión en ese sentido. También la participación protagonista de liderazgos

empresariales locales. La idea de vender el pueblo como una aglomeración productiva continúa siendo vigente, pero su concreción demanda la convergencia de múltiples actores y el aprendizaje del pasado.

La aglomeración ya muestra un inicio de desarrollo de actividades conexas. Hay alrededor de cinco empresas de bordado y serigrafía, una empresa de lavandería (dueños de la capital), alrededor de diez proveedoras de hilo y accesorios —aunque no satisfacen toda la calidad y requerimientos de la submaquila—, y no hay todavía proveedoras de empaque y cartón.

Un segundo factor muy importante es la necesidad de fortalecer la infraestructura productiva y de servicios de San Pedro Sacatepéquez. Ha quedado en nebulosa el proyecto municipal de construcción de bodegas industriales que hace un par de años se intencionaba. En las actuales autoridades municipales ha habido más interés en acercarse a los empresarios y buscar vías de apoyo conjuntas. Pero San Pedro Sacatepéquez enfrenta aún necesidades de inversión social en donde se prioriza el presupuesto municipal. La carencia de institucionalidad especializada en la localidad debilita las posibilidades de concretar proyectos de mayor envergadura. De las únicas entidades mencionadas por los empresarios, la AGEXPRONT podría jugar un papel relevante a nivel político por su experiencia en el sector y recursos disponibles. Pero en este esfuerzo institucional es crucial contar con el apoyo y respaldo del Gobierno Central como tal.

Un tercer elemento, pero muy importante, es el fortalecimiento de la cohesión interna de la aglomeración a través del desarrollo de lazos de cooperación y acción conjunta donde la identidad con el oficio y el prestigio de la aglomeración cuenta.

Los recursos de capital social continúan poco desarrollados dentro de la aglomeración sampedrana. De acuerdo con las percepciones recogidas en este estudio, esta situación se mantiene desde hace algunos años. Sin embargo, se logran identificar

experiencias de intercambio y cooperación dentro de cierto círculo de emprendedores, y eso parece ser la tónica. Las redes son pequeñas pero varias dentro de la aglomeración, y solo una se identifica con mayor nitidez. Se trata del grupo de empresas subcontratadas por FC1, quienes frecuentemente se intercambian información, se prestan máquinas y se ayudan mutuamente en ocasiones específicas. Este grupo considera que no se ha perdido totalmente la cooperación. El resto, en cambio, opina que se da pero no de manera frecuente, es decir, poco cristalizada.

En cuanto a la acción conjunta de manera permanente y organizada, según la opinión generalizada de los empresarios, es que esta ha perdido prestigio a causa de haberse realizado varios intentos durante los últimos diez años sin que cuajaran los resultados. Estos intentos, las más de las veces, han sido inducidos por agentes extralocales. No deja de tener peso la experiencia de Villasa que para algunos no resultó del todo bien. Se narran también otros intentos de parte de empresas compradoras, incluyendo una cadena nacional de supermercados. Pero en ninguno de los casos prosperó más allá de la concesión de contratos para una o dos empresas locales. Este es uno de los elementos de frustración que algunos empresarios manifiestan: esfuerzos que comienzan colectivamente terminan individualmente. Sin embargo, es preciso aclarar que una de las principales razones de estos fracasos es la inconstancia de los participantes debido a que, en general, esperan que los resultados se concreten en corto plazo e invierten poco tiempo a estas actividades. Otros argumentos de frustración se dirigen a señalar individualismo *“al final los grandes siguen con ideas ajenas y echan al traste todo”*, o bien porque se anticipan a juzgar todo intento *“es la misma cosa de siempre, por gusto, no va fructificar”*. Esa baja disposición de invertir en la organización y la acción conjunta a menudo encuentra también otra clase de excusas *“la limitante es el factor económico para poder viajar o traer a las personas que tienen contactos en el extranjero”* que

termina por confirmar este aspecto como indicio de la pérdida de cohesión identitaria de la socio-territorialidad. La pregunta es si la submaquila y su lógica individualizada ha tenido que ver en el deterioro de estos lazos, de las redes de capital social comunitario y de la fe en la acción conjunta. Al parecer, eso ha sucedido. Pero cuando se indaga sobre la voluntad concreta de cada entrevistado a la acción conjunta, la respuesta es diferente, surge la disposición a recomenzar nuevos esfuerzos, aunque con algunas sugerencias de cómo deberían ser conducidos y ser planificados con metas concretas.

Los sampedranos saben que el pueblo ha adquirido ya un prestigio importante, son conocidos por su tradición en el oficio, pero también han adquirido una imagen empresarial aceptable. Consideran tener mucho mejor calidad que San Francisco El Alto, otra localidad donde se concentran talleres de confección. Pero más importante es el prestigio que ya tienen ante empresas internacionales, aunque no sea lo mismo en la ciudad capital donde no siempre se les considerara como empresas formales, con estructura.

*“Nuestro trabajo ha tenido gran aceptación en el mercado de los Estados Unidos, y por eso es que aún se sigue enviando, a pesar de que no tenemos quizás la tecnología apropiada, ni infraestructura apropiada, como es el caso de nosotros. Lo único es que no lo hacemos en forma directa, si no a través de personas. Entonces la imagen de San Pedro está bien vista por su trabajo.”*

(Caso 09)

*“Ya no se puede dudar o desconfiar de los sampedranos ... es como el supermercado, la gente va a comprar*

*allí sin preguntar, porque ya se sabe que hay calidad, buen precio, parqueo, etc. Algo así son los empresarios de maquila en SP”*

En este prestigio adquirido por el oficio de la confección y signado al espacio socio-territorial de la aglomeración, hay también elementos de identidad étnica, resignificada en ese espacio económico productivo.

*“Yo creo que en parte lo que nos han dicho es que nosotros los indígenas tenemos la habilidad en las manos y nos hemos adaptado muy bien en lo que es la manualidad entonces por esa razón tenemos la habilidad para confeccionar. Eso es lo que nos han dicho.*

(Caso 07)

*“Todos esos principios los hemos heredado, ya que la población anteriormente se dedicaba al comercio. Salían a vender sus cosas a las comunidades, pueblos. Ellos ponían el precio a sus productos sin tener ningún conocimiento y muchos hicieron así su dinero. Hemos adquirido esas nociones paulatinamente y hemos ido a cursos que tienen relación con los negocios”* (Caso 05)

Un elemento que queda a discusión es que en el cambio en la aglomeración es probable que incidan otros factores como las diferencias generacionales entre empresarios. Las consideraciones están divididas entre quienes ven en la vieja generación un tope al cambio y entre quienes ven la necesidad de hacer complementaria la experiencia de la vieja generación con el dinamismo y una visión más amplia de la segunda.

Además, ha habido cambios; los empresarios sampedranos ya se informan sobre el comercio mundial, conversan entre ellos sobre la situación, ya no ven a sus competidores dentro de Guatemala, nadie duda de la importancia que tiene ingresar al manejo de estándares de calidad mundial y están preocupados por los establecimientos todavía “improvisados” y la poca capacidad de actuar más de manera colectiva.

Como ha señalado Pérez Sáinz, si el ascenso se lograra, los productores sampedranos reencontrarían al mercado y podría recuperar esa parte de la identidad perdida por la subcontratación. Es decir, lo que está en juego es una interacción sutil de distintas formas de capital social donde las latentes de activarse podrían revitalizar aquellas ya en operación (2000, 2001).

## Conclusiones

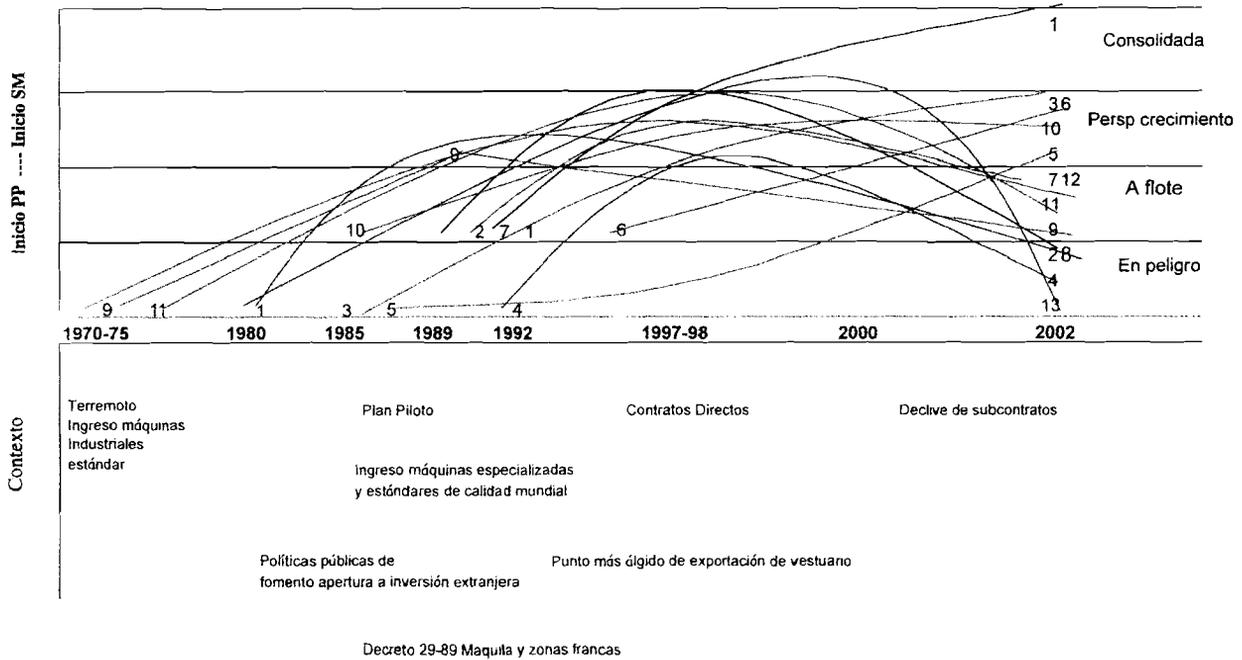
Este estudio ha observado 19 empresas sampedranas, de las cuales 13 tienen nexos con el mercado globalizado del vestuario a través, principalmente, de la subcontratación o sub-maquila. Otros 6 casos pertenecen al nexo llamado aquí “producción propia” que se refiere a producción no regida por el sistema de maquila o zonas francas. Gran parte de las empresas suelen combinar ambos nexos, lo que significa una estrategia de refugio seguro ante la volatilidad del mercado de confección maquilada. Producción propia está en la génesis de casi todas las empresas, pues también es la génesis de la aglomeración.

Más de 40 años de tradición en la confección en San Pedro Sacatepéquez, y la ocurrencia de varios acontecimientos y esfuerzos de sus emprendedores cakchiqueles, la convirtieron en una aglomeración modernizada e inserta en un mercado signado por estándares mundiales de producción; una importante acumulación de capital humano con impacto en el municipio y sus alrededores.

A estas alturas, San Pedro Sacatepéquez y su aglomeración de pequeñas empresas del vestuario no solo ha generado miles de personas en esa habilidad productiva, sino también emprendedores que saben organizar las unidades productivas con una orientación empresarial, pasando paulatinamente del taller familiar —que aún persiste— hasta el local y edificio construido específicamente para cumplir con los requerimientos de fábrica.

Se estima que en San Pedro Sacatepéquez se producen —sumando la producción de maquila con la de producción propia— unas 20 mil docenas de prendas a la semana; se dispone de una planta instalada de 1.800 máquinas y más de 2.000 operarios. Esas estimaciones advierten que entre 1997 y 2000 los tiempos

### Diagrama 3 Empresas en la cadena globalización del vestuario San Pedro Sacatepéquez, Guatemala



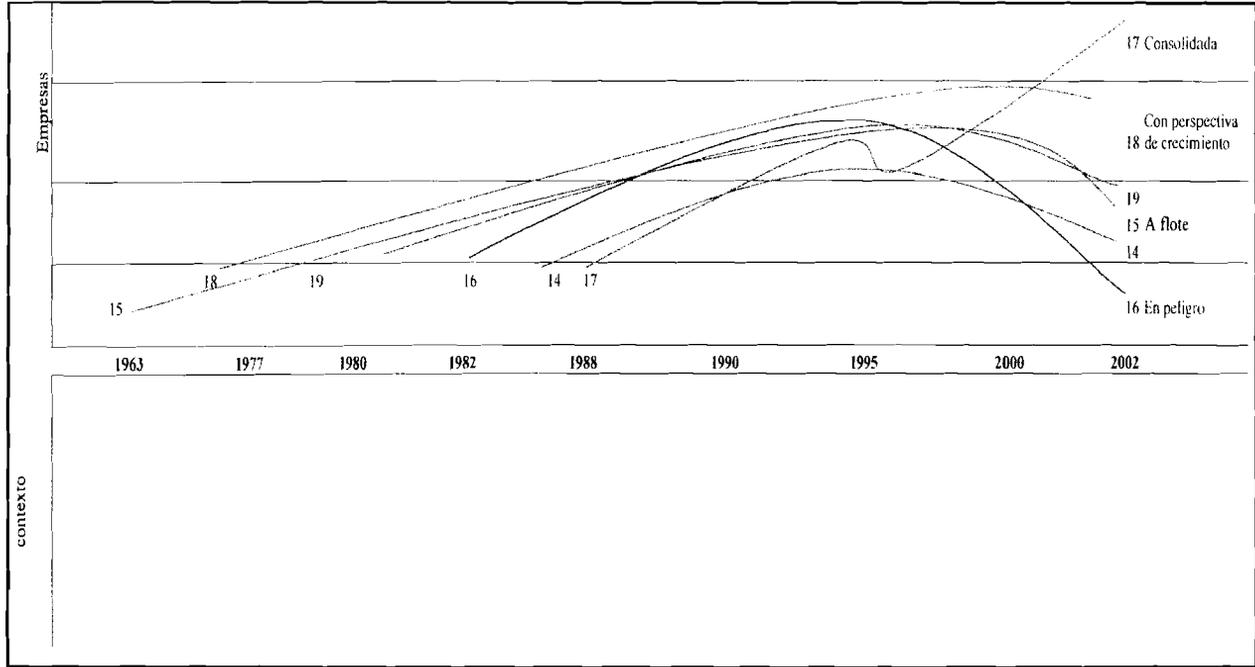
fueron mejores. Desde mediados del año 2001 se ha registrado un declive importante, que se ha prolongado con signos de una probable crisis.

En los últimos cinco años se ha observado el inicio de un cierto desarrollo de actividades conexas a la confección: una lavandería, cinco empresas de bordado-serigrafía y varias ventas de hilos y accesorios. La mayoría de estos negocios son propiedad también de sampedranos. La aglomeración en su conjunto es el eje de la dinámica económica de San Pedro Sacatepéquez y en términos de ocupación laboral, lo es también de otros 3 municipios vecinos. El impacto es significativo y además genera mayor equidad en comparación con cualquier otra rama económica en el municipio. Pero poca atención ha tenido de las políticas públicas como el eje de sostenibilidad del desarrollo local basado en una inserción segura en la globalización.

Hemos incluido para finalizar dos diagramas que resumen las trayectorias seguidas por las empresas a lo largo del ciclo de vida. El diagrama 3 agrupa a las empresas dedicadas al mercado de submaquila, mientras que el diagrama 4 se refiere a las empresas de producto propio. En su totalidad, la antigüedad de las empresas observadas, data como media, entre 18 a 22 años, justo en el momento en que iniciaba la modernización del oficio de la confección a través de maquinas industriales.

En cuanto a las empresas de submaquila, la mitad de las consultadas surgieron desde el mercado de producto propio, usualmente como empresas familiares, y a pesar de haber transitado hacia el mercado global con importantes períodos de éxito, hoy día, 3 de ellas se encuentran en situación crítica, fuera del estrato de permanencia. Otras tres se mantienen con dificultades a flote; es decir, todavía dentro del estrato de permanencia —o seguimiento—, y solamente dos están en una situación estable con perspectivas de crecimiento y posibilidades de ascenso al estrato superior del diagrama.

**Diagrama 4**  
**Empresas del Vestuario en Mercado Nacional Centroamericano**  
**San Pedro Sacatepéquez**



Cinco de las trece empresas de submaquila consultadas, nacieron ya dentro de este mercado, pero solo tres de estas se mantienen en estratos favorables, una de ellas en el superior al haberse mantenido desde 1997-8 con contrato de exportación directa mientras que las otras dos observan una trayectoria de crecimiento y posibilidades de ascenso. En cuanto a los otros dos casos, uno se mantiene a flote y el otro, después de haber sido una empresa de contrato directo hoy día, se encuentra en una situación sumamente difícil.

Como se puede observar, los puntos más altos de crecimiento para varias empresas se registraron entre 1997 y 1999, siendo también para la aglomeración como tal. Sin embargo, la historia particular de cada empresa registra alzas y bajas que explican gran parte de las lecciones aprendidas hoy.

Por su parte, el diagrama 4 compara las trayectorias resumidas de las 6 empresas de producción propia. De la misma forma, todas nacieron dentro de este mercado, y aunque algunas incursionaron en algún período en la producción de submaquila, actualmente todas se mantienen dentro de la producción propia. Los casos igualmente, muestran trayectorias y situaciones actuales distintas.

Como era de esperar, se registran génesis más antiguas que las de submaquila; también son más extendidas en el tiempo. Los momentos más álgidos para varias de ellas se registran entre 1993 y 1996. El mercado nacional, según la experiencia de los casos consultados, ha tenido varios momentos de crisis: en la década uno al inicio de los años 90 y otro alrededor de 1996. A partir de ese año, las empresas que no lograron penetrar el mercado centroamericano quedaron atrás con muy pocas posibilidades de permanecer estables. De allí que solo 2 de las 6 empresas se muestran hoy día en una situación estable o consolidada; el resto se mantienen a flote o más bien en peligro, volviendo al estrato de la supervivencia.

Estas diferentes trayectorias muestran que el ascenso y permanencia en el mercado depende de varios factores.

### **Factores que permiten y limitan la inserción y el ascenso**

El eslabón de la subcontratación en la cadena global del vestuario ha permitido el acceso de la aglomeración al mercado, pero la permanencia de las empresas sampedranas depende de tres factores: conocimiento de mercado, acceso tecnológico y manejo del riesgo.

- Para cualquier emprendedor sampedrano, el conocimiento del proceso productivo— incluso de la organización productiva—es legado de la misma aglomeración. Pero el conocimiento del mercado ha sido adquirido en la marcha con el costo que esto significa. Para los establecimientos ligados al mercado global, tres factores han sido cruciales: volumen, precio y disposición de mano de obra flexible. En vista de los precios bajos de este mercado, impuestos por los eslabones superiores en la cadena, solo el alto volumen de producción permite la acumulación. El precio es la expresión más evidente de la incorporación subordinada a esta cadena globalizada, aunque también hay otros aspectos, notablemente la inestabilidad de los contratos. Contar con mano de obra flexible implica poder incorporar efectivamente la tecnología en el proceso de trabajo. Los retos de diversificación vienen junto con la posibilidad de que se haya generado una mano de obra adecuada, calificada y al alcance.

