

ENCADENAMIENTOS GLOBALES Y PEQUEÑA EMPRESA EN CENTROAMÉRICA

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



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
JUAN PABLO PÉREZ SÁINZ	
CAPÍTULO I	
<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
CAPÍTULO IV 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

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 Sacatepéquez¹, 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 Lissete 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”². 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 1997³ 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 maquila⁴. 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 Centroamérica⁵. Sin embargo, recientemente⁶ 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 1998⁷, 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 producción⁸ 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 2000⁹; 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
Totales	223	244	232	38.945	53.058	60.680	54.026	77.107	88.000

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
232		60.680(100%)	261,6	88.000(100%)	379,3

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 2001¹⁰, 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.¹¹

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.¹²

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).

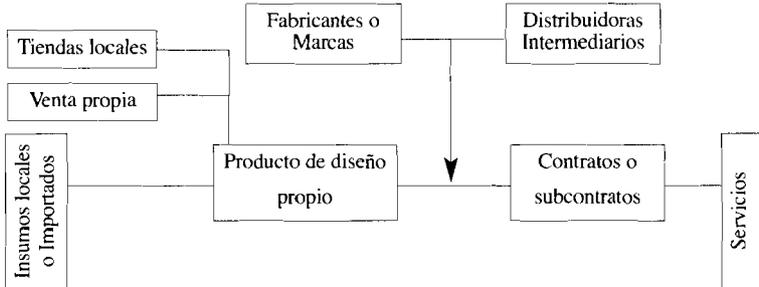
La línea punteada que atraviesa horizontalmente al diagrama significa que arriba de esta se ubican actores extraterritoriales al país, debajo de esta los actores localizados en el país, incluyendo el hecho de que empresas exportadoras (segunda casilla a la cual toca la línea punteada), sean filiales 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 anteriores¹³, 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 Heusen¹⁴, 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-dranos¹⁵. 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 antes¹⁶. 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 cercanos¹⁷.

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 pobreza¹⁸. 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 inequidad¹⁹, 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

Factores	Submaquila - SM	Producción propia - PP
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> - No abandonan mercados anteriores de producción propia; es salvaguardia al mantenerlo combinado con SM - Incertidumbre en los contratos, son verbales, se suspenden en cualquier momento. Está fuera de su control - Reducción de precio por prenda elaborada, fuera de su control por relación subordinada 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia nacional con bajos precios aunque menor calidad - Reducción de la demanda por la ropa “de paca” y el contrabando - 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
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de renovar maquinaria y herramientas tecnológicas no pueden cubrirla como se requiere. En ocasiones ayuda la relación con el contratante. - Necesidad de invertir en local como fábrica que califique según estándares internacionales mínimos. Se realiza en la medida en que los sucontratos son continuos - Pérdidas por clientes no seguros que no pagan 	<ul style="list-style-type: none"> - 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

Continúa en la página siguiente ▶

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

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 Unidos²⁰.

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 Granados²¹ 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 gente²², 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*²³ 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 Klein²⁴.

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 complejos 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 FC1²⁵, 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 imposible²⁶, 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.

