

Nuevas fuentes de competitividad manufacturera: organización de la producción y relaciones interempresariales

JOHN HUMPHREY¹

Resumen: Las empresas en América Latina están respondiendo a un entorno cada vez más competitivo, reconsiderando el conjunto de sus estrategias manufactureras y empresariales. Los dos puntos de referencia para la estrategia competitiva son los sistemas just in time y total quality desarrollados en Japón, y la agrupación de pequeñas empresas de acuerdo con el modelo italiano. Este trabajo plantea algunas cuestiones acerca del impacto de la reestructuración con base en los modelos "japonés" e "italiano". Aunque los sistemas just in time y total quality se han desarrollado, el proceso es actualmente muy irregular y es probable que continúe así. La introducción de nuevos sistemas de producción se asocia con la hostilidad de las compañías hacia los sindicatos, que ha sido facilitada mediante el socavamiento de los derechos y privilegios de los sindicatos en muchos países.

Abstract: Manufacturing enterprises in Latin America are responding to increasingly competitive environments by reconsidering their company and manufacturing strategies. The two reference points for competitive strategy are the just-in-time and total quality systems developed in Japan and the clusters of small firms seen most prominently in Italy. This paper poses some questions about the impact of restructuring along 'Japanese' or 'Italian' lines. Just-in-time and total quality systems are being developed, but the process is currently very uneven and likely to remain so. The introduction of new production systems has been associated with hostility to trade unions from companies, which has been facilitated by the undermining of union rights and privileges in many countries.

EN EL CONTEXTO DE LA LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO, la desregulación y un cambio en la política económica que reemplaza la sustitución de importaciones por la orientación hacia la exportación, las empresas en América Latina han sido forzadas a reconsiderar sus estrategias manufactureras y el conjunto de sus estrategias empresariales. Esto implica decisiones a propósito de los mercados, el producto y el avance de las tecnologías, la organización del trabajo en el interior de las fábricas y las relaciones con los proveedores. Parece claro que ciertos cambios fundamentales se han llevado a cabo en muchas economías de América Latina. Algunos de ellos son: *i*) un cambio en la evaluación del papel de los empresarios en el desarrollo (tal vez más notable en Chile en los últimos 25 años); *ii*) cambios reales en las prácticas manufactureras en la empresa, sumamente dispares tanto dentro de los diferentes países como entre ellos; *iii*) cambios importantes en las relaciones laborales que tienen muy distintos y a veces muy negativos efectos en la fuerza de trabajo, y *iv*) una nueva estimación de

¹ Dirigir correspondencia al Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, BN1 6jj, Reino Unido.

la importancia potencial de la cooperación y el trabajo coordinado entre las empresas, tanto entre clientes y proveedores como entre empresas concentradas geográficamente y sectorialmente (los llamados distritos industriales).

Este artículo se centra en los temas de la restructuración en el interior de la empresa y de la definición de las relaciones entre las empresas y sus efectos probables en la competitividad. La discusión de estos temas en América Latina tiene que ver, implícita o explícitamente, con el aparente éxito de las empresas manufactureras en Japón e Italia. Éstas han producido dos modelos: el "japonés", codificado por Womack, Jones y Roos (1990) entre otros, el cual se basa sobre todo en los modelos *Just in Time* [justo a tiempo] y *Total Quality* [calidad total] dentro de la empresa; y el "italiano", definido por Piore y Sabel (1984), el cual se basa en las redes, especialmente de pequeñas empresas que se concentran geográficamente y se especializan por sectores. La discusión de estos modelos no se restringe de ninguna manera a los comentaristas académicos ni a los gobiernos. Los empresarios también, y cada vez más, ven a Japón y a Italia como fuentes de inspiración.

La importancia del modelo japonés se volvió evidente con el rápido crecimiento de la "industria de calidad", dedicada a organizar seminarios y conferencias sobre cómo alcanzar la "calidad total" y el "justo a tiempo". El interés de las empresas pequeñas en la experiencia italiana es menos obvio, pero en Chile, por ejemplo, la cada vez más exitosa industria mueblera está recurriendo abiertamente a la experiencia y a la asistencia técnica italianas como medio para incrementar la competitividad. Estos modelos son importantes para América Latina, pero también son problemáticos. Si se ven ya sea como panaceas para todos los problemas o bien como entidades fijas que pueden trasladarse íntegramente a los contextos latinoamericanos, la dinámica de su difusión y adaptación no será entendida. Este artículo considera tres puntos acerca de los cuales hace falta afinar la investigación actual en y sobre América Latina: *i*) la difusión de los modelos "justo a tiempo" y "calidad total", *ii*) su efecto en la fuerza de trabajo, y *iii*) la dinámica del desarrollo de los distritos industriales.