- El factor de acceso tecnológico se refiere, ante todo, a la manera en que la aglomeración y sus establecimientos pasaron de la modalidad de antaño de producir piezas acabadas generando “bultos” entre una y otra, hasta llegar al sistema en línea generalizado en los años 90, y actualmente al sistema modular que es en esencia una variante de sistema en línea tal y como se aplica en San Pedro Sacatepéquez. Pero un aspecto que actualmente reta la permanencia y el ascenso de las empresas es la capacidad de cambio de línea y diversificación de productos elaborados. De hecho este factor señala el reto que el sector nacional tiene frente a sí si quiere permanecer en el mercado, atendiendo la gran variabilidad que presenta el vestuario a nivel mundial. El acceso tecnológico trae otros cambios en el proceso organizativo. Los emprendedores sampedranos se ocupan insistentemente del costo-tiempo, y en función de ello, las empresas a la vanguardia han incorporado un concepto más cercano a gestión de calidad que a control de esta, notablemente a través de la integración de más labores dentro de la línea de producción.
- El tercer factor es el manejo del riesgo. Los emprendedores sampedranos sintetizan una percepción aparentemente resignada-práctica del riesgo, en la que subsisten aspectos ligados al origen social-étnico. Recomenzar un negocio y resistir lo explican como una respuesta lógica frente a una historia que desde la infancia estuvo plena de adversidades.

Factores de riesgo a nivel de mercado, de innovación tecnológica, de inversiones y aprendizajes en un contexto de incertidumbre fueron identificados para cada uno de los grupos de empresarios en estudio. De manera fundamental, el manejo de

riesgo en el caso de San Pedro Sacatepéquez tiene que ver con el lugar subordinado que la submaquila tiene en la cadena global del vestuario. La disyuntiva es permanecer en ese estrato de mercado mientras sea posible la continuidad de los contratos a un volumen apreciable; o bien, si la acumulación ha sido suficiente para haber realizado inversiones físicas e innovaciones tecnológicas que le permitan calificar para contrato directo, este ascenso sería la opción más favorable. Sin embargo, en el contexto actual de contracción de la demanda, la disyuntiva frente a la inestabilidad de los contratos es la vuelta al producto propio, buscando ingresar a Paquete completo para el mercado centroamericano.

Programar la producción según metas de justo a tiempo y tomar decisiones a tiempo, constituyen grandes aprendizajes, junto con la certeza de que manejar la gerencia de una empresa dista mucho de las prácticas de antaño con los pequeños talleres; y finalmente, transitar hacia capacidad de diversificar producción lo que implica inversión. Esos son aprendizajes identificados en las empresas de submaquila; mientras que en las de producto propio los aprendizajes se refieren a la adaptabilidad del mercado con sus diversos tamaños de demanda y emular la iniciativa de los antecesores con cuyo esfuerzo se abrieron paso en el mercado nacional y sus fronteras.

### **Impulso desde arriba o desde abajo**

Las posibilidades de ascenso para las empresas sampe-dranas, como se señala arriba, tienen que ver con la elaboración de proceso completo; es decir, pasar del propio ensamble o manufactura a la de corte, manufactura y acabados con conexión a

eslabones superiores mediante la exportación directa. Ello es posible como ya ha sido demostrado en 2 casos de empresas sampedranas. La otra vía es incursionar en la elaboración de productos más complejos (o *fashion*) lo cual implica inversión y tecnología. La sostenibilidad de este esfuerzo puede darse en un contexto de recuperación de la demanda y por la vía de estrategias de los contratistas cuyos estándares son altos y, al mismo tiempo, permiten establecer relaciones de mayor cooperación u horizontalidad. Se identificó al menos un caso de este tipo de relación en el caso de San Pedro Sacatepéquez, entre la fábrica contratante y unos 8-10 establecimientos locales subcontratados.

Esa relación está permitiendo a los subcontratados incorporar aprendizajes de calidad y tecnología, que les posibilita estar mejor preparados para un posible salto a un estrato mayor de mercado: el caso del grupo de empresas que actualmente submaquilan para FC1. Sus contratos tienen la característica muy apreciada de ser continuos y trabajan según estándares de alta calidad. Las empresas sampedranas de este grupo actualmente están en situación estable y en crecimiento. Tienen, al mismo tiempo, mayores intercambios y cooperación entre sus integrantes: préstamos de máquinas, información compartida.

Este caso, así como el ya conocido caso de Villasa, son ejemplos de ascenso desde arriba; es decir, desde las estrategias de las firmas. Tanto en uno como en otro, especialmente en el caso de Villasa, el rol de la firma contratista ha sido clave en el ascenso de las empresas directamente vinculadas. Más aún, como en el caso de Villasa, el rol de la firma PVH fue clave para la renovación tecnológica de la aglomeración en su conjunto.

Y este segundo caso, siempre Villasa ilustra que la estrategia de la firma aunque fue clave no hubiera sido suficiente sin un apoyo decidido de los promotores locales, el gobierno de entonces, y del esfuerzo organizativo de un grupo de emprendedores.

## **Retos y perspectivas**

Esta combinación de impulsos desde arriba y desde abajo es la fórmula que se avizora y se ha mostrado como la más efectiva para el ascenso de la aglomeración. La gran limitante sigue siendo la falta de un entramado institucional local-nacional adecuado que haga eficiente tal esfuerzo. La ausencia de políticas públicas para el pequeño empresario como el caso de los emprendedores sampedranos, puede desafiarse tomando en cuenta la disposición de las autoridades municipales actuales para generar una visión y un esfuerzo de largo plazo desde la localidad hacia otros entornos mayores. Continúa siendo vigente y haciendo falta el proyecto de la aglomeración que la haga sostenible en la globalización, pero este debe ser un proyecto incluyente para que logre articular a diferentes niveles diferentes empresas, que dinamice el desarrollo local basado en esa actividad, y logre la sostenibilidad con base en factores de eficiencia, pero también de equidad.

Existen bases, experiencias y sobre todo aprendizajes que esperan ser capitalizados, para que la voluntad expresada por la mayoría de empresarios sampedranos encuentre su canalización en una acción colectiva no solo para enfrentar la situación crítica actual, sino también logre forjar una vía más segura de ascenso para la aglomeración como tal, y con ella, para los sampedranos en general.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGEXPRONT (1999) Análisis del comportamiento de las exportaciones 89-98. Guatemala.
- (1999): Hagamos de Guatemala un país exportador. Una propuesta para el período 2000-2005. Guatemala..
- (2001) Directorio de Exportadores. Guatemala.
- Altenburg, Tilman (1999) Estrategias e Instrumentos para el Desarrollo de las Exportaciones de la PYME en Guatemala. ASIGUA-AGEXPRONT. Serie de documentos no. 9. Guatemala.
- Bair, J. y Gereffi, G. (1999): Industrial Upgrading, Networks, and Employment in Global Industries, *ponencia* preparada para ILS/CAMAT Regional Workshop sobre “Decent Work and Global competition: New Roles for Enterprises and Their Organization”, Port-of-Spain, Octubre.
- Bühlman, M. y Ligia Chinchilla IDC. ( 1996) Diagnóstico del sector Maquila en Guatemala – Estudio 1 La competitividad del Sector. Guatemala.
- Cámara Empresarial de Guatemala. CAEM (1994) Textiles. Monografía preparada para la CAEM dentro del proceso de negociaciones comerciales con México. Molina Wollford & Asociados. Guatemala.
- Carrera Guerra, M. (2001): San Pedro Sacatepéquez y la industria de la confección: equidad y desarrollo local, en J. P. Pérez Sáinz (coord. ): *Globalización y comunidades en Centroamérica*, (San José, FLACSO).

- CEPAL (1998) LC/MEX/R. 665 *Centroamérica: evolución del sector industrial durante 1997*. Resumen.
- CEPAL-ECLAC. Red de Inversiones y Estrategias Empresariales. (2000) *El tratado de libre comercio de América del Norte en la transformación de la industria del vestido: ¿bendición o castigo?* Presentado por Gary Gereffi. Santiago de Chile.
- COMISIÓN EJECUTIVA DE CUOTAS. VESTES. Series estadísticas de exportaciones de vestuario y textiles, años 90. Guatemala.
- COVERCO Report LCI. (2001) *El código de conducta de Liz Claiborne Inc. Y la sindicalización de dos fábricas proveedoras en Guatemala.* (web).
- Esser, Klaus. (1998) Recomendaciones Político-Económicas e Institucionales para construir las ventajas competitivas en Guatemala. ASIGUA-AGEX-PRONT. Serie de documentos no. 8. Guatemala.
- Gereffi, G. (1995): "Global production systems and third world development" en B. Stallings (ed. ): *Global Change, Regional Response. The New International Context of Development*, (Cambridge, Cambridge University Press).
- Gereffi, G. y Hamilton, G. (1996): Commodity Chains and Embedded Networks: The Economic Organization of Global Capitalism, *ponencia* presentada a la Reunión Anual de la American Sociological Association, Nueva York, agosto 16-20.
- Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (1994): *Commodity Chains and Global Capitalism*, (Westport, Praeger).
- Gereffi, G. y Tam, T. (1998): Industrial Upgrading Through Organizational Chains: Dynamics of Rent, Learning-By-Doing, and Mobility in the Global Economy, *mimeo*.
- Gitli, E. (1997) La industria de la maquila en Centroamérica. Organización Internacional del Trabajo (OIT), San José Cosa Rica.
- Gitli, E. y Randall Arce. (2001) *México y la cuenca del Caribe frene al TLCAN: la industria de la confección*. Ponencia al Seminario BID-CEPAL-INTAL. Marzo 2001.
- Marketing y publicidad. (1999) Directorio de Servicios y Accesorios. *Manual del maquilador*. Guatemala.

- Ministerio de Economía, PRONACOM y Banco Mundial. (2000) *Guatemala análisis del régimen de zonas francas y maquila en Guatemala*. Presentado por The Service Group, Inc. Guatemala.
- OIT. Proyecto para Mujeres Trabajadoras del sector de la maquila. (2000) *El Pacto Fiscal y sus repercusiones sobre el empleo en la maquila*. Presentado por Elizabeth Quiroa. Documento preliminar.
- Pérez Sáinz, J. y Maribel Carrera. (2000) *Generación de empleo en Guatemala. Un análisis de nuevos sectores de exportación: arveja china, melón y vestuario*. ASIGUA-AGEXPRONT. Guatemala
- Pérez Sáinz, J. P. y Leal, A. (1992): Pequeña empresa, capital social y etnicidad: el caso de San Pedro Sacatepéquez, *Debate*, No. 17, (Guatemala, FLACSO).
- Pérez Sáinz, J. P. (1999b): *Mejor cercanos que lejanos. Globalización autogeneración de empleo y territorialidad en Centroamérica*, (San José, FLACSO).
- (2002) *Globalización, “upgrading” y pequeña empresa. Algunas notas analíticas*. Documento mimeo.
- Revista Comercio Exterior, enero 1996. *Las exportaciones centroamericanas a Estados Unidos 1990-1994*. Ricardo Zapata y Enrique Dussel. México.

CAPÍTULO IV  
GLOBALIZACIÓN, *UPGRADING*  
Y PEQUEÑA EMPRESA:  
ALGUNAS NOTAS ANALÍTICAS

---

JUAN PABLO PÉREZ SÁINZ

GLOBALIZACIÓN, *UPGRADING*  
Y PEQUEÑA EMPRESA:  
ALGUNAS NOTAS ANALÍTICAS

---

JUAN PABLO PÉREZ SÁINZ

El presente texto pretende desarrollar una serie de reflexiones que sirvan para tener un referente analítico que permitan abordar la problemática de la inserción de la pequeña empresa<sup>2</sup> en el mercado globalizado. En concreto, se trata de identificar cuáles son los factores que inciden en tres momentos claves del desarrollo de este tipo de establecimientos. El primero, obviamente, es la de su generación, o sea la acción de emprender. El segundo remite a la inserción en el mercado globalizado mientras el tercero es el *upgrading* dentro de este que va a permitir que el establecimiento comience a configurarse como firma globalizada<sup>3</sup>. Pero es importante mencionar, desde ahora, que este conjunto de reflexiones suponen una “mirada desde abajo” del proceso globalizador. Precisar esta óptica constituye nuestra primera tarea.

- 
- 1 Este término se podría traducir por “ascenso” pero no nos parece una expresión satisfactoria por lo que lo mantendremos en inglés, en itálicas.
  - 2 Este término, que intentaremos precisar más adelante, remite a un establecimiento autogenerado donde no hay aún pleno desarrollo de características empresariales. O sea, se estaría ante una “cuasi-firma”.
  - 3 La distinción es analítica ya que, como veremos, una empresa pequeña puede crearse dentro de una actividad globalizada.

## **Globalización y pequeña empresa: la “mirada desde abajo”**

Con la globalización, la vieja e inacabada discusión sobre el desarrollo parece reformularse en términos de *upgrading*. Un término que, metafóricamente, nos presenta al proceso globalizador como una escalera en la que hay que subir peldaños; de lo contrario, se corre el riesgo de caerse de ella y por tanto quedarse fuera de este proceso. En este sentido, se reformula la discusión sobre desarrollo a base de dos elementos específicos del tiempo actual. En primer lugar, plantea la competitividad en el mercado global como la dinámica clave del desarrollo. Y segundo, como corolario de lo anterior, erige a la empresa, especialmente a la multinacional, como el actor central. En este sentido, se ha iniciado un debate sobre *upgrading* que opone enfoques que privilegian una visión “desde abajo”, análisis sobre aglomeraciones (*clusters*), con interpretaciones que priorizan la perspectiva “desde arriba”, basadas en encadenamientos globales. En este sentido, es importante esbozar muy brevemente las coordenadas básicas de este debate para ubicar nuestra reflexión en relación con este.

Es conocido que la reflexión actual sobre aglomeraciones tiene ya una historia de varias décadas iniciada con el análisis de los distritos industriales, especialmente los de Italia. Pero la utilización —hasta cierto punto— cosificada de un modelo italiano llevó a su abandono. De hecho, su uso como tipo ideal weberiano supuso una concepción no dinámica y, sobre todo, encerrada en sus especificidades culturales difícil de generalizar, especialmente, en experiencias de países en desarrollo (Bair y Gereffi, 2001). De esta manera, se perdió un concepto de gran potencialidad analítica: el de socio-territorialidad (Becattini, 1992). Esta pérdida relativa de los factores socio-culturales,

como incrustamiento (*embeddedness*) local, supuso que el análisis tendiera a privilegiar las relaciones entre firmas y se perdiera una visión de más conjunto de la socio-territorialidad. Este cambio se manifiesta, claramente, con el surgimiento del concepto de eficiencia colectiva que añade a las economías externas marshallianas, la idea de acción conjunta (cooperación entre firmas y asociación gremial de estas) (Schmitz, 1995, 1999). Así, se inaugura un segundo momento de la reflexión, donde, además, se aplica este marco analítico a ejemplos provenientes de países en desarrollo. Schmitz y Nadvi (1999) han sintetizado, de manera muy precisa, los principales hallazgos de ese conjunto de estudios. Primero, las experiencias de aglomeraciones en esos países es significativa por lo que se estaría ante una cuestión relevante en términos de desarrollo. Segundo, las experiencias son muy diversas y difieren del modelo italiano. Tercero, la diferenciación interna, en términos de distintos tipos de firmas, es significativa. Aquí, hay semejanzas con la Italia de los noventa pero no con la de los setenta e incluso de los ochenta. Y, finalmente, por esa dificultad de remitirse al modelo italiano, se propone una perspectiva analítica más dinámica a partir de la noción de trayectoria, esbozada por Humphrey (1995), en lugar de la de modelo. No obstante, se reconocen dos debilidades en esta reflexión. Por un lado, no se captura suficientemente las articulaciones externas. Y, por otro lado, los retos externos requieren más gobernación económica que la implícita en la idea de acción conjunta; o sea, la institucionalidad parece erigirse en una cuestión fundamental en términos de *upgrading* de la respectiva aglomeración.

Justamente, estas debilidades constituyen las fortalezas de enfoques que privilegian lo global a base del entendimiento de la economía mundial en términos encadenamientos de producción de mercancías. Sin duda, el autor clave al respecto es Gereffi (Gereffi y Korzeniewicz, 1994; Gereffi, 1995; Gereffi y Hamilton, 1996). Para este autor, y sus numerosos seguidores,

la cuestión del *upgrading* radica más bien en el tipo de relaciones entre las firmas que controlan el encadenamiento y las firmas locales. Esta tesis ha sido argumentada, recientemente y con gran convicción, en el estudio de Bair y Gereffi (2001) sobre Torreón, localidad nortea de México que se ha constituido en la “capital mundial” del pantalón vaquero o *jeans*. Son las estrategias seguidas por algunas de las firmas líderes de este encadenamiento lo que explican que ciertas empresas locales hayan entrado en dinámicas de *upgrading* y no los factores apuntados en el enfoque de eficiencia colectiva que más bien brillan por su ausencia en esta localidad mexicana.

Por consiguiente, vemos que se perfilan dos posturas dentro de la reflexión predominante sobre el tema de *upgrading*. Si, metafóricamente, *upgrading* se entiende como la acción de subir peldaños en la escalera de la globalización, el enfoque basado en aglomeraciones argumentaría que el impulso viene desde abajo, el conjunto de firmas locales con una adecuada institucionalidad, mientras el otro enfoque señalaría que es desde arriba que se posibilita tal impulso, firmas globales líderes con estrategias de *upgrading* para sus contrapartes locales. Tal vez, ambos tengan razón porque están hablando de distintas escaleras. O sea, no hay una única escalera en la globalización sino varias. En este sentido, es interesante remitirse al estudio reciente sobre el encadenamiento del calzado realizado por dos connotados autores del enfoque sobre aglomeraciones (Schmitz y Knorringa, 2000) pero que han ubicado su óptica analítica a partir de las firmas compradoras globales, como se haría desde el enfoque de los encadenamientos globales. Lo interesante de este estudio es que se identifican dos tipos de trayectorias. La primera es la basada en viejas aglomeraciones, fruto en gran medida de procesos endógenos. La segunda, por el contrario, se fundamenta en aglomeraciones nuevas, inducidas externamente, por firmas globales. Nos parece que la pertinencia analítica

del enfoque sobre aglomeraciones corresponde más bien a la primera mientras que las explicaciones de Gereffi y sus seguidores tendrían más relevancia respecto al segundo tipo de situaciones. No obstante, se insinúa que este último tipo de situaciones, donde las firmas globales líderes adquieren protagonismo central, son las que se imponen según avanza el *upgrading*. De hecho, los propios Humphrey y Schmitz (1998) han argumentado que con el desarrollo de la aglomeración se tiende a perder los factores cohesionadores locales, especialmente la confianza, y los actores externos adquieren relevancia. O sea, puede ser que las dos escaleras converjan y la propuesta por Gereffi y sus seguidores sea más larga.