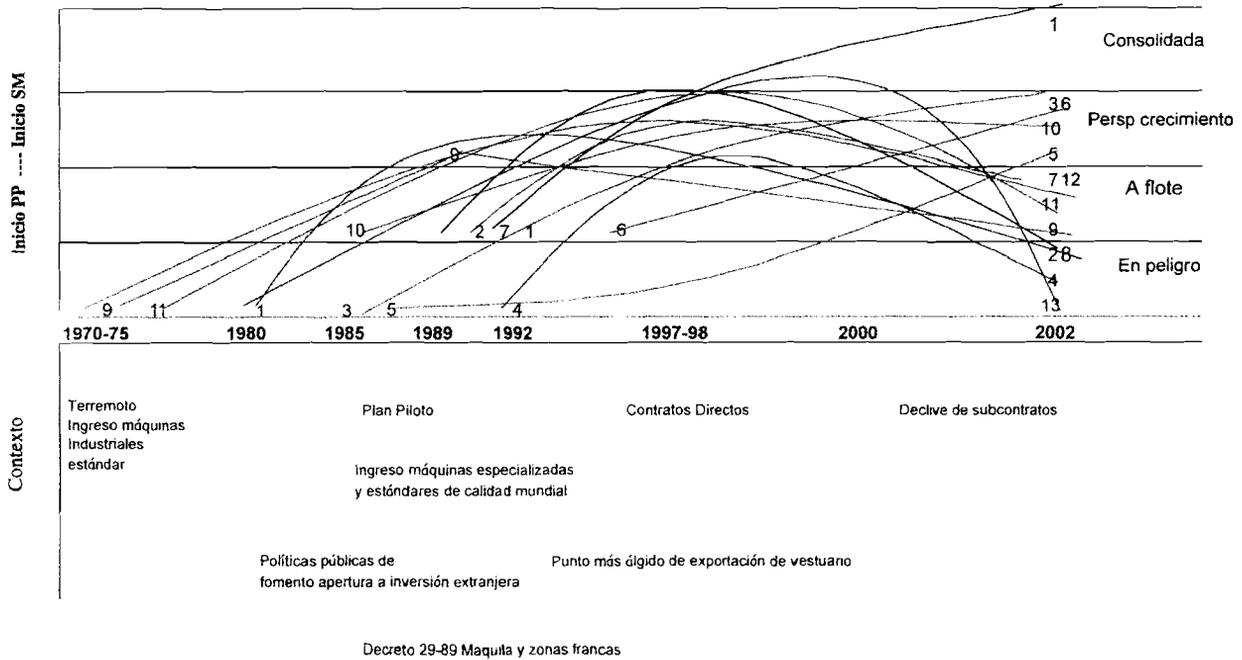
A estas alturas, San Pedro Sacatepéquez y su aglomeración de pequeñas empresas del vestuario no solo ha generado miles de personas en esa habilidad productiva, sino también emprendedores que saben organizar las unidades productivas con una orientación empresarial, pasando paulatinamente del taller familiar —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.

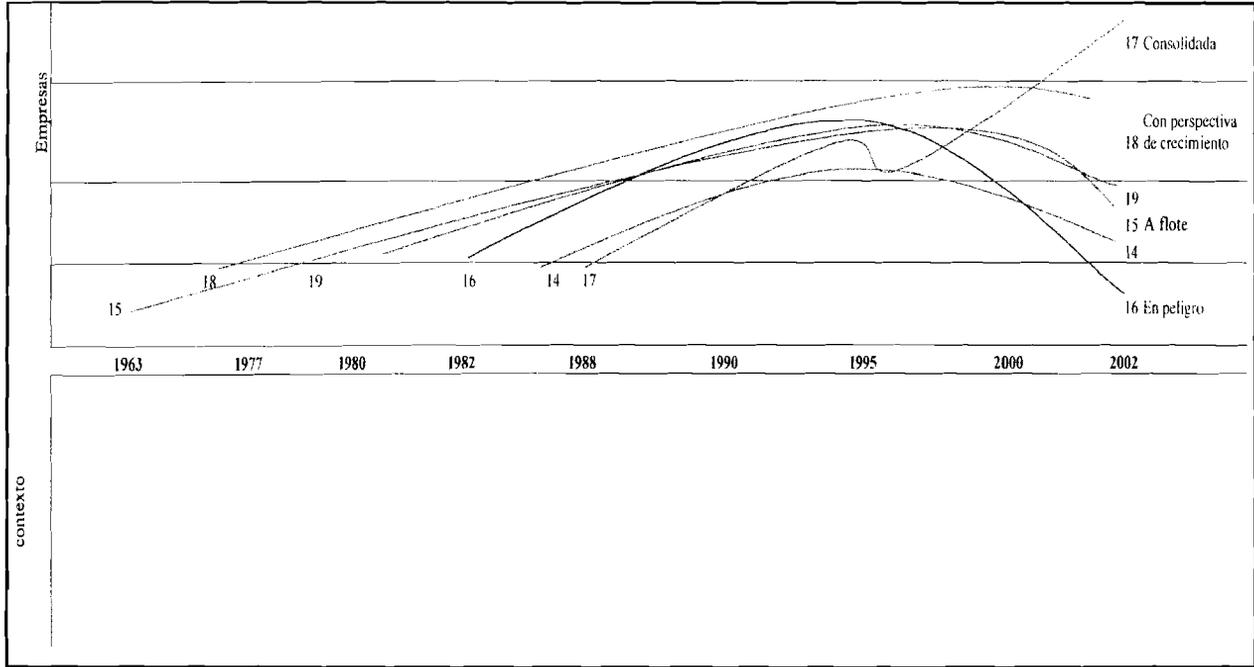
En los últimos cinco años se ha observado el inicio de un cierto desarrollo de actividades conexas a la confección: una lavandería, cinco empresas de bordado-serigrafía y varias ventas de hilos y accesorios. La mayoría de estos negocios son propiedad también de sampedranos. La aglomeración en su conjunto 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 submaquillan 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.