LA DIFUSIÓN DE LOS MODELOS "JUSTO A TIEMPO" Y "CALIDAD TOTAL"

Abundan estudios de caso en los que se demuestra que en América Latina se están llevando a cabo transformaciones de las estrategias productivas en el interior de las empresas. Aunque algunos de estos cambios se han realizado sin que haya un avance tecnológico significativo, vale la pena señalar que los estudios recientes sobre cambio técnico señalan también la importancia del cambio organizativo en la consecución de incrementos de la productividad. Trabajos recientes sobre Brasil (Carvalho, 1994) y México (Domínguez y Brown, 1994) lo han mostrado claramente. El cambio organizativo permite que se produzca la mayor parte de lo que se hace en nueva tecnología. Como dice Montero (1994), para muchas em-

presas el cambio no es sólo retórico —aunque haya mucho de eso— sino también real.

El ritmo del cambio es irregular, como lo demuestra un estudio reciente de PREALC sobre cuatro países, resumido en Abramo (1993). México y Brasil parecen estar progresando más que Argentina y Chile, aunque los cuatro países tengan problemas que se relacionan particularmente con la capacitación y la educación de la fuerza de trabajo. Los indicadores básicos del rendimiento económico muestran que hay mejoras, pero como lo ha subrayado Meyer Stamer (1995), aun con tales mejoras las economías de América Latina están muy lejos de las prácticas internacionales óptimas. El ritmo de mejoría registrado por muchos estudios de caso sobre los cambios dentro de las empresas es, cuando mucho, un reflejo de los pobres rendimientos anteriores de estas compañías, y no de su capacidad para llegar a los estándares internacionales de rendimiento.

Desde luego, el alcance de la difusión de las actuales estrategias de producción no nos dice nada sobre cuál será la situación en unos cuantos años. En relación con ello, hay diversos puntos de vista sobre el ritmo al que se difundirán los modelos JIT/TQM [*Just in Time/ Total Quality*]. Una posición extrema, derivada sobre todo de la bibliografía gerencial, subraya la habilidad de los gerentes para controlar sus propios destinos y cambiar si asumen un compromiso. Según las siguientes afirmaciones, habrá una rápida transición a una nueva práctica óptima si:

1. JIT/TQM es un nuevo sistema de producción superior al de la producción masiva fordista en una amplia variedad de situaciones.

2. JIT/TQM es relativamente fácil de implantar y el conocimiento acerca de cómo llevar a cabo tal implantación está ampliamente disponible: “no hay ningún ‘misterio’ detrás de la manera en que estas prácticas funcionan. De hecho, hay disponibilidad de numerosos manuales de ‘cómo hacerlo’, que detallan y describen, de una manera sumamente práctica, cómo las compañías deben implantar las nuevas prácticas [...] las nuevas prácticas son codificables y accesibles” (Hoffman, 1988: 54).

3. Las presiones de competitividad en la economía son fuertes, de manera que las compañías que no puedan implantar los modelos JIT/TQM sean eliminadas.

4. El éxito de los modelos JIT/TQM depende de la gerencia, la cual tiene el poder de implantar todos los cambios necesarios. De acuerdo con Williams y Haslam, esta es la perspectiva desde la cual hablan Womack, Jones y Roos (1990); “en *The Machine that Changed the World*, las diferencias de rendimiento se atribuyen con toda seguridad a una causa activa: las diferencias en la práctica gerencial” (Williams y Haslam, 1993: 14). La gerencia principal puede cambiar tanto las prácticas internas como las relaciones con los proveedores, si adopta la estrategia correcta y la sigue con determinación.

Si se pudieran sostener estas afirmaciones, uno podría esperar la rápida adopción de una amplia gama de métodos JIT/TQM. El uso de los modelos JIT/TQM tendería a ser sistémico, es decir, en las operaciones de la compañía se debe adoptar sistemáticamente un conjunto de técnicas encaminadas a la consecución de una productividad incrementada, calidad, flexibilidad en la combinación de

productos, rapidez para la innovación y responsabilidad con los pedidos de los clientes. Tal cambio representa una modificación fundamental en el paradigma de producción y rompe con los principios básicos de la producción masiva. Su adopción puede seguir siendo desigual, pero la dirección del cambio y su destino último deben ser claros, porque no hay obstáculos fundamentales.