En tanto que nuestros referentes empíricos se localizan en Centroamérica y además queremos privilegiar a la empresa pequeña, nuestra óptica analítica se ubica desde una visión “desde abajo”. No obstante, no queremos limitarnos a la situación de aglomeraciones, sino explorar también otras vías de inserción y de posibles *upgrading* de las pequeñas empresas en la globalización. Además, se considera que es importante rastrear toda la genealogía del establecimiento y no solo su desempeño desde su inserción en el mercado global. Comenzaremos, en el siguiente acápite, abordando la cuestión de emprender qué nos va a servir para definir lo que es una empresa pequeña. En el siguiente apartado se iniciará con la cuestión de cómo este tipo de establecimientos logran acceder al mercado global para continuar con la cuestión de las posibilidades de *upgrading* y de transformación en firmas globalizadas. Se concluirá con un intento de ofrecer una explicación integradora de este conjunto de fenómenos.

Como se podrá apreciar, ilustraremos nuestras reflexiones analíticas con ejemplos provenientes de los casos estudiados, contemplados en este mismo volumen, en los tres sectores seleccionados: la confección de prendas de vestir en Guatemala;

el turismo en Honduras; y el *software* en Costa Rica<sup>4</sup>. Estos tres sectores corresponden a actividades relevantes que insertan a la región en el proceso globalizador. Así, con la producción de vestuario se está ante el bien conocido fenómeno de la industria de maquila. Además, hay que tener en cuenta que los casos guatemaltecos están geográficamente confinados a San Pedro Sacatepéquez, comunidad indígena, que constituye una auténtica aglomeración de empresas dedicadas a la confección de prendas, la mayoría de las cuales opera como subcontratadas para empresas exportadoras<sup>5</sup>. Por su parte, el turismo internacional se ha convertido en una de las actividades globalizadas de mayor crecimiento en los últimos años. Honduras está emergiendo como uno de los destinos de la región, junto a otros países (Guatemala y Costa Rica) de mayor tradición. Ya para fines de la década pasada era la segunda actividad en términos de generación de divisas para el país (Del Cid, 2002). Dado que bajo el rubro de turismo se encuentra una gama muy amplia de actividades, el presente estudio se ha focalizado en una de ellas: los operadores de turismo. Finalmente, con el *software* se está ante una actividad, junto al *hardware* y a la *web*, que marcan hitos de la nueva revolución tecnológica. O sea, es una actividad inequívocamente globalizada ya que es este tipo de tecnología la que ha viabilizado materialmente la globalización. Costa Rica, por diversas causas pero —sobre todo— por su tipo de desarrollo social en las décadas pasadas, ha generado un capital humano capaz de desarrollar este tipo de actividad.

---

4 Al respecto queremos agradecer a los tres investigadores nacionales (Maribel Carrera, Rafael Del Cid y Jorge Monge), así como a sus asistentes de investigación (Rosa Adolio, Roque Castro, Lissete Gálvez y Lorena Pereira), por la información provista.

5 Sobre esta aglomeración ya hemos realizado estudios previos (Pérez Sáinz y Leal, 1992; Pérez Sáinz, 1999b; Carrera, 2001).

Añadamos que la selección de casos<sup>6</sup>, en cada sector, ha tratado de captar —dentro de lo posible— el abanico de situaciones. O sea, se consideran no solo los ejemplos exitosos, los que han logrado cierto *upgrading*, sino que también se ha tomado en cuenta ejemplos de fracaso que no lograron acceder al mercado global o lo hicieron temporalmente. Probablemente, de este tipo de experiencias se aprende más.

## Emprender y pequeña empresa

El término pequeña empresa suele remitir al tamaño del establecimiento según el número de personas que laboran en él. A partir de este criterio se establecen estratos donde se suele diferenciar entre microempresa, pequeña, mediana y gran empresa. Los límites de tales estratos varían de estudio a estudio. Lo importante por resaltar es que este tipo de criterio es solo una “proxy” de una variable de alcance más analítico: la relación capital/trabajo, o sea el tipo de desarrollo tecnológico. En este sentido, las empresas grandes son las que se caracterizan por la utilización de técnicas más intensivas de capital mientras las pequeñas, por un uso más intensivo de la mano de obra. De hecho, esta distinción es la que

---

6 El número de casos de estudio realizados ha sido el siguiente: para el sector del vestuario, 19; para el sector de operadores de turismo, 14 (nótese que no tomamos en cuenta los tres casos de empresas arrendadoras de autos que Del Cid sí considera en su trabajo); y para el sector de *software*, 16.

remite a la diferenciación entre sector formal e informal desde la perspectiva del ya desaparecido PREALC<sup>7</sup>. Queremos aprovechar esta observación para hacer justicia a este tipo de enfoque que, con frecuencia, fue tildado de dualista. Así, Portes y Walton (1981) argumentaron la posibilidad de simultaneidad de empleos en los sectores formal e informal. Por su parte, Escobar (1995), desde la perspectiva del estudio de trayectorias laborales, mostró que los trabajadores pasaban de un sector a otro, a lo largo de su ciclo laboral, sin que se revelase patrón alguno de movilidad al respecto. Es decir, la segmentación, en términos laborales, era relativa por lo que se concluía que la propuesta del PREALC, por postular la segmentación, pecaba de dualismo. No obstante, este tipo de crítica se sustentó en una interpretación errónea de este enfoque cuya propuesta de segmentación acaecía en el mercado de bienes, y no en el laboral, y —por tanto— lo que se diferenciaba eran tipos de empresas.

Sin embargo, esta asociación entre tamaño del establecimiento y nivel tecnológico, propia del período modernizador previo basado en la industrialización sustitutiva de importaciones, no parece tan obvio en la actualidad. En el fondo, tal asociación remite a un cierto modelo socio-productivo basado en las economías de escala y en la producción indiferenciada de masa: el fordista. La nueva revolución tecnológica, basada en la microelectrónica, ha cuestionado esta asociación fordista entre tecnología y tamaño de la firma. O sea, el desarrollo tecnológico no es más un privilegio de las firmas de mayor tamaño. Esto nos ha llevado a plantear que, con la actual globalización, la distinción formal/informal no tiene la misma pertinencia analítica que en el pasado. Este cuestionamiento se puede extender también al otro enfoque basado en el criterio de regulación (Portes,

---

7 El autor, dentro de esta corriente interpretativa, que formuló más nítidamente esta asociación fue Mezzera (1991).

1995) por la tendencia hacia la desregulación de los mercados de trabajo inducida por los programas de ajuste estructural<sup>8</sup>. Esto plantea una pregunta totalmente pertinente: ¿qué significa empleo regulado cuando la desregulación tiende a generalizarse?. Desde esta perspectiva, esto supone que se estaría ante una informalización rampante del empleo que hace que la distinción formal/informal pierda, progresivamente, pertinencia. La expresión “informalización de la formalidad”, que suele emplearse a menudo desde este enfoque, reflejaría este nuevo fenómeno. Expresión que, sin embargo, pone en entredicho la capacidad heurística de este enfoque (Pérez Sáinz, 1998).

Esta pérdida de relevancia analítica de los conceptos formal/informal implica que la noción de pequeña empresa debe ser repensada. No obstante, creemos que hay dos rasgos que permanecen invariantes debido a que remiten a una de las lógicas estructurantes del mercado de trabajo que subyace en el fenómeno de la pequeña empresa: la autogeneración de empleo. En este sentido, y antes de explicitar tal par de rasgos, es necesario aclarar la observación sobre lógicas estructurantes del empleo.

---

8 La valoración del fenómeno desregulador en el mercado de trabajo es cuestión de debate. Así, el Banco Mundial, la institución que más fuertemente ha argumentado por esta tendencia desreguladora, considera que la que la mayoría de los países latinoamericanos muestran aún “rigideces laborales”. Así, por un lado, habría dos excepciones a tal “rigidez”. La primera es Chile donde, a inicios de los 90 habría alcanzado un mercado de trabajo flexible. Perú sería el otro caso representando el proceso más radical de desregulación en los 90. En el extremo opuesto se encontrarían México y Nicaragua (Burki y Perry, 1997). Por su parte, la Oficina Internacional del Trabajo ofrece una perspectiva diferente del alcance de las reformas laborales en la región (OIT, 2000). En su gran mayoría, las modificaciones legales han afectado las relaciones individuales, especialmente, en términos de nuevas modalidades de contratación y de requisitos de despido. En Perú y Argentina las reformas han sido drásticas mientras que en Brasil, Colombia y Panamá han tenido alcance más limitado. Tampoco han escapado a estos vientos reformadores países de tradición proteccionista como Venezuela o República Dominicana. De hecho, en 11 de 17 países estudiados, que representan el 70% del empleo asalariado de la región, se puede decir se han dado reformas laborales de orientación flexibilizadora, cuestionando así la imagen que se quiere imponer de que los esfuerzos al respecto han sido insuficientes.

La primera es la de la salarización, basada en la compra y venta de fuerza laboral, y que justifica que se esté hablando de un mercado. Pero este mercado no siempre reconoce la capacidad laboral, y esta puede verse sometida a tendencias excluyentes que puede conducir a su desaliento y retiro del mercado de trabajo. Obviamente, la manifestación por antonomasia de esta segunda lógica es el desempleo. Pero la fuerza de trabajo no se encuentra, ineludiblemente, atrapada en el dilema de asalariarse o verse sometida a tendencias excluyentes. Cabe una tercera posibilidad que sería la de la autogeneración de empleo (Pérez Sáinz, 1999a). Y es en relación con esta tercera lógica que se pueden señalar dos rasgos invariantes de la pequeña empresa. Por un lado, es importante tener en cuenta que este fenómeno es resultado de esta lógica de autoempleo aunque esta no debe ser reducida a la existencia de un excedente laboral que no puede reproducirse en la desocupación, sino que también puede responder a estrategias voluntarias que buscan la independencia laboral. Esto supone que las características de la persona que genera la acción de autoempleo tienen incidencia en la génesis y desarrollo inicial del establecimiento. Por otro lado, la empresa pequeña se caracteriza por una división sencilla del trabajo en la que el propietario o la propietaria participa aún, de manera directa, en la producción del bien o en la provisión del servicio correspondiente. O sea, el desarrollo de la división del trabajo con una función de dirección separada y asumida por el dueño o la dueña del establecimiento sería, desde nuestra óptica, el criterio que implicaría la transformación de la pequeña empresa en no pequeña. Es en este sentido que postulamos que la pequeña empresa puede ser considerada como cuasi-firma sin una organización plenamente empresarial.

Emprender supone una cierta modalidad de autogeneración de empleo en la que hay intencionalidad de acumulación y no es tanto la respuesta de supervivencia a la exclusión laboral<sup>9</sup>. En este sentido, la cuestión clave es la de acceso a la actividad. En la discusión inicial sobre informalidad, hace décadas, se enfatizó justamente que el sector informal era de fácil acceso sin mayores barreras de entrada al contrario del sector formal (Souza y Tokman, 1976). Si nos centramos, inicialmente, sobre montos de inversión, varios de los casos considerados parecen refrendar esta idea. Así, respecto a la actividad de operador de turismo se ha señalado que con un escritorio, un archivo y una computadora se puede comenzar. Otro informante hondureño señala que la inversión para iniciar es realmente poca. De la misma manera hay ejemplos del *software* donde los inicios de la actividad implicó una necesidad mínima de inversión. De hecho, uno de los informantes señala que se puede comenzar un negocio en este sector con apenas menos de 200 dólares y una computadora personal. Igualmente, son varios los casos guatemaltecos donde los talleres se comenzaron con unas pocas máquinas de coser. Este tipo de situación era más corriente en el pasado, cuando la comunidad no se había insertado en la globalización a través de la subcontratación. De hecho, como indica uno de los informantes sampedranos, para entrar en la actividad de la subcontratación se necesita un mínimo de 20 a 25 máquinas y poder contratar 15 operarios. Es decir, con la globalización, en este contexto, han comenzado a operar barreras de escala.

---

9 La definición que ofrece el *Diccionario de la Academia de la Lengua Española* es impecable: "acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño. Se usa más comúnmente hablando de los que encierran dificultad o peligro".

No obstante, esta visión de accesibilidad fácil, basada en factores económicos (poco monto de inversión y venta de bienes o servicios en mercados no monopolizados), tiene que ser relativizada ya que en la autogeneración de empleo operan otro tipo de barreras. Al respecto, se pueden señalar al menos tres. Las primeras son del tipo cultural y remiten a la capacidad de asumir el riesgo de crear un negocio propio. Aquí radica una de las principales razones del fracaso de experiencias en la región de reconversión de empleados públicos en empresarios pequeños ante las exigencias de reducción del tamaño del Estado impuesto por la estrategia de ajuste estructural. La reconversión cultural se mostró mucho más difícil de lograr. Un segundo tipo de barreras son de orden social y remiten a redes, especialmente familiares. O sea, la acción de emprender suele requerir de acceso a capital social<sup>10</sup>. Y finalmente, señalaríamos un tercer tipo de barrera constituido por el acervo de capital humano de la persona que lleva a cabo la acción de emprender, tanto en su dimensión formal (escolarización y educación superior) como informal (experiencia laboral). Es tal vez, este tipo de barrera lo que determina si el autoempleo se orienta hacia la subsistencia o hacia la acumulación. Pero veamos cómo operan estas barreras en nuestros universos de estudio.

El factor cultural es el que corresponde más claramente a la acción de emprender. En tanto que el autoempleo, con la excepción del trabajo no remunerado en un negocio familiar, no suele representar el inicio de las trayectorias e historias laborales,

---

10 Capital social es un término sometido a un gran abuso que está poniendo en peligro su valor heurístico (Portes, 1998). Por nuestra parte, lo entendemos como recursos incrustados (*embedded*) en redes, en el sentido sugerido por Lin (2000).

se relaciona con las aspiraciones de independencia laboral. O sea, emprender supone una (re)orientación de las trayectorias laborales guiadas por este valor de la independencia laboral. O sea, no se busca un entorno de trabajo protegido y regulado como lo ofrecía, anteriormente, el empleo formal que podía haber constituido la utopía laboral de la modernización previa.

De los casos estudiados se pueden rescatar varios testimonios. Así, uno de los empresarios más reconocidos en San Pedro Sacatepéquez argumenta que cuando se trabaja independientemente, las ganancias dependen de la habilidad de la persona. En este mismo sentido, otro informante de la misma comunidad señala que, como asalariado, no se puede obtener más del salario mínimo y que si se quiere ganar más hay que independizarse. Otro testimonio enfatiza que, después de trabajar en varios talleres de la localidad, decidió arriesgarse y crear su propio establecimiento. En cuanto a los casos relacionados con el turismo, encontramos testimonios que mencionan el espíritu aventurero para incursionar en el negocio o que los estudios universitarios son para desenvolverse por los propios medios y que hay que tener ambición, deseo de superación y buscar la independencia. En general, todos los casos de este sector muestran una disposición temprana al mundo de los negocios (Del Cid, 2002). Resulta muy revelador lo argumentado por uno de los casos costarricenses para quien, después de haber trabajado años en una entidad bancaria estatal y haber ocupado una posición alta, tenía miedo de abandonar ese empleo. Pero el deseo de ser dueño de su tiempo y, sobre todo, de su creatividad lo llevó a independizarse. Y también está el caso de quien se resistió a asociarse con otra compañía, de mayor envergadura, por miedo a acabar siendo un empleado de esta. No obstante, esta resistencia es una de las causas que no pudiera desarrollarse y constituya uno de los casos de fracaso en este sector.

Una consecuencia importante de la búsqueda de independencia es que emprender puede suponer un hito importante en términos de configuración de identidades en concreto respecto a la transacción interna<sup>11</sup>. En muchos casos puede implicar una ruptura y el inicio de formación de una identidad empresarial. Este tema es de gran importancia ya que remite a la constitución del empresario como actor que, dado el relegamiento del Estado en el nuevo modelo acumulativo, adquiere el protagonismo y las responsabilidades del desarrollo.

El segundo tipo de barreras son las sociales y remite, en concreto, el acceso a capital social donde lo familiar juega un papel fundamental. En los tres sectores se detectan casos donde los factores familiares han sido fundamentales. Así, varios son los ejemplos en San Pedro Sacatepéquez donde el oficio fue aprendido en el taller paterno. De hecho, si el negocio logra crecer, se configura como empresa familiar donde padre e hijos colaboran y acacera transmisión patrimonial. Si bien en el caso guatemalteco la fuerza de lo familiar podría explicarse, en gran medida, por el hecho de estar ante un medio indígena donde la cohesión familiar es muy importante, también en los otros casos sectoriales se encuentran ejemplos al respecto. Uno de los casos hondureños señala el ejemplo del padre como figura emprendedora y que la creación del negocio fue una iniciativa familiar. También está el caso de otro informante, quien accede al negocio a través del matrimonio pues la esposa tenía ya una agencia de viajes. De hecho, otro de los informantes afirma que los operadores de turismo suelen ser empresas familiares aunque la mayoría de los casos indagados

---

11 Dubar (1991) propone que hay dos tipos de transacciones en la formación de identidades laborales. La primera es de carácter interno y tiene que ver cómo la persona evalúa su situación ocupacional actual en función de sus experiencias pasadas y sus aspiraciones futuras. Esta transacción se rige por la oposición entre continuidad y ruptura. Por su parte, la segunda transacción es de naturaleza externa y tiene que ver con la exposición de la transacción interna al "otro". En este caso, la oposición tiene lugar en términos de reconocimiento y desconocimiento.

son, en la actualidad, empresas accionarias. Tanto en este país como, por supuesto en Guatemala, se encuentran casos donde se trabaja con familiares pero, en este sentido, el ejemplo más nítido al respecto lo constituye uno de los casos costarricenses. Cuando esa persona decidió trabajar en el desarrollo de *software* asoció a esta iniciativa a tres hermanos más, cada uno especialista en un área (finanzas, recursos humanos, ingeniería industrial y computación) que definen la organización de la firma.

Es decir, este tipo de establecimientos, desde sus orígenes, están marcados por una fuerte lógica de tipo patrimonialista. Este fenómeno tiene sus ventajas y desventajas. Así, por un lado, implica que las relaciones de confianza se procesan a través de lazos de parentesco pero, por otro lado, sobre todo en casos de transmisión generacional, la empresa no necesariamente queda en manos de la persona más adecuada para su gestión. O sea, el patrimonialismo conlleva siempre el riesgo de cierta “estamentalización” que puede ser disfuncional con el mercado.

Y el tercer tipo de barreras que hemos señalado tiene que ver con el capital humano. En su vertiente formal, encontramos que la gran mayoría de los casos de turismo y *software* se está ante propietarios que han cursado estudios universitarios. Respecto a este último, es importante señalar que dos tercios de los establecimientos se constituyeron de forma asociativa, lo que ha supuesto no solo compartir inversión y riesgo, sino también complementar conocimientos técnicos (Monge, 2002). Pero el caso más interesante al respecto lo constituye el guatemalteco ya que se vislumbra un corte generacional. O sea, por razones históricas conocidas de este país, los primeros productores eran hombres<sup>12</sup> con

---

12 La utilización de este término no supone ningún *lapsus* de género ya que, desde un estudio anterior (Pérez Sáinz, 1999b), se había detectado que los propietarios de establecimientos en esta comunidad son exclusivamente hombres. No obstante, los testimonios de los casos recogen el papel de “co-emprendedoras” que han jugado muchas mujeres junto a sus maridos o compañeros (Carrera, 2002).

poca escolaridad y, en algunos casos, incluso analfabetos. Aquellos propietarios más dinámicos y con visión, y fieles a la lógica patrimonialista mencionada previamente, tomaron la decisión de invertir en la educación de los hijos. Hoy en día ya se ven los frutos y, entre los empresarios jóvenes, se encuentran casos con educación universitaria.