Hay muchas razones para dudar de que este escenario tenga lugar en América Latina (o en cualquier otra parte). Es probable que las presiones de la competitividad sigan siendo dispares, que sean más fuertes en los sectores de bienes comerciales que en los de bienes no comerciales, y que en ciertas áreas de la producción, los métodos bien establecidos sigan siendo viables. Sin embargo, incluso ahí donde los modelos *just in time* y *total quality* están directamente relacionados con la productividad, sigue habiendo obstáculos. En primer lugar, como lo ha subrayado Fleury (1995), el proceso de cambio organizativo requiere de un conjunto de aptitudes técnicas gerenciales acumulativas que toma tiempo adquirir. Argumenta que muchas compañías brasileñas carecen de planes de producción y sistemas de control básicos, y de los sistemas contables y de control de costos básicos que se necesitan para alcanzar una producción eficiente. En tales circunstancias, la aplicación de nuevos procedimientos de calidad y el incremento de la flexibilidad en la producción tienen un uso limitado. Mientras dichas compañías no puedan llevar un registro ni de los costos ni de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, no serán capaces ni de planificar racionalmente ni de implantar programas de calidad o diseñados para optimizar los tiempos de entrega o la variabilidad de los productos. Por esa razón, uno de los efectos de la "manía por la calidad" que arrasa con Brasil ha sido que las compañías traten de introducir sistemas de calidad cuando carecen de los medios básicos para planear, implantar, vigilar y corregir la organización. En tales casos, el hecho de que inclusive así haya incrementos en la productividad y en la calidad es más bien un signo de la previa ineficiencia que del grado de avance logrado.

Una característica sorprendente de la implantación de los modelos *just in time* y *total quality*, visible en muchos países, es que las compañías pueden lograr incrementos significativos en la productividad y en la calidad incluso cuando su uso de las técnicas JIT/TQM es limitado y, a menudo, azaroso. En esos casos, sin embargo, el sostenimiento de los incrementos, una vez que el entusiasmo inicial disminuye, y la consolidación de esos incrementos en mejoras continuas (*kaizen*) son mucho más difíciles.²

El cambio es todavía más problemático en el área de las relaciones con los proveedores. El "justo a tiempo" y la "calidad total" requieren más calidad y entregas más frecuentes de los proveedores, pero no pueden conseguirlas de la noche a la mañana. Tales modelos pueden implicar que se ayude a los proveedores a ampliar sus instalaciones, y que se altere la forma en que las dos compañías intercambian información sobre diseño y planeación. Esto obligaría a cambiar los modelos de relación entre las compañías, y llevaría a modificaciones en las relaciones de largo plazo, introduciendo un elemento de mayor confianza, y también

² Véase Kaplinsky (1995) para una discusión más amplia sobre este punto.

la reestructuración de la gerencia de la compañía, de manera que las funciones de compra, diseño e ingeniería se conjuguen para definir las relaciones con los proveedores. Como lo ha demostrado Sako (1992), la consolidación de relaciones de confianza es compleja. A largo plazo, las relaciones basadas en la confianza, en Japón, tienen que ver con factores tales como el tamaño relativo de los proveedores y los clientes, la estabilidad de la demanda y el grado de dependencia entre proveedores y clientes. Esto no quiere decir que tales relaciones no puedan ser construidas en América Latina, sino que llevan tiempo, y dado que el contexto institucional de América Latina es tan diferente del japonés, no necesariamente será posible copiar las relaciones que hay en Japón. No se necesita imitar. Más bien, se trata de un proceso de recreación imaginativa (como dice un especialista en calidad de una compañía de motores coreana), mediante la búsqueda de equivalentes funcionales de las instituciones japonesas, que aseguren los mismos objetivos generales con medios más acordes con el contexto local.