Pero también, la experiencia laboral es importante. De los tres sectores, es en la confección de ropa que se encuentra más claramente este fenómeno reflejado tanto de experiencia acumulada a lo largo de trabajo en varios talleres como de empleo en alguna de las empresas grandes de la localidad en alguna posición administrativa. Pero también se detecta este tipo de situación en el caso del turismo. Es decir, la trayectoria laboral, confinada a la actividad o actividades afines, supone una acumulación de conocimiento necesaria a la hora de emprender un negocio en ese ámbito. Obviamente, esta problemática del capital humano nos remite a un tema crucial sobre la inserción en la globalización: el conocimiento. Tema que, como veremos a lo largo de este texto, tiene varias vertientes.

Lo que resulta muy revelador, por su ausencia, son los factores de orden institucional en la acción de emprender. O sea, en la casi totalidad de los casos, tal acción ha sido fruto de la acción individual sin que haya existido apoyos institucionales formales al respecto. La razón principal, tal vez hay que rastrearla en el hecho de que, a pesar de los numerosos programas durante los 90 de apoyo a la microempresa, tales acciones buscaban la consolidación de establecimientos ya existentes y no la generación de nuevos. No obstante, regresaremos a esta problemática del apoyo institucional para ver si este existe cuando las empresas han logrado insertarse en el mercado globalizado.

### **Pequeña empresa, mercado global y *upgrading***

Un segundo momento importante en el desarrollo de empresas pequeñas es el acceso al mercado global por el establecimiento generado a través de la acción de emprender analizada en el apartado precedente. No obstante, puede suceder que la misma génesis conlleve la inserción directa a tal mercado. Esto acaecería, al menos, en tres tipos de situaciones que remiten a trayectorias en la globalización que pueden seguir este tipo de establecimientos y que analizaremos más adelante.

La primera situación sería cuando la acción de emprender tiene lugar en una actividad ya globalizada donde existen nichos accesibles a empresas pequeñas ya que las firmas globales líderes no controlan aún el sector. Este puede ser el caso de ciertos servicios con una doble característica: por un lado, la provisión de estos no requiere de procesos laborales complejos y, por otro lado, su naturaleza personalizada impone límites a una estandarización acentuada. Una segunda posibilidad remite a la de gestación del establecimiento dentro de una aglomeración ya globalizada. Su dinamismo puede generar posibilidades de emergencia de nuevos establecimientos, especialmente como resultado del desarrollo de enlaces hacia atrás. Y la tercera tiene que ver con el fenómeno de externalización (*outsourcing*) de actividades que las empresas se ven obligadas por las nuevas modalidades de competencia. La orientación hacia la denominada producción ligera (*lean production*) conlleva que ciertas fases del proceso de trabajo se externalicen en pequeñas empresas (normalmente, con antiguos trabajadores de la firma) que, a su vez, son subcontratadas por esos bienes y servicios. De esta manera, se pasa de la firma tradicional de integración vertical a otra de configuración más horizontal y con

forma de red. Este fenómeno es nuevo y no tiene nada que ver con la subcontratación de antaño<sup>13</sup>.

Tomando en cuenta los universos de estudio, se puede decir, en primer lugar, que la actividad turística en Honduras, especialmente en términos de turismo internacional receptivo<sup>14</sup>, es una actividad globalizada. En este sentido, no es de extrañar que la gran mayoría de los casos considerados son negocios creados en la década pasada y apenas un solo establecimiento puede remontar sus orígenes a fines de los setentas. O sea, las acciones de emprender tienen lugar en un contexto ya globalizado y corresponderían al primer tipo de situación descrito en el párrafo anterior. Las razones de inserción en el sector dependen del momento: las más antiguas argumentan una demanda insatisfecha mientras las más recientes la posibilidad de mejorar la calidad de los servicios. De todas maneras, la entrada no es fácil ya que se requiere de cierto nivel de consolidación y prestigio conseguidos (Del Cid, 2002). También se encuentran ejemplos que ilustrarían al segundo tipo. En este caso, se trata de los casos de establecimientos de generación más reciente en San Pedro Sacatepéquez cuando la aglomeración ya estaba inserta en la globalización con el desarrollo de subcontratación desde fines de los ochentas. Pero lo que nos interesa es referirse a los establecimientos ya existentes y sus intentos, con y sin éxito, de acceder al mercado global.

---

13 Se puede decir que la externalización niega la autogeneración de empleo ya que es un proceso inducido por la firma original. Esto es cierto, pero solo en parte. Junto a esa estrategia de externalización, condición necesaria, debe concurrir la voluntad de autoempleo de los antiguos trabajadores, condición suficiente. De hecho, esta modalidad de subcontratación refleja la articulación de dos lógicas estructuradoras del mercado de trabajo: la propia de autoempleo y la de salarización ya que esos trabajadores subcontratados constituyen también una especie de asalariados encubiertos.

14 En tanto que la mayoría de las entrevistas se han realizado en Tegucigalpa, predominan los casos de turismo emisor, o sea los que organizan viajes al extranjero de residentes en Honduras.

En los casos guatemaltecos, la inserción en el mercado global se caracteriza por tres fenómenos. Primero, la razón principal para cambiar, no totalmente, la producción propia tradicional por la subcontratada para firmas exportadoras de tipo “maquila”<sup>15</sup> ha sido el mayor volumen de producción (Carrera, 2002). Esto ha supuesto la necesidad de tener un cierta capacidad productiva para poder operar tal transformación; capacidad que ha actuado como barrera de entrada a la globalización como hemos señalado en el apartado precedente. Segundo, a nivel de los propios establecimientos, ha sido fruto tanto de iniciativas personales como de contactos a través de redes (Pérez Sáinz, 1999b). Al respecto, merece la pena resaltar un caso por lo que implicó el salto hacia la subcontratación. Se trata de una empresa familiar sampedrana, donde un hermano del informante es quien logró hacer los contactos para obtener subcontratos y dejar así de producir solo para el mercado local. Esto supuso la necesidad de capacitarse en la AGEXPRONT (Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales) implicando, a la vez, la introducción de innovaciones organizativas como el sistema modular que redefinió el proceso laboral tradicional de trabajo en línea, de naturaleza claramente taylorista.

Este caso plantea el tema crucial del conocimiento en varios sentidos. Primero, muestra capacidad por parte del propietario y de la propietaria de identificar un nicho en el mercado global donde se puede insertar. Segundo, se reconoce la necesidad de capacitación para poder asumir este salto. Y tercero, como consecuencia de lo anterior, se muestra también capacidad para introducir los cambios necesarios en la producción de sus bienes

---

15 En esa comunidad, además de la subcontratación para empresas exportadoras hay otros tres tipos de arreglos socio-productivos: el contrato directo, limitado a las grandes fábricas; la subcontratación para firmas que venden en el mercado nacional; y la producción propia que aún persiste (Carrera, 2000, 2002).

requeridos en el nuevo nicho. De esta manera, aparecen ya dinámicas que van moldeando al establecimiento pequeño en firma verdadera; un proceso que se puede consumir con el *upgrading*. No obstante, hay que resaltar que estos elementos han estado ausentes en la gran mayoría de los casos estudiados.

Y tercero, en la inserción en el mercado global de San Pedro Sacatepéquez ha incidido también la imagen de la aglomeración como comunidad laboriosa que ha operado como una economía externa de carácter simbólico. Es ilustrativo referirse a un ejemplo en particular ya que ha constituido durante muchos años un referente insoslayable en esta aglomeración. Este establecimiento se constituyó como grupo de productores a partir de la consecución de un contrato con una firma estadounidense, en 1988, ante el incumplimiento de un pedido por una fábrica en Turquía. El representante de la empresa estadounidense, en Guatemala, era un ingeniero que tenía años de contactos con los productores sampedranos por haberles vendido, con anterioridad, máquinas de coser. Esta persona propuso que el contrato lo realizara un grupo de sampedranos reivindicando así a la aglomeración en su conjunto. No obstante, la firma estadounidense pidió garantías al respecto. Sorpresivamente, estas fueron ofrecidas por el mismo Presidente de la República, Vinicio Cerezo, que hacía poco tiempo había visitado San Pedro Sacatepéquez y, como buen político, había prometido ayuda. Ante tal respaldo, a pesar de ser totalmente inusual, la empresa no pudo rehusarse y así comenzó una relación que ha durado hasta el año pasado<sup>16</sup>. El aval, dado al más alto nivel político guatemalteco, era un reconocimiento del quehacer de la comunidad en su conjunto.

En cuanto al sector del *software* lo más importante por destacar es cómo el desarrollo del sector a nivel global ha marcado

---

16 Este caso lo retomaremos, más adelante, por las lecciones importantes que deja en términos de relaciones entre empresas locales y firmas globales líderes.

etapas en Costa Rica. Así, Monge (2002) señala la existencia de tres. La primera, calificada como “temprana”, tiene lugar en los ochentas y las empresas locales tuvieron posibilidades de desarrollo ya que las grandes firmas globales, preocupadas en los mercados del Norte, no estaban interesadas en América Latina para soluciones, sino solo para la venta de equipos y productos. Algunas de estas empresas costarricenses lograron crecer significativamente e incursionar en mercados de otros países latinoamericanos. Entre 1992 y 1996 se entra en una fase que este autor llama “mediana” signada por la entrada al mercado de Microsoft y la reorganización del sector a nivel global. Y ya en el segundo lustro de los noventas hasta la actualidad, la situación es de “madurez” puesto que las firmas globales ya tienen controlado el mercado nacional para el desarrollo de productos y las empresas locales se orientan más bien hacia la consultoría y la implementación de productos globales, actividad que tiene todavía costos altos para las firmas internacionales.

Pero también están los casos de imposibilidad de inserción en el mercado global o de integración temporal en este. Los casos guatemaltecos apuntan hacia la saturación del nicho de la subcontratación. O sea, el exceso de competencia los expulsó del mercado global regresando a la producción propia tradicional. El caso costarricense que ejemplariza el fracaso, lo que enseña es que el nicho en el mercado local se agotó. Se trataba de oferta de servicios al sector bananero y cuando este entró en crisis repercutió en este negocio. El intento de reconversión hacia la *Internet*, que hubiera supuesto inserción en el mercado global, no resultó por el exceso también de competencia en ese nicho.

La existencia de estos casos de fracaso está insinuando que en el mercado global existen diferentes tipos de estratos. Al respecto, postularíamos la existencia de tres relevantes para los pequeños establecimientos. El primero, el inferior, es el que denominamos

como área de supervivencia de las empresas pequeñas. Es la región de acceso al mercado global pero, a la vez, el que está signado por la mortalidad. Es decir, los establecimientos que no logren dar el salto al siguiente estrato, el del seguimiento, es muy probable que tengan que salir del mercado global y regresar a nichos no globalizados o, aún peor, desaparecer. El segundo es el denominado como área de seguimiento. Por este término entendemos que las empresas pequeñas globalizadas han conseguido convertirse en firmas con capacidad para responder a los cambios del incierto mercado global. En este sentido, se puede postular que estamos ante firmas, en el sentido pleno del término, y no más ante cuasi-empresas como supone el término pequeña empresa por lo que este no tendría pertinencia analítica en este ámbito. Pero hay que advertir que acceder a esta zona no garantiza la permanencia en el mercado. Hay que demostrar, permanentemente, la capacidad de seguimiento. Esto supone que debe existir un entendimiento de cómo la actividad evoluciona a nivel global. Y, finalmente, está el estrato superior: el reino de las firmas líderes que marcan los desarrollos del mercado. No es una región totalmente vedada a estas empresas pequeñas transformadas en firmas globalizadas pero sí de muy difícil acceso. Más bien, este estrato sirve como referente para las empresas en la zona de seguimiento. Es la comprensión de las trayectorias de las firmas líderes globales lo que puede permitir su seguimiento si se tienen los recursos necesarios.

Los casos de estudio muestran varios fenómenos respecto a las observaciones analíticas del párrafo precedente. Primero, los casos de guatemaltecos considerados como fracasados, mencionados previamente, ilustran cómo el no superar el área denominada de supervivencia ha supuesto salir del mercado global. O sea, se comienza con producción propia orientada hacia el mercado interno tradicional, se incursiona en la subcontratación, y sino se generan suficientes beneficios, o incluso se

tienen pérdidas (como no pago en los subcontratos), se regresa a la producción propia.

Segundo, hay evidencias de que no todos logran una transformación plena en empresas. Hay ejemplos al respecto tanto en el sector del *software* como en el sector de confección de prendas. Respecto a esto último, es interesante referirse de nuevo al caso de la empresa sampedrana que tenía contrato directo con una importante firma norteamericana. En 1990 se constituyeron en sociedad anónima aunque sus socios nunca cerraron sus talleres individuales. Los primeros contratos se hicieron según la primera de las modalidades mencionadas: subcontratos de mero ensamblaje. Pero ya, a inicios de los noventas, la empresa otorgó un crédito, en condiciones blandas, para adquirir tecnología avanzada. De esta manera, este conjunto de productores se erigieron en los poseedores de la maquinaria más moderna en la localidad. Esta acción mostraba que la empresa subcontratante quería establecer lazos duraderos induciendo la innovación tecnológica. Posteriormente, los vínculos se desarrollaron hacia la modalidad de contrato directo. En 1997, tras la compra de un terreno en las afueras del pueblo, se erigió una amplia nave industrial donde podían laborar más de 300 operarios. Se producía alrededor de 1.500 docenas de camisas semanales que se exportaban directa y exclusivamente a la firma estadounidense que, en sus oficinas de Nueva York, tenía un departamento dedicado a la empresa sampedrana. Si bien el informante de la empresa guatemalteca argumenta que la crisis de su empresa se debe a la terminación del contrato directo, otros informantes de la localidad señalan otros tipos de factores: ausencia de una dirección clara ya que todos los socios querían mandar, un efecto del tipo de génesis de este establecimiento; conflictos internos que supuso la salida de socios; sueldos de los gerentes demasiado altos; y, lo más importante, no hubo una proyección administrativa-financiera adecuada (Carrera, 2002). Como señala uno de estos informantes, se administraba la fábrica,

día a día, como si fuera un taller. Si esta apreciación es correcta, tendríamos un ejemplo muy ilustrativo de cómo, incluso con el crecimiento en términos de producción, mayor contratación de mano de obra e, incluso, inversiones significativas, la gestión es crucial para dar el salto de cuasi-empresa a empresa<sup>17</sup>.

Tercero, en el sector del *software* se han encontrado casos donde la consolidación empresarial conlleva la creación de un conglomerado de pequeñas empresas, funcionando más bien en red, aprovechando las necesidades de especialización como resultado del crecimiento. El caso más ejemplar es el de una de las empresas más dinámicas y exitosas que inició, en 1985, con apenas cuatro empleados y, en la actualidad, se ha transformado en un conglomerado de seis firmas que emplea a 140 personas.

El cuarto fenómeno por resaltar es que la aptitud al seguimiento es limitada por la comprensión de liderazgo que muestran los distintos ejemplos. Así, en el caso del turismo suele limitarse al medio local, especialmente a nuevos empresarios jóvenes y agresivos, o al nivel regional con Guatemala pero, sobre todo, Costa Rica como referentes, sin olvidar a Cuba. No obstante, hay que mencionar que los grandes mayoristas de los países del Norte no son necesariamente visualizados como competidores, sino como posibles contrapartes para arreglos. Y en cuanto a los casos de *software* son las empresas locales que han logrado exportar las que son tomadas como referentes. Fuera de estas firmas exportadoras costarricenses solo se ha encontrado un caso, un informante sampedrano, donde se ha señalado que para entender el funcionamiento del mercado hay que verlo mundialmente. En este mismo sentido, es muy sugerente la observación de un informante quien, en relación con las potencialidades de exportación del *software*

---

17 En el mismo sentido, aunque sin las consecuencias trágicas del ejemplo guatemalteco, un empresario costarricense, de los más exitosos en el sector del *software*, confiesa que debe ser un mal empresario ya que no le gusta obtener financiamiento ajeno y trabaja solo con recursos propios.

costarricense, argumenta que el problema no radica en el recurso humano, que lo considera altamente calificado, sino en la falta de sentido común del mundo. Es decir, no parece que hay el desarrollo de una visión lo suficientemente amplia para entender los cambios en el mercado global. Esto sugeriría que se estaría reaccionando y no tanto adelantándose a estos.

Y quinto, hay que señalar la existencia, al menos, de un caso que ha logrado en erigirse en líder mundial en su nicho. Se trata de una empresa costarricense que produce *software* para manejar ciertos tipos de *software*. Esto ha supuesto que este establecimiento haya logrado acuerdos con firmas globales líderes, especialmente con Intel que ha establecido, hace unos años, una planta de ensamblaje y control en Costa Rica.

Este salto desde el estrato de supervivencia al de seguimiento, plantea la cuestión clave del *upgrading*. En este sentido, lo primero es que no hay que olvidar que se está en el ámbito de una economía globalizada distinta que las economías nacionales de la décadas pasadas. O sea, se trata de una economía donde actividades estratégicamente dominantes funcionan como unidad, a nivel planetario, en tiempo real o potencialmente real (Borja y Castells, 1997). La dispersión geográfica de actividades, un fenómeno cualitativamente distinto a la internacionalización de las economías nacionales, conlleva que su integración se haga a través de encadenamientos globales (Gereffi *et al.*, 2001). Es decir, estamos ante un contexto inédito donde la globalización resignifica, profundamente, numerosos fenómenos económicos incluido el autoempleo y las pequeñas empresas resultantes de esta lógica.

Tales encadenamientos suponen la existencia de cuatro elementos: la producción de valor añadido a través de un conjunto de actividades económicas; la dispersión geográfica de redes productivas y comerciales que involucran empresas de distintos tipos y tamaños; la existencia de una estructura de poder entre las firmas que determina cómo los diferentes recursos (humanos, materiales,

financieros, etc) se distribuyen y se asignan a lo largo de la cadena; y la presencia de contextos institucionales que sirven para identificar las condiciones (locales, nacionales o internacionales) que posibilitan cada momento de la cadena. Estas pueden ser “guiadas por productores” (*producer driven*) o “guiadas por compradores” (*buyer driven*) (Gereffi y Korzeniewicz, 1994; Gereffi, 1995; Gereffi y Hamilton, 1996)<sup>18</sup>. Esta distinción depende del tipo de firma que controla la gobernación del encadenamiento; o sea, quien determina los parámetros de qué, cómo, cuándo y cuánto se produce (Humphrey y Schmitz, 2001). Si es una empresa productora, se está ante el primer tipo de encadenamiento; si es una firma compradora, ante el segundo. Es este último el que tiene relevancia para nuestros casos de estudio<sup>19</sup> y merece la pena especificarlas.