REORGANIZACIÓN INTERNA Y FUERZA DE TRABAJO

El desarrollo de los modelos “justo a tiempo” y “calidad total” ha conducido a que haya ciertas expectativas de que en América Latina pudiera emerger una nueva era, más “moderna” y menos autoritaria en las relaciones entre compañías y sindicatos. En realidad, hay pocos signos de esto. Por el contrario, se pueden percibir tres tendencias, ninguna de las cuales es favorable para los sindicatos: la marginación continua de los sindicatos débiles, un ataque a los derechos de los sindicatos establecidos y la creación de un sindicalismo nuevo y debilitado en las nuevas regiones productivas. Ninguna de ellas es desconocida para quienes conocen el sindicalismo en Japón. Toyota, por ejemplo, aplastó a un sindicato combativo al principio de los años cincuenta y lo reemplazó por otro subordinado a la compañía. Por su parte, las sucursales de las compañías japonesas en el extranjero reconocen cada vez menos a los sindicatos. Costa y Garanto (1993: 107) demuestran que en Europa la tasa de reconocimiento a los sindicatos de las plantas japonesas establecidas al principio de los años setenta era de alrededor del 80%. En las plantas establecidas al final de los años ochenta, la tasa cayó por debajo del 40%. Cuando los sindicatos son reconocidos, son sujetos a condiciones restrictivas. Oliver y Wilkinson se refieren a los contratos donde se establece que no estallarán huelgas, al arbitraje paralizador y a los acuerdos para el uso flexible de la fuerza de trabajo (1992: 288-296). De manera similar, Berggren (1993) ha señalado el uso de trabajadores temporales y de tiempo parcial en las plantas automotrices japonesas en Estados Unidos.

La primera situación mencionada es la continua marginación. Para los sindicatos, tanto en Brasil como en México (Alba, 1994), sigue siendo difícil desarrollar relaciones constructivas con las gerencias, inclusive si se muestran dispuestos a cooperar con, y a aceptar, e inclusive a apoyar nuevas prácticas manufactureras. Las gerencias todavía le tienen miedo a los sindicatos y no quieren arriesgarse con

ningún compromiso. Las compañías ven las nuevas prácticas manufactureras como medios para terminar marginando la amenaza de los sindicatos. Que haya mejores condiciones de trabajo, y que las relaciones entre la gerencia y la fuerza de trabajo en los talleres sean mejores y más directas, se consideran formas para volver innecesarios a los sindicatos. Ésta es la perspectiva que predomina en la bibliografía gerencial sobre los sindicatos.³

Ahí donde los sindicatos han sido fuertes, las compañías que desarrollan nuevas estrategias manufactureras con frecuencia tienden a tratar de minar el poder del sindicato, por razones obvias. El poder sindical suele construirse alrededor de la discusión sobre las "intransigencias" que protegen a los trabajadores del poder gerencial arbitrario, y les dan una base firme para negociar. Las gerencias quieren arrasar con estas intransigencias. El sindicalismo fuerte en América Latina, además, se ha construido a partir de barreras comerciales protectoras, y cuando éstas son desmanteladas las compañías quieren realizar cambios integrales en la producción.

Los sistemas que habían tenido como base una fuerza de trabajo fuerte han sido atacados a nivel nacional. Tanto en Argentina como en México, la legislación ha minado los derechos sindicales sostenidos anteriormente (Catalano y Novick, 1992; Garza, 1993).⁴ Una excepción a esta tendencia podría ser el acuerdo entre sindicatos y empresas de la industria automotriz brasileña (Cardoso y Comin, 1993). Pero en este caso, el acuerdo se centra sobre todo en el rendimiento, los precios y el empleo, y no en las regulaciones internas de las plantas. Podría esperarse que, al provocar cambios radicales forzados en las prácticas de trabajo, se generaran conflictos entre la gerencia y la fuerza de trabajo, y que los sindicatos se opusieran a ellos. Sin embargo, también es claro que en las plantas nuevas, las gerencias han tratado tanto de marginar como de subordinar a los sindicatos. De nuevo, esto se ve más claramente en el norte de México, donde los sindicatos de las maquiladoras difícilmente se reconocen como tales, y en las nuevas plantas automotrices, no maquiladoras, donde los sindicatos están en una posición mucho más débil que los del centro de México (por lo menos los del pasado). Garza (1993: 156-157) enumera las áreas donde los contratos de la Ford de Hermosillo, de la General Motors de Ramos Arizpe y de las maquiladoras eléctricas, otorgan una enorme libertad a las compañías inclusive en la definición de los métodos de trabajo, la contratación de trabajadores eventuales, y el reclutamiento, horas extras y movilidad interna de la fuerza de trabajo. En otra época, el sindicato hubiera tenido algo que decir respecto de todos estos asuntos. Igualmente, Carrillo (1995) resume los esfuerzos de la Ford por establecer nuevos contratos en sus plantas nortenas, de manera independiente de las plantas del centro, y definir un amplio grado de posibilidad de decisión para la gerencia.