En las cadenas “guiadas por compradores”, prevalece el capital comercial; sus actividades se concentran en diseño y comercialización; las barreras de entrada la constituyen economías de variedad o de gama; producen bienes de consumo no durables tales como vestimenta, zapatos o juguetes; son las firmas locales las que predominan en la etapa terminal de la producción; las redes se basan en lazos de mercadeo; y estas tienen un carácter más bien horizontal (Gereffi, 1995). El control de estos encadenamientos está del lado de las firmas compradoras que son las que tienen verdadero acceso al mercado. En este sentido, merece la pena tener presente los cambios operados en este, desde hace ya algunas décadas, especialmente en términos de competencia ya que explican, en gran medida, el poder de este tipo de empresas.

---

18 Gereffi (2001) ha propuesto, últimamente, que, con la difusión de la Internet (tanto del comercio como de relaciones entre negocios), esta distinción se ve cuestionada.

19 No solo para nuestros casos de estudio, sino para toda Centroamérica. La única excepción sería la implantación de Intel en Costa Rica que muestra un encadenamiento “guiado por productor” (Herhsberg y Monge, 2000).

Así, un número creciente de productos se verían expuestos no solo a la competencia en términos de precios sino, sobre todo, a su diferenciación y rediseño continuo. Esto explica la necesidad de gobernación al interior del encadenamiento, por parte de las firmas líderes, para manejar el riesgo en términos de calidad y de entrega a tiempo (Humphrey y Schmitz, 2001). Es decir, la calidad y la volatilidad se habrían erigido como nuevos principios reguladores del mercado que habría que tomar en cuenta (Piore y Sabel, 1984). El fenómeno del énfasis en la calidad, cuestionando la producción en masa indiferenciada típica de la época fordista, puede ser interpretado, desde la perspectiva marxista clásica, en términos que, en la actual configuración del mercado, no solo cuenta el valor de cambio, sino que también el valor de uso retorna, con fuerza, a la escena. Valor de uso donde, probablemente, su principal dimensión no es tanto la material, la verdadera utilidad del bien en cuestión, como la simbólica. Es en este sentido que la marca de un producto juega un papel fundamental; además posibilita que la firma cautive a los consumidores cuando se incrementan las posibilidades de elección en el mercado (Gereffi, 2001). Por consiguiente, es a través de la diferenciación del consumo que estaría operándose la consecución de estatus. De esta manera, los consumidores no están solo dispuestos a obtener los bienes disponibles en el mercado, como ha acaecido en décadas pasadas, sino que, a través del consumo, aspiran a nuevas formas de movilidad social (Cerny, 1995). En este sentido, Appadurai (1990) ha argumentado que el propio consumidor ha sido fetichizado en tanto que se ha sido convertido en signo trastocando la centralidad de la acción social que parece corresponder al consumo y no más a la producción. El consumo aparece como la fuerza motriz del capitalismo con el subsiguiente eclipse de la producción (Comaroff y Comaroff, 2000) y se puede hablar de un cambio en el énfasis de conformación de identidades desde

lo productivo al consumo, sin que esto suponga que las identidades de clase hayan desaparecido (Storper, 2000). De ahí que no sea de extrañar que, junto a empresas (especialmente, las multinacionales), los consumidores se hayan erigido en los actores propios de la globalización, aunque sus posibilidades de protagonismo son mucho más limitadas que las firmas.

La cuestión clave, tanto en este tipo de cadena como en la “guiada por productores”, es cómo ganar poder en la cadena y esto lleva a la problemática del *upgrading*, la cual conlleva varias dimensiones analíticas. La primera es a nivel de producto<sup>20</sup> y supone pasar de la producción de bienes sencillos a más complejos. La segunda supone transitar de actividades económicas del ensamblaje hacia contratos especificados (*original equipment manufacturing*<sup>21</sup>) y, posteriormente, hacia la manufactura de marcas originales (*original brand manufacturing*). Tercero, *upgrading* a nivel intrasectorial implica incrementar los enlaces hacia delante y hacia atrás en el encadenamiento<sup>22</sup>. Y, finalmente, a nivel intersectorial supone el paso de actividades intensivas en mano de obra a las intensivas, no solo en tecnología, sino también en conocimiento (Bair y Gereffi, 1999). Es decir, se puede hablar de *upgrading* en término de producto, fases, enlaces y recurso.

De los tres sectores considerados es obviamente el de confección de vestuario, por su naturaleza de producción manufacturera, es el que se ajusta, sin mayores problemas, a este esquema. Con la excepción, de la última modalidad de *upgrading* las otras tres se detectan entre los casos seleccionados. Así, a nivel

---

20 La reflexión es en términos de *upgrading* industrial.

21 Sturgeon (2001) ha señalado los problemas de falsa homogeneidad de este término y ha criticado su uso indiferenciado para distintos tipos de sectores.

22 Esta dimensión ha sido redefinida en término de oportunidades de *upgrading* en el encadenamiento que puede ser de distinta naturaleza: funcional, en términos de integración vertical o de red (Gereffi *et al*, 2001).

de producto hay ejemplos de transición entre lo que en la jerga del sector se conoce como *basic* (producción sencilla) a *fashion* (producción más compleja). También hay *upgrading* en términos de fases. Utilizando de nuevo la jerga del sector, la mayoría de los casos realiza actividades de *cutting, making and trimming*. Pero el gran desafío es evolucionar hacia paquete completo. Y finalmente, uno de los casos considerados, que es una de fábricas de la localidad, subcontrata bordados con talleres pequeños de la comunidad así como trabajos de lavandería y serigrafía. Igualmente, más de un informante mencionó que, en el pasado, trabajó subcontratado por empresas mayores de la propia localidad. O sea, se han originado ciertos enlaces hacia atrás dentro de la aglomeración. Por consiguiente, en este caso se detectan procesos de *upgrading* en términos de producto, fases y enlaces.

A pesar del gran potencial heurístico del concepto de *upgrading*, hay que tener en cuenta sus limitaciones. En concreto, se pueden señalar dos. Primero, su concepción está limitada a las relaciones interfirmas y las instituciones que viabilizan su gobernación. Por el contrario, la dimensión de equidad suele limitarse a sus efectos sobre el empleo<sup>23</sup>. Esto limita la potencialidad de que este concepto pueda ayudar a redefinir la problemática del desarrollo en la globalización que es lo que nos parece puede ser su horizonte analítico más fructífero. Esta limitación se revela seria cuando el referente de análisis es una aglomeración con base territorial comunitaria y la cuestión del *upgrading* se plantea no solo como el *upgrading* de unos pocos, las firmas más eficientes, sino de la comunidad en su conjunto (Pérez Sáinz, 2002). Y segundo, es un concepto pensado en términos de producción industrial. En este sentido, hay que ampliar su capacidad heurística hacia las actividades agropecuarias y hacia los servicios<sup>24</sup>.

23 Al respecto véase el análisis de Bair y Gereffi (2001) sobre Torreón en México.

24 Ya se han dado intentos respecto al turismo (específicamente, la aviación comercial y las cadenas hoteleras) (Clancy, 1998) o a productos agrarios Gibbon (2001).

En este último sentido, los otros dos sectores considerados sirven para empezar a reflexionar cómo ampliar este concepto más allá de la producción manufacturera clásica. En cuanto al turismo, y en concreto en la actividad de operadores de turismo, el encadenamiento se origina con el cliente quien compra un paquete turístico internacional a una agencia de viajes. Esta se pone en contacto con un mayorista, normalmente del mismo país, quien tiene contactos en el país de destino, sea con otro mayorista o con operadores de turismo a nivel nacional o local. Es importante mencionar que de la Internet está posibilitando un contacto más directo de los clientes con los mayoristas o incluso con operadores de turismo del lugar de destino. Así, uno de los informantes ha señalado que, por esta razón, las agencias de viajes están destinadas a desaparecer aunque este tipo de afirmación parece ser un poco radical. A partir de la evidencia recabada, Del Cid (2002) argumenta que la jerarquización dentro del encadenamiento es relativa. Así, la agencia de viajes, a pesar de su mayor proximidad al cliente, no tiene mayor jerarquía que el mayorista. Y, por otro lado, los operadores receptivos se pueden sentir lo suficientemente satisfechos y no aspiran a convertirse en mayoristas. Como se ha mencionado, la mayoría de los casos entrevistados son mayoristas de turismo emisor y su inserción en el encadenamiento se realiza, básicamente, de una doble forma. La primera tiene que ver con conexiones con mayoristas de países del Norte que pueden variar desde arreglos laxos a la formalización de la representación. Y la segunda modalidad es la representada por la franquicia que supone su compra para obtener la exclusividad para el país dentro de ese encadenamiento teniéndose que ajustar a estándares internacionales impuestos por la firma global.

De lo mencionado en el párrafo anterior, se pueden formular varias ideas sobre las particularidades del *upgrading* en esta actividad turística. Primero, sí se puede hablar de *upgrading*

de servicio en tanto que existe la posibilidad de ofrecer paquetes más completos. Segundo, el *upgrading* de fases podría darse en casos en que agencias de viajes aspiraran a convertirse en mayoristas como muestra algún testimonio. No obstante, no hay que olvidar lo mencionado sobre la relativización de la jerarquía en el encadenamiento. Tercero, no es muy claro que se pueda considerar a la franquicia como un *upgrading* respecto a arreglos más tradicionales como la representación<sup>25</sup>. Es cierto que la primera supone ventajas en términos de manejo de marca, proyección mundial o transferencia de conocimiento lo que supone una mayor integración al mercado global. Pero una gran mayoría de informantes, tal vez racionalizando el no tener una franquicia, valora su independencia. Y finalmente, sí se podría hablar de *upgrading* de enlaces en términos de extensión geográfica del negocio con apertura de oficinas en los distintos destinos turísticos del país con la subsiguiente articulación con negocios locales. De hecho, este tipo de estrategia es visualizada por algunos de los ejemplos considerados como la manera de progresar en el futuro.

En cuanto al *software* se está ante una actividad híbrida ya que su resultado supone tanto producto como servicio. Al respecto se puede decir que hay una senda de *upgrading* de producto y/o servicio marcada por el desarrollo tecnológico del sector<sup>26</sup>. En este sentido, hay que recordar lo mencionado sobre las etapas de desarrollo del *software* en Costa Rica como resultado de los cambios de este sector a nivel mundial. Tal senda fue más fácil de transitar en la etapa considerada como “temprana” donde existían nichos para desarrollo de productos. Con la

---

25 Al respecto se debe mencionar que, en ciertos casos, el crecimiento del negocio es visualizado como obtención de representaciones que vayan más allá de Honduras y tengan cobertura regional (Del Cid, 2002).

26 Al respecto, véase la propuesta de Monge (2002: figura1) que, tomando en cuenta niveles de valor agregado y de riesgo, plantea como inicio la entrada de datos y como punto de llegada el desarrollo de marca.

incursión, a mitad de los noventas, de las grandes firmas globales en los mercados latinoamericanos tales nichos tienden a desaparecer y surgen, como alternativa, los relacionados con la adaptación local de los productos de las grandes firmas globales (Oracle, Microsoft, etc.) O sea, no se trata de distribuir tales productos sino adaptarlos al medio empresarial local. En este sentido, uno de los informantes de este sector, quien parece tener una de las visiones más lúcidas de este, señala que las posibilidades de desarrollo futuro de esta actividad en Costa Rica apuntan en tres direcciones. La primera sería el desarrollo de productos muy específicos. El ejemplo que trae a colación es ARTINSOFT, que ha establecido una alianza con Intel en este sentido. La segunda la representarían empresas que, a través de uso intensivo de Internet, prestarían servicios hacia el exterior como los denominados *call centers*. Y finalmente, estarían las empresas que tras haber logrado representaciones de grandes firmas buscarían las adaptaciones de sus productos al medio local.

Manteniendo la “mirada desde abajo”; o sea desde la empresas pequeñas insertas en el mercado global, la problemática del *upgrading* se plantea en el salto entre el estrato de subsistencia y el de seguimiento. No obstante, este salto se puede hacer por diferentes vías o trayectorias: la autónoma, la cooperativa y la subordinada. Al respecto, identificamos tres, pero son necesarias dos aclaraciones. La primera es que la evidencia empírica puede sugerir más vías. Y la segunda aclaración es que no son mutuamente excluyentes. Una misma empresa puede seguir más de una vía, diferenciando por producto o servicio. Además se puede transitar de una vía a otra. Así, un establecimiento puede acceder al mercado global de manera autónoma pero el *upgrading* a la zona de seguimiento se hace insertándose en un encadenamiento global de manera subordinada.

La vía autónoma reflejaría trayectorias en nichos del mercado que aún no controlan las firmas globales líderes, posibilitando el

desarrollo de empresas pequeñas que pueden transformarse en firmas globales. Se puede postular que esta será una trayectoria cada vez más difícil de seguir en el futuro, pero tampoco que desaparecerá por completo.

Pensamos que esta vía autónoma ha existido en el caso del sector del *software* cuando empezó a desarrollarse en Costa Rica en la denominada etapa “temprana” de los ochentas. Esto fue posible, al menos, por dos causas. La primera, que ya ha sido mencionada, tiene que ver con el hecho de que las firmas globales, en ese momento, no estaban interesadas en los mercados latinoamericanos y, por tanto, existían nichos aprovechables. Y la segunda es que estos fueron aprovechados en Costa Rica por el importante desarrollo social que ha tenido en la segunda mitad del siglo pasado<sup>27</sup>. Desarrollo que se ha manifestado en importantes inversiones en el campo educativo que explica la presencia de este capital humano. Ya hemos señalado, en el segundo apartado de este texto, la formación académica de la gran mayoría de los dueños de las empresas en este sector. No obstante, el mantenerse en esta vía no es fácil y así la gran mayoría de las empresas que siguieron esta senda en sus orígenes, hoy en día materializan su inserción en el mercado global a través de firmas internacionales. Es decir, han transitado hacia otras vías, especialmente hacia la subordinada.

La vía cooperativa sería la correspondiente a situaciones de aglomeraciones de pequeñas empresas enmarcadas dentro del territorio de una comunidad de vecindad (Pérez Sáinz, 2002). El término cooperativo remite a cierta colectivización del *upgrading*. Al

---

27 Un fenómeno que se explica por la salida democrática que se dio a la crisis oligárquica de los 40 del siglo pasado, al contrario de otros países de la región donde la resolución fue más bien la involución autoritaria con efectos sociales perversos. Esta salida democrática permitió en Costa Rica un importante desarrollo social, especialmente en el campo educativo.

respecto, hay dos elementos que intervienen. El primero tiene que ver con las economías externas que, en la concepción original de Marshall, no dependen de factores internos al establecimiento, sino del desarrollo general del sector en cuestión y, por tanto, pueden beneficiar a toda la aglomeración. Al respecto, se podría hablar de tres tipos de economías externas: las de especialización, resultado de la división del trabajo entre empresas productivas y las dedicadas a procesos complementarios; las de información y comunicación fruto de la producción de bienes no normalizados que pueden minimizar los costos de transacción; y, las laborales como producto de la disponibilidad de una oferta considerable de mano de obra calificada (Zeitlin, 1993). A ellas, añadiríamos una cuarta de gran relevancia para estos contextos comunitarios y que tiene una naturaleza simbólica: la imagen de la aglomeración asociada, ineludiblemente a la imagen de la propia comunidad. O sea, se trata del reconocimiento, en el mercado global, de cierta reputación colectiva que puede beneficiar a todos los establecimientos de la aglomeración.

El segundo elemento tiene que ver con el capital comunitario y sus diferentes modalidades. Problemática que, desde nuestra óptica, requiere una doble precisión analítica. Por un lado, se está hablando de recursos socio-culturales que tienen incidencia en los comportamientos económicos; o sea, nos ubicamos desde óptica de la sociología económica. Y, por otro lado, este concepto remite a acciones individuales aunque sus fuentes y efectos puedan ser colectivos. Desde esta perspectiva, postulamos un proceso que tiene que ver con recursos socio-culturales, pertenecientes a la comunidad, que son apropiados individualmente por los propietarios de los establecimientos y que pueden tener efectos cohesionadores sobre la aglomeración. Es la apropiación individual lo que constituye el capital comunitario y puede tener lugar de distintas maneras según el recurso comunitario de que se trate. En este sentido, tomando en cuenta el tipo

de recurso, la modalidad de apropiación individual y sus efectos cohesionadores sobre la aglomeración, se pueden identificar cuatro tríadas: valores/introyectar/identidad; reciprocidad/confiar/cooperación; solidaridad/reaccionar/ organización; y normas/ moralizar/ innovar. O sea, en primer lugar, la identidad colectiva de la comunidad generada en la economía externa simbólica puede ser internalizada por los propietarios para afianzar su identidad económica y evitar así rupturas en su trayectoria de oficio. Segundo, las redes, basadas en préstamos de distinto tipo (materia prima, herramientas, mano de obra, información, etc.) pueden generar intercambios con suficiente confianza, por su repetición, que desemboquen en la cooperación. Tercero, las amenazas externas, provenientes de la jungla competitiva de la globalización, pueden activar formas organizativas entre los propietarios. Y la vigencia de normas pueden incentivar comportamientos morales que favorezcan la innovación en contra de la imitación. Hay que añadir que no siempre todas estas formas están activas y esta diferencia entre modalidades activas y latentes permite juegos sutiles de desarrollo de capital comunitario.

Es el caso guatemalteco el que permite ilustrar esta segunda vía que no es siempre un camino de rosas, sino más bien lo contrario. Aunque esta visión, en conjunto de la aglomeración, no era un objetivo del presente estudio se puede aprovechar las conclusiones de estudios anteriores.

En términos de economías externas, lo primero por destacar es que se puede hablar de la existencia de un mercado laboral de alcance microrregional, no limitado a San Pedro Sacatepéquez, sino que la aglomeración de esta localidad atrae mano de obra de comunidades aledañas. Dentro de este grupo de economías externas de tipo laboral, se puede también considerar el aprendizaje colectivo. El oficio se aprende en talleres, normalmente de familiares, antes de independizarse. De hecho, hay que destacar el papel jugado por la persona pionera quien comenzó la

“revolución manufacturera”<sup>28</sup> en San Pedro Sacatepéquez, cuyo taller se convirtió en un verdadero centro de aprendizaje de donde se formaron los primeros productores de esta localidad. Otra economía externa que opera en esta comunidad es la referida a la imagen de la aglomeración. San Pedro Sacatepéquez ha adquirido reputación de comunidad laboriosa donde las maquilas capitalinas se dirigen a realizar subcontratos. En cuanto a economías de información y comunicación se constata que apenas un poco más de un tercio de los establecimientos se han beneficiado de estas. O sea, al contrario de los dos tipos anteriores de economías que afectan la gran mayoría, esta tiene una incidencia limitada. Y no se detecta existencia de economías de especialización. No se puede decir que, en esta localidad, ha habido un desarrollo de servicios y actividades complementarias a la actividad industrial. Es una aglomeración con una división del trabajo, entre establecimientos, apenas sin desarrollar.

En cuanto a capital comunitario, lo primero por resaltar es que tanto la solidaridad ante amenazas externa que puede inducir la organización como la internalización de normas para moralizar los comportamientos económicos, no tienen mayor vigencia en esta aglomeración. Así, por un lado, aunque el éxito de esta localidad se ha intentado replicar en otras comunidades indígenas, no se ha logrado el mismo tipo de desarrollo; un hecho que insinúa que ciertos procesos son fruto de desarrollos demasiado endógenos y no pueden ser inducidos externamente. En este sentido, en la percepción de los productores sampedranos no existe el temor que puedan ser desplazados en los subcontratos de maquila. No obstante, hay una amenaza que emerge en el horizonte: la necesidad de superar una integración al mercado

---

28 Se trata de un comerciante de ropa quien, a fines de los años 50, decidió aprender a confeccionarla trabajando en una empresa de Ciudad de Guatemala. Después de dos años, regresó a la comunidad donde estableció el primer taller.

globalizado a base de mera actividad de ensamblaje y llevar a cabo un *upgrading* hacia el paquete completo. No obstante, este peligro de desplazamiento del mercado no es aún percibido, de manera generalizada, en esta aglomeración y, por tanto, no parece estar generando solidaridad confinada. Y, por otro lado, en tanto que la subcontratación no implica diseños originales y, por tanto, no hay necesidad de ejercer cierto control social para que la competencia no se base en la imitación. Tampoco parece manifestarse en la obtención de contactos para la subcontratación. En cuanto a la solidaridad que puede inducir cooperación, ningún establecimiento dinámico está involucrado en procesos cooperativos aunque, en la actualidad, parece que varios talleres, subcontratados por una misma empresa, estarían cooperando. En el mismo sentido, hay que señalar que las personas que obtuvieron los subcontratos por propia iniciativa son menos proclives a la cooperación. No es fácil avanzar una explicación, incluso a título de hipótesis, de estos fenómenos. Lo que sí se puede señalar es que, en esta aglomeración, parecería que las dinámicas de éxito económico tienen fuertes connotaciones de individualización.

Pero el problema clave de capital comunitario tiene que ver con la primera modalidad. En el universo guatemalteco, la inserción en el mercado globalizado se media a través de la subcontratación, respecto a la cual hay que apuntar varios fenómenos pertinentes para el análisis de identidades. En primer lugar, estaría la estabilidad del nexo de subcontratación en tanto que podría generar inseguridad y, por ende, actitudes proclives hacia la ruptura identitaria. Lo interesante al respecto es que apenas un tercio considera que la empresa que lo ha subcontratado lo abandonará si las circunstancias cambian. Por el contrario, dos tercios de los productores sí pudieran abandonarían el nexo. O sea, la fragilidad del nexo se encuentra más bien del lado de los subcontratados y no de los subcontratantes. Por consiguiente, la subcontratación es fuente de insatisfacción, pero por factores

que remiten a los propios productores sampedranos. En este sentido, el dato crucial es que el nivel de ruptura identitaria es de dos tercios en los casos cuando se subcontrata la totalidad de la producción mientras cuando se mantiene aún algo de producción propia más de la mitad de los casos se caracterizan por satisfacción consolidada. Este hallazgo nos permite esbozar, a título de hipótesis, una explicación. Pensamos que la subcontratación ha erosionado la identidad que se conformó con la inserción de los sampedranos en la modernidad. Al respecto, hay que señalar que esta identidad se configura, inicialmente, como comerciantes y se logra mantener a pesar de la conversión hacia la producción. También hay que mencionar que los sampedranos viajaban los fines de semana, a lo largo de todo Guatemala e incluso a áreas fronterizas de El Salvador y Honduras, a vender sus productos. La venta de las prendas confeccionadas durante la semana ha tenido que representar el reconocimiento social de su trabajo y, por tanto, constituir un importante acto de recreación identitaria. La subcontratación rompe ese nexo directo con el mercado y erosiona la identidad formada durante décadas. Obviamente, hay casos que contradicen esta explicación en los dos sentidos: subcontratados exitosos que se siente sólidamente satisfechos y comerciantes en posición de precariedad que siente insatisfacción. Pero, en términos generales, la explicación planteada nos parece plausible. Por consiguiente, la globalización, a través de la subcontratación, ha erosionado capital comunitario acumulado durante décadas.

Finalmente, tenemos la vía subordinada que es la que se ajusta, claramente, a situaciones de encadenamiento global. En tanto que las empresas pequeñas se encuentran, ineludiblemente, en los eslabones más inferiores la problemática de tipo de nexo es fundamental. El espectro se puede mover entre situaciones donde se reproducen relaciones de tipo tradicional, con nexos de tipo vertical y jerárquico hasta situaciones donde prevalecen nexos de

naturaleza institucionalizada que incentivan las innovaciones, tanto en lo tecnológico como en lo organizativo, de los establecimientos proveedores o subcontratados<sup>29</sup>. Obviamente, las posibilidades de *upgrading* de las pequeñas empresas va a ser más factible en este tipo de situaciones que en las primeras.

Las modalidades de encadenamientos varía según el sector. Así, en el caso de la producción de vestuario, lo que se ha encontrado es la subcontratación. O sea, la mayoría de los casos se encuentran en un eslabón alejado del mercado ya que la relación con el comprador clave que tiene acceso directo al mercado, está mediada. No obstante, en San Pedro Sacatepéquez, existen contratos directos con compradores pero, como ya se ha mencionado, el horizonte de *upgrading* es el de paquete completo. En cuanto a los casos del turismo, se han señalado dos modalidades de inserción en el mercado global: la tradicional que incluye las representación y la franquicia. En la primera parece que la relación tiende a la horizontalidad y no siempre el nexo está formalizado en un contrato. En este sentido, la confianza del nexo con la firma extranjera es fundamental para mantener la relación. Uno de los informantes señala que la diversificación de contactos en el exterior es el factor clave de supervivencia en el mercado global cara al futuro. En cuanto a la franquicia la relación es inequívocamente vertical. Uno de los informantes cuya empresa tiene la franquicia de una de las firmas más importantes operando en toda América Latina, enfatiza la gran ventaja de pertenecer a este encadenamiento global por lo que implica como acceso al mercado. Pero, por otro lado, se señala que hay sujetarse a reglas que rigen incluso con clientes particulares. En el mismo sentido, otro informante hondureño señala que la franquicia es un paso adelante respecto a modalidades más tradicionales, como la representación, en tanto que implica más

---

29 Sobre las consecuencias de estos dos tipos de modelos, tomando como referente a la empresa japonesa, véase Coriat (1993).

reconocimiento, prestigio, calidad y experiencia. No obstante, se enfatiza, como factor negativo, las restricciones. De hecho, en varios de los testimonios, la ausencia de franquicia se racionaliza en términos de independencia. Hay que recordar que este es un factor clave en la acción de emprender, como vimos en el segundo apartado de este texto. Y, en el caso del *software*, lo que se ha detectado, en término de encadenamientos, son también dos modalidades. La primera, ya señalada previamente, tiene que ver con empresas creadas en la etapa “temprana” que se iniciaron a través de la vía autónoma pero que, en la actualidad, se insertan en el mercado global a través de firmas internacionales. Obviamente, el grado de asimetría, en términos de relación interempresarial, varía de caso a caso. Este tipo de encadenamiento es altamente valorado por uno de los socios fundadores de una de las empresas costarricenses más exitosas del sector. Según este informante, los beneficios serían de distinto orden: por la relación en sí que se establece; por las transferencias de conocimiento a través de personal; y, por el acceso a tecnología de punta y a cultura de calidad. La segunda modalidad remite más bien a empresas de creación más tardía y que la inserción la realizan a través de firmas locales mejor posicionadas en el mercado. De nuevo hay variaciones en términos de la asimetría de la relación interfirmas. De esta manera, algunas de estas empresas más pequeñas logran acceder a la exportación de sus productos.

Es importante señalar que estas trayectorias no son vías abiertas por seguir. Las opciones están, en gran parte, determinadas por las estrategias de las firmas líderes que son las que, como jugadores mayores, determinan —en gran medida— las reglas del juego.

Esto último queda, claramente, ilustrado con el ejemplo al que nos hemos referido, en varias ocasiones, de la empresa sampedrana que logró lo que se pensaba era una relación privilegiada, basada en nexos más bien horizontales y cooperativos, con

una firma estadounidense líder global. La ruptura de este nexo, cuando la firma estadounidense cerró todas sus plantas en Guatemala<sup>30</sup> ha supuesto un auténtico proceso de *downgrading*. Así, la empresa sampedrana ha tenido que regresar a trabajar a la modalidad de subcontrato teniendo en la actualidad que operar con apenas un tercio de su capacidad instalada con las consabidas reducciones en términos de generación de empleo. Y este no ha sido el único caso en San Pedro Sacatepéquez aunque sí el más notorio. También merece la pena ilustrar el caso de una empresa de *software* que, habiendo consolidado su posición en el mercado nacional, logró dar el salto a la exportación. No obstante, problemas con representantes en los distintos países donde exportaba y, sobre todo, incapacidad de seguir mejorando el producto, les ha llevado a concentrarse, de nuevo, en el mercado local. Pero, en esta ocasión, lo están haciendo como parte de una red, a nivel mundial, de empresas en 28 países afiliadas a una firma danesa. Es decir, las trayectorias no son siempre unidireccionales.

Finalmente, es insoslayable referirse a los factores que inciden en el *upgrading* que son los que plantean las opciones de políticas por seguir. Al respecto, se puede pensar, en al menos, tres tipos de factores: conocimiento, riesgo y entorno institucional.

El tema del conocimiento emerge ya en términos de acceso al mercado global y apunta en tres direcciones. La primera tiene que ver con el propio mercado global y la capacidad por parte del propietario y de la propietaria de identificar un nicho en tal mercado donde se puede insertar. La segunda área es la del conocimiento tecnológico que muestra capacidad para asumir los cambios necesarios en la producción de sus bienes o en la provisión de los servicios requeridos en el nuevo nicho. Y la tercera es la organizacional ya que el mercado global impone un

---

30 Esta firma aceptó la organización de un sindicato (el primero en la historia de este sector en este país) lo que le valió la hostilidad del resto del empresariado maquilador. Se dice que esta ha sido una de las razones de abandonar Guatemala.

funcionamiento de la empresa distinto. En este sentido, los temas de la calidad y del justo a tiempo emergen, entre otros, como criterios claves en la reorganización del establecimiento. De esta manera, aparecen ya dinámicas que van moldeando al establecimiento pequeño en firma verdadera; un proceso que se puede consumir con el *upgrading*.

Pero lo más importante, en términos de *upgrading*, es la forma que adquiere el conocimiento como aprendizaje organizacional que, en contextos como los que nos concierne, remite a la acumulación de saberes a partir de la propia práctica empresarial basada en los elementos mismos de la organización (rutinas o procedimientos operativos, estructura organizativa, manejo de documentos, etc.) antes que en la generada por actividades de investigación y desarrollo. O sea, la base reside en la acumulación de conocimiento (incluyendo innovaciones menores, especializaciones y competencias, y conocimiento implícito que mejora la eficiencia). Es este aprendizaje el que va posibilitar las *upgrading* de la firma en el encadenamiento reforzando su posición en este (Gereffi y Tam, 1998).

El testimonio más elocuente sobre este primer factor es el referido a una de las empresas sampedranas que ha trabajado con contrato directo. Este le ha supuesto aprender a trabajar con estándares internacionales. A otro nivel, otro de los informantes guatemaltecos, propietario en una empresa familiar, señala que uno de los hermanos está estudiando *marketing* e inglés para poderle entrar al paquete integral que representa, como se ha dicho en varias ocasiones, el horizonte de *upgrading* de esta actividad. En este sentido, los cursos de capacitación permanente son valorados positivamente. Esta misma apreciación se tiene en Costa Rica donde los cursos ofrecidos por PROCOMER, instancia gubernamental de promoción de exportaciones, también son apreciados.

El segundo factor remite al riesgo y su manejo. De lo detectado en los casos estudiados es que, en general, el tipo de riesgo

asumido es el tradicional asociado con el quehacer empresarial<sup>31</sup>. O sea, no parece que existan indicios de desarrollo de una cierta cultura del riesgo ligada a los peligros que entraña la globalización. No obstante, merece la pena rescatar los pocos encontrados.

En el sector del turismo se encontró solo un testimonio que apuntaba al riesgo de un escenario de crisis tipo Argentina<sup>32</sup>. En cuanto al *software* hay cierto sentimiento de incertidumbre, entre las empresas pequeñas, ante la apertura del mercado y la presencia de firmas extranjeras que ofrecen productos similares que aunque son más caros que los nacionales, son preferidos. De todas las maneras la posibilidad de asumir riesgos ante esta amenaza está limitado por las posibilidades de financiamiento muy oneroso para los establecimientos nacionales de pequeña envergadura. Pero es, tal vez, en la confección de vestuario que este fenómeno aparece con más fuerza. Al respecto hay que destacar dos fenómenos. El primero tiene que ver con el hecho que los arreglos de subcontratación que no están formalizados y son de palabra. Como señala uno de los informantes, es la única manera. Esto supone que la confianza es la manera de poder afrontar este tipo de riesgo. Como hemos mencionado al tratar el tema del capital comunitario, apenas un tercio de los productores de esta localidad consideran que la empresa que lo ha subcontratado lo abandonará si las circunstancias cambian. Por el contrario, la mayoría de los productores si pudieran abandonarían el nexo. O sea, la fragilidad del nexo se encuentra más bien del lado de los subcontratados y no de los subcontratantes. En este

---

31 Riesgo es un tema importante en las teorizaciones clásicas sobre empresariado. Aparece, nítidamente, en Cantillón pero también en Marshall con la figura de los *young risk lovers* y en Knight que diferencia entre riesgo (calculable) de incertidumbre (no calculable) cuya asunción es lo que caracteriza al empresario. Para una discusión de estos distintos enfoques, véase Van Praag (1999).

32 Aquí lo que está en juego es la estabilidad macroeconómica, tan deseada en las estrategias de ajuste estructural, como condición de inserción en el proceso globalizador. Estabilidad que supone una nueva función del Estado mostrando que el mismo no tiende a desaparecer sino que su carácter nacional se ve redefinido en términos neo-liberales (Robinson, 1996).

sentido, es interesante lo mencionado por otro informante sampedrano de que la Gremial de Exportadores circula información para poder discernir entre clientes confiables y no confiables<sup>33</sup>. Y segundo, la no consideración del riesgo inherente a la globalización puede tener consecuencias nefastas. El ejemplo obviamente es la empresa sampedrana con su nexo de larga data con la firma estadounidense. Su trayectoria y compromiso con códigos de conducta, hacía pensar en una relación institucionalizada y estable en el tiempo. La finalización del nexo muestra, de manera contundente, la volatilidad de los arreglos en este mundo globalizado.

En este mismo sentido, hay que mencionar la capacidad y aprendizaje del manejo del riesgo como aspecto clave. Un ejemplo. Las innovaciones organizativas suelen implicar la necesidad de mayor capacitación de la mano de obra contratada, ya sea hacia adquisición de competencias así como de ciertos saberes específicos. Esto requiere un esfuerzo por parte de la empresa con su correspondiente inversión en recursos humanos. Pero el viejo dilema de la capacitación no desaparece, sino, al contrario, se ve acentuado por una doble razón. Por un lado, porque una buena parte de la inversión en capital humano se realiza al interior del propio establecimiento, espacio ideal para adquirir competencias (Mertens, 1996); además, el Estado ve reducido en este campo, como en otros, sus intervenciones. Y por otro lado, porque se incrementa la empleabilidad de la mano de obra y las nuevas dinámicas laborales dan más protagonismo a los propios trabajadores (oferta) que a las empresas (demanda) en la generación de empleo. Es decir, la necesaria inversión e recursos humanos conlleva riesgos claros que deben manejarse. La generación de sentimiento de identificación con

---

33 La importancia de la circulación de información para generar confianza ha sido enfatizada por Platteau (2000) en su argumentación del paso de una moralidad limitada a una generalizada.

la empresa, además de los ineludibles incentivos materiales, puede ser una estrategia de manejo de tal riesgo.

Este tipo de situación se ha encontrado en un caso de *software* donde el informante ha confesado que la pérdida continua de empleados a los que capacitaba, lo ha llevado a trabajar solo ubicándole en una posición muy vulnerable.

Por último, hay que señalar la incidencia del apoyo institucional para el logro del *upgrading*. Es así que se abre las posibilidades de políticas y que estas puedan incorporar la dimensión colectiva que ofrezcan posibilidades de *upgrading* al mayor número de empresas pequeñas.

En cuanto al caso guatemalteco, se tienen los hallazgos de un estudio previo sobre la configuración institucional en San Pedro Sacatepéquez respecto de la actividad de confección de ropa (Carrera, 2001). Varios son los fenómenos por destacar. Primero, apenas han existido esfuerzos organizativos entre los propios productores. Se puede mencionar el grupo del cual se generó esa empresa que ha jugado un papel líder en esta aglomeración y a la cual nos hemos referido en varias ocasiones. No obstante, el número de miembros fue disminuyendo en el tiempo. Y, recientemente, ha habido un intento de organización por parte de pequeños empresarios con producción propia. La principal razón hay que rastrearla en los efectos castradores de la violencia que ha signado la historia política reciente de Guatemala y que ha afectado, de manera particular, las comunidades indígenas. Segundo, el apoyo estatal es muy limitado. Aparece de manera directa con el Instituto de Capacitación y Productividad (INTECAP), con sus cursos de formación que han sido tomados por algunos de los informantes del presente estudio. Por el contrario, la presencia del Ministerio de Economía, ente rector y gestor de las políticas de promoción y desarrollo de la industria de maquila, aparece muy lejana. Estas funciones las comparte con la gremial de exportadores (AGEXPRONT) que

es tal vez la institución más involucrada, que muestra la importancia creciente de las organizaciones empresariales. Pero este apoyo se limita a sus socios que en el caso que nos concierne implica a los grandes productores sampedranos. Este sería el tercer fenómeno por reseñar. Finalmente, a pesar de que se trata de una aglomeración con fuerte anclaje territorial, instituciones de naturaleza local no juegan papel alguno en el desarrollo de esta actividad. La excepción, parcial, ha sido la aproximación que ha hecho la Alcaldía, en los últimos tiempos, a los productores para conocer sus necesidades.

Respecto a Honduras y al sector turístico hay varios hechos por señalar. El primero es que el Instituto Hondureño de Turismo (IHT) es la institución de mayor reconocimiento por la promoción que hace de la actividad, mediante ferias y elaboración y difusión de material informativo, a pesar del poco apoyo que recibiría del Gobierno Central. Su valoración, en la mayoría de los casos, es positiva. Segundo, los operadores de turismo tienen su propia organización empresarial (Cámara de Operadores de Turismo), creada en 1995, además de la Cámara de Turismo que abarca las distintas actividades del sector. No obstante, en los testimonios tales organizaciones son raramente mencionadas como instituciones importantes de apoyo al sector. Tercero, el último año del gobierno anterior fue declarado Año del Turismo y dentro de ese esfuerzo se formuló un Plan de Mejora de la Competitividad Turística que parece, a partir de los testimonios recabados, no haber tenido mayor difusión. Las opiniones sobre las primeras acciones del nuevo gobierno son encontradas (Del Cid, 2002).