Queda abierta la cuestión de si tales prácticas, relacionadas con los sindicatos y con la fuerza de trabajo organizada en el ámbito de las plantas, minarán o refor-

³ La colección de artículos de Mishel y Voos (1992) ofrece una perspectiva alternativa sobre el papel de los sindicatos en el incremento de la competitividad de las compañías.

⁴ Véase, por ejemplo, Pries (1992) para el caso de la Volkswagen en Puebla.

zarán las nuevas formas de organización del trabajo en las mismas. Podría ser necesario que las gerencias ofrecieran beneficios positivos a la fuerza de trabajo para mantener a raya a los trabajadores organizados. En algunos casos, los beneficios podrían basarse en cambios sobre las prácticas de supervisión y en la introducción de oportunidades de promoción y de capacitación. Leite (1993), por ejemplo, describe cómo los trabajadores de una planta brasileña se beneficiaron de la reorganización del trabajo cuando los supervisores se volvieron menos agresivos y estuvieron más dispuestos a discutir los problemas; y Fleury y Humphrey (1993) discuten los cambios en las políticas de estabilidad en el empleo, salarios y promociones, y supervisión de los almacenes, que han sido utilizados por las gerencias brasileñas para asegurar el compromiso de los trabajadores con los modelos *just in time* y *total quality*. Lo que parece claro, sin embargo, es la alta probabilidad de que aparezcan combinaciones nuevas e imprevistas dentro de las prácticas de la fuerza de trabajo. Las posiciones ferozmente antisindicalistas pueden combinarse con un mejor trato a los trabajadores en las plantas. Lo segundo ayuda a sostener lo primero. De manera similar, las gerencias buscarán terciarizar partes del proceso de producción y reducir costos contratando fuerza de trabajo barata y sin protección, e invirtiendo fuertemente, al mismo tiempo, en la capacitación y entrenamiento para las partes centrales del proceso de trabajo. Por lo tanto, la evidencia de la terciarización y de las políticas antisindicalistas no es una prueba de que las compañías no estén adoptando JIT/TQM o no sean capaces de mejorar las condiciones de los trabajadores empleados en sus plantas.

REDES INTEREMPRESARIALES

El tercer tema clave para la actual restructuración de la industria en América Latina es el de los nuevos modelos de relación interempresariales. Este asunto se plantea a partir de la bibliografía que se ocupa de los distritos industriales (Piore y Sabel, 1984; Sengenberger y Pyke, 1991; Pyke y Sengenberger, 1992), la cual se basa sobre todo en la experiencia de la llamada "tercera Italia". La perspectiva de los distritos industriales se usaba originalmente como un medio para demostrar que en la sociedad capitalista moderna, las asociaciones de pequeñas compañías podían ser competitivas sin recurrir a los bajos salarios o al incremento de la intensidad del trabajo. Para algunos investigadores, la característica definitoria de un distrito industrial es que toma la "vía rápida" en la competitividad industrial. Esto parece estar basado en las economías a escala y de oportunidad que surgen al establecerse vínculos fuertes entre (sobre todo) compañías pequeñas y un ambiente donde la comunidad y el gobierno local apoyan la manufactura y crean solidaridad (y confianza) entre los empresarios y entre las gerencias y los trabajadores.

Desde mi punto de vista, esta bibliografía plantea serios problemas a los investigadores sobre América Latina. Schmitz y Musyck (1993) han cuestionado si el éxito de los grupos empresariales europeos reposa realmente sobre dichos facto-

res; y el “modelo italiano” a menudo se describe tan estrechamente que con dificultades califica para el concepto de “modelo”. Un modelo tiene que ser transferible, lo cual significa que debe tener características generalizables más allá de un contexto particular. Es improbable que en América Latina exista el grupo empresarial “italiano” ideal (si con trabajos existe en Italia). Aunque en América Latina existen de hecho grupos empresariales de compañías especializadas por sectores, lo cual incluye grupos que han sido notablemente exitosos en la penetración de mercados de exportación, no despliegan las características de “vía rápida” resumidas por Sengenberger y Pyke (1991). El análisis de Schmitz sobre el grupo empresarial zapatero del Valle de Sinos es todo un caso (Schmitz, 1994). Este grupo es extraordinariamente exitoso en la exportación de zapatos de piel a Estados Unidos y participó de una enorme proporción de los 1 200 millones de dólares en exportaciones a ese país a finales de los años ochenta. Schmitz ha demostrado —lo cual es todavía más importante— que el grupo ha sido capaz de responder a la competencia internacional moviéndose hacia arriba en el mercado, e incrementando la calidad y refinamiento de sus productos. Tiene cierta capacidad de innovación, que es una de las características definitorias de un distrito industrial. Sin embargo, en otros aspectos, el grupo del Valle de Sinos es diferente del tipo ideal de distrito industrial. Ciertamente no se basa en un sistema de producción flexible de pequeñas compañías que emplean “obreros capacitados, versátiles y adaptables”, como se describe la especialización flexible de la fuerza de trabajo en el artículo de Alba (1994). De acuerdo con Schmitz (1994), el éxito del grupo se basó en buena medida en la producción masiva de las plantas grandes. Además, se ha extendido la contratación externa con talleres que emplean mano de obra femenina (Ruas *et al.*, 1994: 11) y los trabajadores no han conseguido aumentos salariales como resultado del éxito del grupo (Schmitz, 1994: 28-29).