Y en el caso del *software* en Costa Rica se pueden señalar numerosas instituciones que tienen mayor o menor grado de involucramiento con el sector. Instituciones que van desde las de naturaleza universitaria hasta la propia organización empresarial del sector, CAPROSOFT, pasando por organismos públicos y privados. Respecto a esta cámara sectorial hay que mencionar

que agrupa en torno a 90 empresas, pero se encuentra en una fase inicial, intentando su legitimación entre sus asociados y construyendo una visión gremial. Es importante señalar que hay varios hitos en términos de desarrollo institucional. Así, la década de los 60 representa la introducción de los primeros equipos (de tipo *mainframe*) por parte del sector público. En la siguiente década, las universidades comienzan con estudios orientados hacia la formación de capital humano para el sector, iniciándose la carrera de Ciencias de la Computación en 1984 en la Universidad de Costa Rica. Por su parte, los ochentas se caracterizan por un par de eventos legales (la abolición de aranceles para microcomputadoras en 1985 y la reformulación, por decreto ejecutivo, de la Comisión Nacional de Política Informática) y la creación del Programa de Informática Educativa que ha buscado la socialización de este tipo de conocimiento en escuelas y colegios. Y finalmente, hay que destacar el programa BID/CONICIT/CONARE que ha implicado, entre otras cosas, la creación del Centro de Investigaciones en Computación en el Instituto Tecnológico de Costa Rica y el programa de financiamiento FODETEC<sup>34</sup>. Programa que fue importante para las empresas que tuvieron acceso a este ya que permitió el desarrollo o mejoras de productos. De hecho, en algunos de los casos considerados, tales productos han sido los más exitosos e incluso para una empresa ha supuesto constituirse en líder a nivel global (Monge, 2002).

En términos de valoración de la acción estatal y de demandas al respecto, en el caso guatemalteco se considera prácticamente nula. En el caso del *software* costarricense, aunque hay una valoración positiva de ciertas acciones especialmente de FODETEC, se considera que el apoyo gubernamental es insuficiente. Debido

---

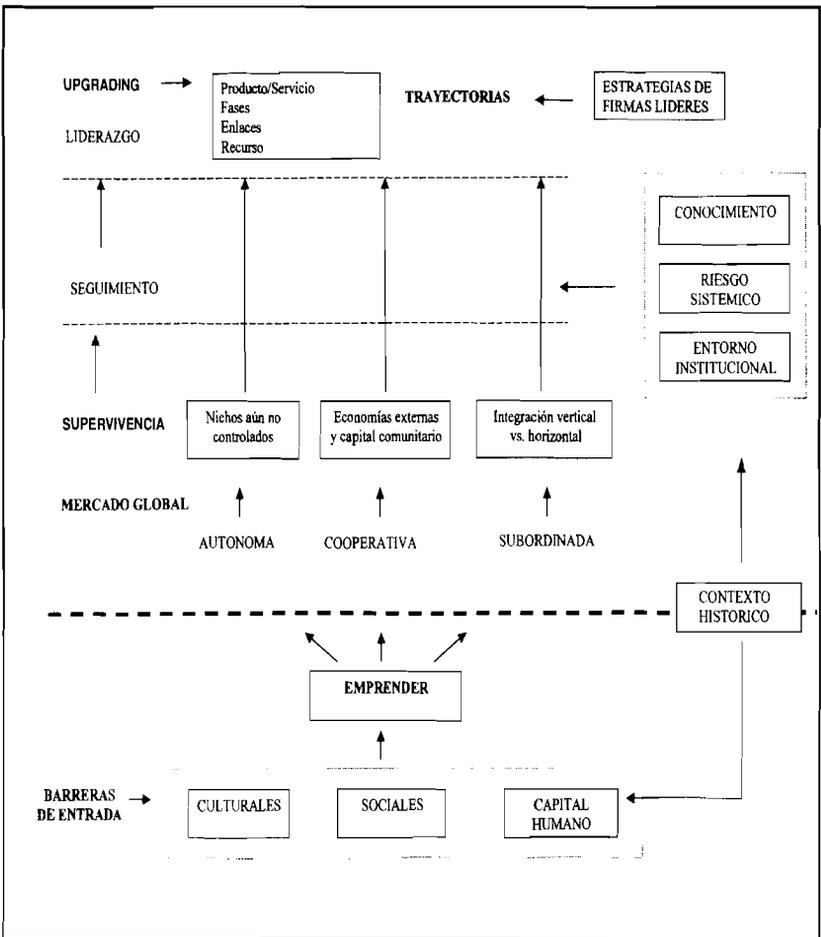
34 Hay que señalar las dificultades de este tipo de empresas en la consecución de préstamos ya que tienen limitaciones en ofrecer garantías reales pues sus verdaderos activos son el capital humano y el equipo que utilizan en el desarrollo de productos.

al papel importante que juega el sector público como demanda interna de este sector, es pertinente mencionar un caso que argumenta la necesidad de establecer condiciones de igualdad con firmas extranjeras en las licitaciones públicas. También insuficiencia puede ser el calificativo general de la acción gubernamental respecto del turismo en Honduras. A partir de los testimonios recabados, se puede elaborar una lista de demandas por parte de este sector hacia el gobierno. Así, en primer lugar y como lo más enfatizado, está la seguridad. Segundo, se pide también levantar una imagen más positiva del país en el exterior. Tercero, se señala insuficiente promoción del turismo y se pide que el Instituto Hondureño del Turismo lo lleve a cabo con una orientación clara hacia el turismo receptivo. Cuarto, se apunta la necesidad de desarrollar la infraestructura básica (carreteras, aeropuertos, etc.). Quinto, se pide lograr mayor agilidad en los trámites de entrada y salida. Y, finalmente, se demanda políticas más coherentes con el turismo, en cuanto a los recursos arqueológicos y las culturas vivas (Del Cid, 2002).

Es decir, no parece que en ninguno de los tres casos considerados, desde la perspectiva de los informantes empresariales, hay contextos institucionales que ofrezcan suficiente apoyo para lograr una inserción más sostenible en el mercado global.

## Conclusiones

Para finalizar este texto, queremos hacer una síntesis de los argumentos desarrollados en los apartados precedentes y que tiene la pretensión de esbozar un marco analítico de alcance general más allá de los casos considerados. Para ello nos queremos ayudar del siguiente esquema que guiará tal ejercicio sintético.



Debemos comenzar con la parte inferior que remite a la acción fundacional de emprender. En esta, los elementos determinantes son las barreras que la condicionan. Hemos enfatizado tres. Las primeras son de orden cultural y tienen que ver con la misma acción de emprender rescatando su definición como comienzo de un negocio que encierra dificultad. Es asumir esto último lo que implica la necesidad de acceder a recursos culturales que ayuden a afrontar el riesgo. El segundo tipo de barreras son de orden social y expresan la importancia de redes en la conformación de este tipo de establecimientos. O sea, para emprender hay que tener acceso a capital social. Pero el mismo suele viabilizarse, fundamentalmente, a través de nexos familiares lo que incorpora el impacto que tienen lógicas de naturaleza patrimonialista en la acción de emprender. Patrimonialismo que tiene efectos positivos, como procesar la confianza a través de relaciones de parentesco, como negativos, la transmisión patrimonial puede resultar siendo disfuncional para el desarrollo y consolidación del negocio. Finalmente, se apunta la existencia de barreras referidas al capital humano tanto en su dimensión formal (escolaridad y formación universitaria) como informal (experiencia laboral en la respectiva actividad). Como se mencionó, es tal vez este tipo de barreras el que puede marcar la diferencia en términos de si la acción de emprender se orienta hacia la acumulación o si lo que acaece es autogeneración de empleo de subsistencia.

En el esquema, este factor de capital humano lo hemos relacionado con el contexto histórico. Es decir, en su componente formal el desarrollo social del respectivo país, especialmente en términos de educación, tiene indudablemente incidencia. De hecho, este está relacionado con la problemática del conocimiento, recurso clave en la globalización, a la que nos referiremos más adelante.

Si el énfasis está puesto en estos tres tipos de barreras, no debe olvidarse los de naturaleza económica. Tradicionalmente, se ha argumentado que las económicas (en términos de inversión y

acceso al mercado) no eran significativas por lo que se posibilitaba el autoempleo. Hay que señalar que, en la actualidad, habría ciertos cambios por considerar. Por un lado, los recursos tecnológicos puede resultar más accesibles que en el pasado. O sea, como se ha argumentado previamente, no se puede postular más la asociación entre tecnología y tamaño de la firma. La nueva revolución tecnológica, basada en la microelectrónica, ha cuestionado tal asociación. Por otro lado, el acceso al mercado puede ser que devenga mucho más problemático que antaño. La apertura de las economías de la región hace que actividades de autoempleo se vean sometidas a la competencia de importaciones. En este fenómeno hay que rastrear la pérdida progresiva de ajuste del mercado de trabajo que, en la modernización previa, jugó el autoempleo en su expresión histórica de actividades informales que absorbieron el excedente laboral. Una función que está siendo asumida, parcialmente, por el desempleo estructural y la emigración.

La parte superior del esquema nos emplaza ya en la problemática de investigación del presente texto: el desempeño de la empresa pequeña, fruto de la acción de emprender, en la globalización.

Hay que recordar que esta distinción entre emprender e inserción en el mercado global es, puramente, analítica ya que tal acción puede darse en el propio contexto globalizado. Al respecto hemos señalado tres tipos de situaciones donde tal distinción deja de ser pertinente. La primera sería una actividad globalizada que presenta nichos aún no controlados por firmas globales líderes y a los cuales pueden acceder empresas pequeñas. La segunda sería la existencia de una aglomeración ya globalizada donde la dinámica de *upgrading* genera enlaces hacia atrás permitiendo la creación y desarrollo de establecimientos pequeños que, localizándose en los eslabones últimos del encadenamiento, están insertos —de manera indirecta— en el mercado global. Y la última situación es la que tiene que ver con

la externalización de actividades de empresas que, justamente, para afrontar la competencia global deben asumir un modelo organizativo de “producción ligera”.

Como se ha mencionado a lo largo del texto, la cuestión clave en términos de sostenibilidad en el mercado global es el *upgrading*. Como metáfora, puede entenderse que tal mercado es una escalera, o mejor un conjunto de escaleras, donde mantenerse en ellas supone escalar peldaños, sino se corre el peligro de caerse de estas.

*Upgrading* tiene varias facetas que implica diferentes modalidades de *upgrading* no mutuamente excluyentes. La literatura existente señala cuatro: de producto (pasar de producción simple a más compleja); de fases (cuyo horizonte son el diseño y producción de marcas propias); de enlaces (hacia delante pero, especialmente, hacia atrás con el medio local); de recurso (transitando desde el trabajo al capital y, sobre todo, hacia el conocimiento).

Hemos señalado un par de limitaciones, superables, de este concepto. Por un lado, su énfasis en las firmas y su gobernación implica que la dimensión de equidad no esté presente con la suficiente fuerza. Aparece a través del tema del empleo y, como efecto, del *upgrading* de las empresas. Si este concepto quiere ser la herramienta heurística, como puede ser, que permita repensar el desarrollo en términos de globalización, debe incorporar la dimensión social de manera más explícita y con más fuerza. Por otro lado, el concepto se ha desarrollado en relación con producción manufacturera; de hecho, el término original es de *upgrading* industrial. En este sentido, necesita ser reformulado de manera más amplia para que pueda incorporar otras actividades no manufactureras, especialmente, las de servicio que tienen una importancia creciente en la economía global.

Desde el punto de vista de las empresas pequeñas, el esquema plantea la necesidad de tomar en cuenta tres dimensiones analíticas: los estratos del mercado global; las trayectorias que

los establecimientos pueden seguir en este; y los factores que incidirían en el proceso de *upgrading*. Veamos cada uno de ellos por separado.

Los estratos que hemos identificado son tres. El primero es el que hemos denominado de supervivencia y se limita a la franja del mercado que, si no es superada, implica, tarde o temprano, la expulsión de establecimiento pequeño del mercado global. Para evitarlo hay que acceder al estrato calificado como de seguimiento. Tal acceso se logra a través de cierta estrategia de *upgrading*, por lo que tal salto representa uno de los momentos claves de la presencia de este tipo de establecimiento en la globalización. Además, tal salto supone, en muchas ocasiones, que el establecimiento deje de ser una “cuasi-empresa” para configurarse como empresa, en el sentido pleno del término. O sea, hay también *upgrading* en este sentido. Pero el salto hacia el seguimiento implica, justamente, la capacidad de seguir lo que conlleva dos elementos. Por un lado, se requiere de una comprensión de la dinámicas y cambios del mercado global. Esto supone saber identificar las firmas líderes a nivel global y entender sus estrategias. Es imperativo que haya cierta capacidad de adelantarse a los cambios y no meramente reaccionar a estos. Y, por otro lado, se necesita recursos para poder implementar tales cambios en los distintos órdenes: tecnológicos, organizacionales, laborales, etc. Finalmente, está el estrato superior, el del liderazgo; de acceso no imposible, pero muy difícil para las empresas que nos conciernen. La principal razón radica en las limitaciones para que firmas de países del Sur puedan seguir estrategias de innovación. Las causas son múltiples dependiendo del enfoque que se adopte: desarrollo de mejoras incrementales de las tecnologías existentes ante que innovaciones radicales; reluctancia por parte de firmas globales líderes a compartir avances tecnológicos con sus socios locales; o empantamiento en nichos no innovativos (Deyo y Doner, 2001). Para

nuestros casos, este estrato superior del mercado global juega más bien una función de horizonte de referencia para el seguimiento.

La siguiente dimensión analítica por considerar es la de las trayectorias y también hemos identificado tres. Hay que recordar la doble precisión que hicimos al respecto: puede ser que haya más trayectorias que las planteadas y estas no son mutuamente excluyentes y una misma firma puede transitar, simultáneamente o por etapas, por más de una trayectoria.

La primera trayectoria la hemos denominado autónoma y refleja actividades globales en sus inicios donde los nichos existentes permiten un desarrollo, más o menos, independiente hasta que la actividad comienza a ser controlada por el desarrollo de firmas globales líderes. Nos parece que, de las tres, es la vía menos probable.

La segunda es la que se ha calificado como cooperativa y remite a situaciones de aglomeraciones donde las afinidades sectoriales y territoriales pueden hacer que el *upgrading* no sea solo una cuestión de unos pocos, sino de la mayoría de los establecimientos, dependiendo del desarrollo de la cohesión de la aglomeración. El grado de colectivización del *upgrading* viene determinado por la incidencia de dos tipos de factores que puede fortalecer tal cohesión en su doble dimensión: la sectorial a través de las economías externas y la territorial a través de las diferentes modalidades de capital comunitario. En cuanto a las primeras, tenemos los tipos de economías externas marshallianas clásicas: de especialización; de información y comunicación; y laborales. A ellas hay que añadir una economía externa, bastante recurrente, y que tiene que ver con la imagen que la aglomeración es capaz de erigir en el mercado global y que beneficia a todos actores económicos de esta. Respecto al capital comunitario y sus modalidades, lo primero por resaltar es que se está ante recursos socio-culturales comunitarios que apropiados individualmente por los propietarios de establecimientos de la

aglomeración sirven para cohesionarla. En este sentido, hemos propuesto cuatro tríadas de conceptos: valores/introyectar/identidad; reciprocidad/confiar/cooperación; solidaridad/reaccionar/ organización; y normas/ moralizar/ innovar. O sea, en primer lugar, la identidad colectiva de la comunidad generada en la economía externa simbólica puede ser internalizada por los propietarios para afianzar su identidad económica y evitar así rupturas en su trayectoria de oficio. Segundo, las redes, basadas en préstamos de distinto tipo (materia prima, herramientas, mano de obra, información, etc.) pueden generar intercambios con suficiente confianza, por su repetición, que desemboquen en la cooperación. Tercero, las amenazas externas, provenientes de la jungla competitiva de la globalización, pueden activar formas organizativas entre los propietarios. Y, la vigencia de normas pueden incentivar comportamientos morales que favorezcan la innovación en contra de la imitación. Hay que añadir que no siempre todas estas formas están activas y esta diferencia entre modalidades activas y latentes permite juegos sutiles de desarrollo de capital comunitario.

Y el tercer tipo de trayectoria es la subordinada e implica que la empresa pequeña se incorpora a un encadenamiento global. Al respecto, la cuestión clave es el tipo de relaciones que establece la firma líder. En este sentido, los extremos del espectro de posibles situaciones vienen determinados, por un lado, por el mantenimiento de relaciones tradicionales jerárquicas y verticales y, por otro lado, por nexos más institucionales de naturaleza más horizontal y cooperativa. Obviamente, son estos últimos los que pueden permitir el desarrollo de innovaciones tecnológicas e institucionales de las empresas pequeñas y, por tanto, llevar a cabo el *upgrading* respectivo.

La última dimensión analítica por considerar es la referida a los factores que pueden incidir en el *upgrading*. Se trata, obviamente, del salto del estrato de supervivencia al de seguimiento

que, como se mencionó, es un momento clave en la permanencia de la empresa pequeña en el mercado globalizado. También hay que señalar que estos factores deben ser contextualizados según la trayectoria de *upgrading* que se siga.

El primero de los factores por considerar es el conocimiento. Al respecto hay que dejar claro que este representa el recurso clave de acceso, y también de permanencia, en la globalización. Ya no son tanto los medios de producción tradicionales los que pueden establecer las diferencias societales, sino este recurso intangible de naturaleza muy ambigua. Decimos ambiguo porque, por un lado, se tiene la impresión que con la revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones, y en concreto con la Internet, se está presenciando una democratización de este recurso como nunca ha acaecido en la Historia. Pero, por otro lado, no es muy evidente en cómo se determinan las capacidades para poder seleccionar y procesar la ingente masa de información. Y esa capacidad cognitiva no parece ser tan accesible.

El conocimiento para la inserción y mantenimiento de la empresa pequeña en el mercado global comporta, al menos, un doble aspecto. Por un lado, está el aprendizaje organizacional que debe ser entendido como acumulación de saberes a partir de la propia práctica empresarial basada en los elementos mismos de la organización (rutinas o procedimientos operativos, estructura organizativa, manejo de documentos, etc.) antes que en la generada por actividades de investigación y desarrollo. O sea, la base reside en la acumulación de conocimiento (incluyendo innovaciones menores, especializaciones y competencias, y conocimiento implícito que mejora la eficiencia). Y, por otro lado, está la capacidad de seguimiento que, a su vez, implica dos elementos. El primero tiene que ver con la visión de los cambios del mercado global teniendo como referentes las firmas globales y entendiendo sus estrategias. Y el segundo remite a la capacidad de traducción

de saberes explícitos, provenientes del mercado global, en procesos concretos de hacer que son productores de conocimientos tácitos.

El segundo factor se relaciona con la problemática del riesgo. No se trata solo del riesgo propio a la actividad empresarial sino del riesgo causado por una incertidumbre de tipo sistémico. O sea, insertarse en la globalización supone ingresar al reino de la incertidumbre (Giddens, 1999). En términos más generales, se puede decir que nos toca vivir una nueva modernidad, reflexiva, donde el riesgo es elemento clave de estructuración de las dinámicas sociales. Hace ya varios años, el sociólogo alemán Ulrich Beck (1998) nos advertía que estábamos entrando en una nueva fase de la modernidad signada por el riesgo. Planteaba el surgimiento de un nuevo destino “adscriptivo” de peligro que se asemejaría al destino estamental de ciertas sociedades tradicionales como las medievales europeas. Para fundamentar este planteamiento, este autor ha desarrollado dos ideas. La primera remite a que la producción de riesgo en la actualidad compite e, incluso, se impone a la producción de riquezas. En la fase de modernidad previa, la industrial, la lógica de la riqueza imponía una distribución social del riesgo. En el momento actual, las fuerzas productivas han perdido su inocencia y el riesgo se asigna civilizatoriamente. Por otro lado, Beck ha desarrollado lo que él mismo denomina teorema de la individualización. El desarrollo del Estado Benefactor ha supuesto la “destradicionalización” de las formas de vida de la sociedad industrial. Se han diluido el sistema de clases, la familia nuclear con sus biografías “normales” y las trayectorias profesionales. Se ha liberado al individuo que queda confrontado al riesgo. La consecuencia principal es, según el autor germano, que se ha operado una redefinición radical de la modernización que se plantea a sí misma como tema y problema. Es decir, la modernidad ha devenido reflexiva<sup>35</sup>.

---

35 Esta idea de “modernización reflexiva” es compartida, aunque con concepciones no siempre coincidentes, por Giddens y Lash (Beck *et al.*, 1997).

En términos más cercanos a nuestras preocupaciones, esta incertidumbre y el riesgo que genera tiene que ver con la volatilidad de los mercados globalizados. Rapidez del cambio tecnológico, revolución de las comunicaciones y superación del consumo de masa de tipo fordista son tres elementos fundamentales que explican la volatilidad de los mercados en la globalización, la incertidumbre que generan y el riesgo que implican.

Finalmente, el tercer factor que puede incidir en el *upgrading* de la empresa pequeña tiene que ver con los entornos institucionales y al respecto hay que considerar varias dimensiones.

La primera se refiere a la pérdida de centralidad del Estado. Es inobjetable que la aplicación de programas de ajuste estructural en toda la región ha conllevado, en mayor o menor grado, a que el Estado haya perdido su protagonismo de antaño. En este sentido, su presencia institucional se ve disminuida. No obstante, se plantea una cuestión clave para las condiciones institucionales de *upgrading*: ¿qué pasa con la provisión de bienes públicos necesarios para tal proceso?. En concreto, este interrogante se puede pensar en relación con lo que hemos considerado el recurso clave de acceso a la globalización, el conocimiento, y más específicamente respecto a uno de sus pilares, la educación. La privatización parcial de esta se está erigiendo en uno de los mecanismos más diferenciadores en la actualidad. La desigualdad no se plantea tanto en términos de acceso a medios de producción, en términos tradicionales, sino de acceso a este nuevo recurso clave. La ausencia progresiva del Estado está generando nuevas condiciones de inequidad. Es en este sentido que una nueva presencia estatal, diferente que en el pasado, debe ser pensada para que se garantice un acceso democrático a la globalización. Es decir, la presencia estatal parece ser imprescindible, al menos como condición necesaria, para que procesos de *upgrading* tengan la mayor equidad posible.

La segunda dimensión es un corolario de la anterior y tiene que ver con el protagonismo creciente de la organizaciones

empresariales que se explicarían a partir de tres factores. Primero, estaría la pérdida de importancia de la intervención estatal que no es compensada por el actuar del mercado, como se había pensado inicialmente desde la óptica neoliberal, que ha llevado a que otros actores, especialmente las organizaciones empresariales, ganen importancia en la provisión de bienes semi-públicos y los denominados *club goods*. En este sentido, Doner y Schneider (2,000) han enfatizado las actividades de apoyo al mercado (*market-supporting*), como promoción de derechos de propiedad, infraestructura y burocracias menos corruptas, como una de las dos contribuciones de este tipo de organizaciones al desarrollo económico en general y no solo de sus miembros<sup>36</sup>. Segundo, estaría la provisión de servicios por parte de estas asociaciones que permiten afrontar mejor los cambios del mercado global y la competencia en este. Y, en tercer lugar, también este tipo de organizaciones puede contribuir al desarrollo de aprendizaje colectivo por parte de empresas pequeñas en el actual mundo de cambio tecnológico acelerado (Helmsing, 2001).

Y finalmente está la problemática de la coordinación entre los distintos actores presentes en el proceso de *upgrading* si se piensa que este no es un fenómeno que tiene que ver únicamente con relaciones entre firmas. Al respecto, es útil rescatar el concepto de densidad institucional (Amin y Thrift, 1993) que si bien fue pensado en términos de desarrollo local puede ser, perfectamente, readecuado al contexto de *upgrading*. En este sentido, el proceso de densificación institucional comportaría también cuatro momentos. El primero tiene que ver con la presencia de suficientes instituciones tanto de orden privado como público así como nacionales y transnacionales. En este punto

---

36 El otro tipo de actividad es la de *market complementing* que contempla diferentes tipos de acciones: contribuir concertadamente a la reducción de la inflación, promover la calificación de la mano de obra, establecer estándares de calidad, etc.

incide el contexto histórico de una doble manera: por un lado, en términos del peso histórico del Estado en el período modernizador previo y, por otro lado, a base de las innovaciones institucionales generadas durante la crisis de los 80 y, especialmente, en los procesos de ajuste estructural que siguieron. Segundo, es necesario que haya interacción entre estas instituciones para evitar competencias depredadoras y, sobre todo, redundancia de acciones en un contexto de escasez de recursos. Tercero, tal interacción debe llevar a la configuración de coaliciones para el *upgrading*. Aquí, la política, como siempre, entra por la puerta grande. Y, finalmente, tal coalición debe ser capaz de formular un proyecto de *upgrading* que llamados a la gran mayoría de los actores convocados. De esta manera se puede lograr que el *upgrading* tenga una dimensión explícita de equidad y no sea cuestión de unos pocos, sino de la mayoría, incluyendo la empresa pequeña.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amin, A. y Thrift, N. (1993): "Globalization, Institutional Thickness and Local Prospects", **Revue d'Economie Régional et Urbaine**, No. 3.
- Appadurai, A. (1990): "Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy", **Theory, Culture and Society**, Vol. 7.
- Bair and Gereffi, G. (1999): Industrial Upgrading, Networks, and Employment in Global Industries, **paper** preparado para ILS/CAMAT Regional Workshop sobre "Decent Work and Global competition: New Roles for Enterprises and Their Organization", Port-of-Spain, Octubre.
- (2001): "Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry". **World Development**, vol. 29, No. 11.
- Becattini, G. (1992): "El distrito industrial marshalliano como concepto socio-económico" en F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (comps.): **Los distritos industriales y las pequeñas empresas. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia. I.** (Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social).
- Beck, U. (1998): **La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad**, (Barcelona, Paidós).
- Beck, U.; Giddens, A. y Lash, S. (1997): **Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno**, (Madrid, Alianza Universidad).

- Borja, J. y Castells, M. (1997): **Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información**, (Madrid, Taurus).
- Burki, S. J. y Perry, G. E. (1997): **The Long March: A Reform Agenda for Latin America and the Caribbean in the Next Decade**, (Washington, The World Bank).
- Carrera, M. (2001): San Pedro Sacatepéquez y la industria de la confección: equidad y desarrollo local, en J. P. Pérez Sáinz, K. Andrade-Eekhoff, M. Carrera Guerra y E. Olivares Ferreto: **Globalización y comunidades en Centroamérica**, (San José, FLACSO).
- (2002): San Pedro Sacatepéquez. Vestuario y textiles en Guatemala, **documento** presentado al seminario “Pequeña empresa y encadenamientos globales en Centroamérica”, Santo Domingo, Costa Rica, junio 4 y 5.
- Cerny, P. G. (1995): “Globalization and the changing logic of collective action”, **International Organization**, vol. 49, No. 4.
- Clancy, M. (1998): “Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry”, **Review of International Political Economy**, Vol. 5. , No. 1.
- Coriat, B. (1993): **Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa**, (Madrid, Siglo XXI).
- Del Cid, R. (2002): Globalización, “up-grading” y pequeña empresa: el caso del turismo en Honduras, **documento** presentado al seminario “Pequeña empresa y encadenamientos globales en Centroamérica”, Santo Domingo, Costa Rica, junio 4 y 5.
- Deyo, F. C. y Doner, R. (2001): Introduction. Economic Governance and Flexible Production in East Asia, en F. C. Deyo, R. Doner y E. Herhsberg (ed. ): **Economic Governance and the Challenge of Flexibility in East Asia**, (Lanham, Rowman and Littlefield)
- Doner, R. y Schneider, B. R. (2000): “Business Associations and Economic Development: Why some Associations Contribute more than Others”, **Business and Politics**,
- Dubar, C. (1991): **La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles**, (Paris, Armand Colin).
- Escobar, A. (1986): **Con el sudor de tu frente. Mercado de trabajo y clase obrera en Guadalajara**, (Guadalajar, El Colegio de Jalisco).

- Gereffi, G. (1995): "Global production systems and third world development" en B. Stallings (ed.): **Global Change, Regional Response. The New International Context of Development**, (Cambridge, Cambridge University Press).
- (2001): Beyond the Producer-driven/ Buyer-driven Dichotomy, **IDS Bulletin**, vol. 32, No. 3.
- Gereffi, G. y Hamilton, G. (1996): Commodity Chains and Embedded Networks: The Economic Organization of Global Capitalism, **ponencia** presentada a la Reunión Anual de la American Sociological Association, Nueva York, agosto 16-20.
- Gereffi, G. ; Humphrey, J. ; Kaplinsky, R. ; y Sturgeon, T. (2001): Introduction: Globalisation, Value Chains and Development, **IDS Bulletin**. vol. 32, No. 3.
- Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (1994): **Commodity Chains and Global Capitalism**, (Westport, Praeger).
- Gereffi, G. y Tam, T. (1998): Industrial Upgrading Through Organizational Chains: Dynamics of Rent, Learning-By-Doing, and Mobility in the Global Economy, **mimeo**.
- Gibbon, P. (2001): Agro-Commodity Chains. An Introduction, **IDS Bulletin**, vol. 32, No. 3.
- Giddens, A. (1999): **Runaway World**, (London, Profile Books).
- Helmsing, B. (2001): "Externalities, Learning and Governance. Perspectives on Local Economic Development", **Development and Change**, Vol. 32, No. 2.
- Hershberg, E. y Monge, J. (2000): Upgrading and equity in Central America: The case of Intel, Costa Rica, **ponencia** presentada al seminario "Industrial Upgrading, Employment and Equity in Costa Rica: Implications of an Emerging Chain in Electronics", organizado por SSRC, FLACSO-Costa Rica y CODETI, marzo 16 y 17.
- Humphrey, J. (1995): "Industrial Organization in Developing Countries: From Models to Trajectories", **World Development**, vol. 23, No. 1.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (1998): "Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies", **The Journal of Development Studies**, Vol. 34, No. 4.

- (2001): Governance in Global Value Chains, **IDS Bulletin**, vol. 32, No. 3.
- Lin, N. (2001): **Social Capital. A Theory of Social Structure and Action**, (Cambridge, Cambridge University Press).
- Mertens, L. (1996): **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**, (Montevideo, Cinterfor).
- Mezzera, J. (1987): Notas sobre la segmentación de los mercados laborales urbanos, **Documentos de Trabajo**, No. 289, (Santiago, PREALC).
- Monge, J. (2002): Industrial upgrading en el sector software en Costa Rica, **documento** presentado al seminario “Pequeña empresa y encadenamientos globales en Centroamérica”, Santo Domingo, Costa Rica, junio 4 y 5.
- OIT (2, 000): La reforma laboral en América Latina. Un análisis comparado, **Documentos de Trabajo**, No. 123, (Lima, OIT)
- Pérez Sáinz, J. P. (1998): “¿Es necesario aún el concepto de informalidad?”, **Perfiles Latinoamericanos**, No. 13
- (1999a): “Mercado laboral, integración social y modernización globalizada en Centroamérica”, **Nueva Sociedad**, No. 164.
- (1999b): **Mejor cercanos que lejanos. Globalización autogeneración de empleo y territorialidad en Centroamérica**, (San José, FLACSO).
- (2002): “Globalización y comunidad: notas para una sociología económica de lo local”, **Ecuador Debate**, No. 55.
- Piore, M. y Sabel, C. (1984): **The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity**, (New York, Basic Books).
- Platteau, J. -F. (2000): **Institutions, Social Norms, and Economic Development**, (Amsterdam, Hardwood).
- Portes, A. (1998): “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology”, **American Review of Sociology**, No. 22.
- Portes, A. y Walton, J. (1981): **Labor, Class and the International System**. (New York, Academic Press).
- Robinson, W. I. (1996): “Globalisation: nine theses on our epoch”, **Race and Class**, Vol. 38, No. 2.

- Schmitz, H. (1995): "Collective efficiency: growth path for small scale industry", **World Development**, Vol. 31, No. 4.
- (1999): "Collective efficiency and increasing returns", **Cambridge Journal of Economics**, No. 23.
- Schmitz, H. y Knorringa, P. (2000): "'Learning from Global Buyers", **The Journal of Development Studies**, vol. 37, No. 2.
- Schmitz, H. y Nadvi, K. (1999): "Clustering and Industrialization: Introduction", **World Development**, vol. 27, No. 9.
- Sturgeon, T. J. (2001): How Do We Define Value Chains and Production Networks?, **IDS Bulletin**, vol. 32, No. 3.
- Souza, P. R. y V. E. Tokman (1976): "El sector informal urbano", en P. R. Souza y V. E. Tokman (coords. ): **El empleo en América Latina**, (México, Siglo XXI).
- Van Praag, C. M. (1999): "Some Classic Views on Entrepreneurship", **De Economist**, vol. 147, No. 3.

## SOBRE LOS AUTORES

---

### **Maribel Carrera Guerra**

Guatemalteca, socióloga. Desde 1996 ha cooperado con FLACSO-Costa Rica en la realización de tres estudios sobre San Pedro Sacatepéquez; además de los temas de pobreza, mercados laborales y jefatura de hogares. Como consultora independiente, ha desarrollado intervenciones de fortalecimiento institucional de organizaciones sociales; además de investigaciones sobre el sector ONG en Guatemala y la relación entre desarrollo y las migraciones internacionales. Actualmente se desempeña en organizaciones de cooperación al desarrollo.

### **Roque Castro Suárez**

Hondureño, maestría en Ciencias Sociales, FLACSO-México; Licenciado en Sociología, Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Se desempeña actualmente como profesor de sociología de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y de la Universidad Pedagógica "Francisco Morazán". Ha trabajado en investigaciones relacionadas con gestión y desarrollo municipal, derechos humanos y acceso de la mujer a la tierra. Fue becario del Programa para Investigadores Jóvenes de la CLACSO-ASDI 1999-2000.

**Rafael Del Cid**

Nacido y residente en Tegucigalpa, Honduras. Actualmente, se desempeña como Coordinador de la División de Análisis y Política Social de la firma ESA Consultores. Doctorado en sociología y demografía de la Universidad de Texas en Austin, licenciatura en sociología de la Universidad de Costa Rica y un bachillerato en ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Ha dirigido y ha participado en diversas investigaciones académicas y de consultoría en los temas de fuerza laboral y mercados de trabajo, programas de reducción de la pobreza y sistemas de monitoreo de dichos programas, procesos de descentralización, fortalecimiento municipal, participación comunitaria, mejoramiento de áreas marginales urbanas y rurales y focalización de políticas y programas sociales. Entre sus publicaciones se cuentan: “La construcción del sector público y del Estado Nacional en Honduras, 1876-1979” (co-autor, EDUCA, 1981), “El sector informal en dos ciudades de Honduras” (Nueva Sociedad, 1991), “Los pobres cuentan” (FLACSO-CR, 1997), “Descentralización y gobierno municipal en Honduras” (co-autor, FLACSO-ES, 1997), “Sociedad y ambiente. Los desafíos para el desarrollo sostenible de Honduras” (co-autor, FUMANITAS, 1998). Ha sido Jefe de la Unidad Social del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras y docente titular en el departamento de Ciencias Sociales, la Unidad de Docencia e Investigación en Población y el Posgrado Centroamericano en Economía de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

**Jorge Monge Zeledón**

Jorge Monge es Presidente de la Fundación CODETI para el Desarrollo Tecnológico Industrial, ONG centroamericana que busca promover el desarrollo social y económico a través del mejoramiento de la competitividad del sector productivo. El ingeniero Monge, quien es en la actualidad *Mason Fellow* de la *Kennedy School of Government* de la Universidad de Harvard, posee amplia experiencia en el diseño, desarrollo y administración de proyectos internacionales en Ciencia y Tecnología,

Políticas Industriales y Desarrollo Económico. Ha trabajado con organizaciones internacionales, tales como *Canadian International Development Agency*, *Deloitte & Touche*, FLACSO, Fundación FORD, Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo de Inversión Multilateral, *International Development Research Centre of Canada*, Organización Internacional del Trabajo, Organización de los Estados Americanos, *Social Science Research Council*, *United Nations Conference for Trade and Development*, *World Bank*, entre otros, apoyando políticas y tecnologías de innovación, así como con gobiernos, sector privado y académico, a nivel nacional y regional en Norteamérica, Latinoamérica y el Caribe, Europa, África y el Medio Oriente. Durante su trayectoria profesional, ha diseñado un Programa de Modernización Industrial para Centroamérica, un Sistema Unificado de Diagnóstico Industrial para el Incremento de la Competitividad (SUDIAC) y un Sistema para la Administración de Desempeño y Sostenibilidad para organizaciones relacionadas con *Business Development Services* (BDS), ha propiciado la instalación de firmas locales y encadenamientos con estudios de factibilidad e inversión de transnacionales (TNCs) y el desarrollo de Tecnologías de la Comunicación e Información (ICT) con énfasis en *Industrial Upgrading*.

### **Juan Pablo Pérez Sáinz**

Sociólogo. Investigador de FLACSO desde 1981. Posee una Maestría en Sociología, Sorbona, París, y en Estudios del Desarrollo, Institute of Social Studies, La Haya. Obtuvo su Doctorado en Economía en la Universidad Libre, Bruselas. Ha trabajado sobre temas de mercado laboral, pobreza y desarrollo económico local. Entre sus publicaciones cabe destacar: *Respuestas silenciosas. Proletarización urbana y reproducción de fuerza de trabajo en América Latina*, (Caracas, Nueva Sociedad/UNESCO/FLACSO, 1989); *Informalidad urbana en América Latina. Enfoques, problemáticas e interrogantes*, (Caracas, FLACSO/Nueva Sociedad, 1991); *De la finca a la maquila. Modernización capitalista y trabajo en Centroamérica*, (San José, FLACSO, 1996) publicado también en inglés como: *From the Finca to the Maquila. Labor and*

*Capitalist Development in Central America*, (Boulder, Westview Press, 1999); y, conjuntamente, con K. Andrade-Eekhoff, M. Carrera Guerra y E. Olivares Ferreto): *Globalización y comunidades en Centroamérica*, (San José, FLACSO, 2001).