Aquí puede verse, por lo tanto, una combinación de factores tanto de “vía rápida” como de “vía lenta”. El estudio de Carvalho (1994) sobre la industria de motores en São Paulo muestra el mismo tipo de complejidad. Las compañías están comprando externamente, al mismo tiempo, la producción de plantas que emplean mano de obra barata y la de proveedores altamente especializados y tecnológicamente competentes. No hay un acercamiento uniforme a la división del trabajo por las vías rápida y lenta.

Es esencial usar los planteamientos del modelo del distrito industrial sin que la especificidad de la experiencia italiana o europea nos ciegue. Sugerimos aquí tres posibles maneras de lograrlo:

- i) identificar los beneficios de la agrupación;
- ii) analizar las agrupaciones y sus mercados;
- iii) analizar la promoción de la cooperación.

i) Identificar los beneficios de la agrupación

Schmitz usa el término “eficiencia colectiva” para denotar los beneficios que obtienen las compañías que se agrupan. Ésta tiene dos aspectos (1994: 6): 1) el sur-

gimiento, en la agrupación, de economías externas no planeadas, lo cual incluye la provisión de mano de obra utilizable, fácil acceso a los proveedores de materias primas, componentes y maquinaria nueva, y equipo de segunda mano y partes sueltas; 2) la “acción conjunta conscientemente perseguida mediante asociaciones empresariales, consorcios productivos, etcétera” (1994: 6).

El segundo aspecto de la eficiencia colectiva puede, sin embargo, descomponerse en dos elementos: 2a) la cooperación entre compañías individuales —tanto vertical, como en las “compañías de plataforma” italianas, cuanto horizontal, como cuando se comparte el equipo o los pedidos; 2b) la acción colectiva de los grupos de compañías de la asociación, o de las instituciones locales. Las asociaciones de empleadores, los grupos comerciales o los gobiernos locales pueden actuar para mejorar las condiciones de las compañías en la agrupación, lo cual podría incluir el cabildeo, el suministro de información y servicios, la organización de ferias comerciales o de institutos técnicos, etcétera.

Esto tiene implicaciones importantes para la forma en que se estudian las organizaciones de empleadores. No son meros interlocutores del Estado o representantes de los intereses de los empleadores. También pueden desempeñar un papel activo en la organización de relaciones entre compañías y en suscitar capacidades de los miembros de las compañías.

Estos dos aspectos de la eficiencia colectiva pueden también crear aquello a lo que Rabellotti (1995) se refiere como el “efecto de atmósfera industrial”, en el que los empresarios cooperan y compiten al mismo tiempo, promoviendo la rápida diseminación de ideas y mejoras en el desempeño. La agrupación por sí misma no produce estos beneficios. Mientras que los beneficios del tipo 1 pueden darse sin un esfuerzo consciente, los beneficios de la eficiencia colectiva de los tipos 2a y 2b tienen que ser construidos. Es importante entender cómo se desarrollan, y se necesita más trabajo. Aunque Montero cita el caso del Valle de Sinos como un ejemplo de la “vía lenta”, también puede haber elementos de “vía rápida” en el interior del agrupamiento. No es claro si se accede a la competitividad como una combinación del incremento de complejidad en el diseño, la producción de baja escala y los talleres, o si las diferentes compañías dentro de la agrupación dependerán más de unas que de las otras, o si el equilibrio de la combinación cambiará con el tiempo. Se sabe muy poco de las agrupaciones, y es arriesgado generalizar.

ii) Las agrupaciones y sus mercados

El modelo del distrito industrial es sumamente estático, pero es claro que las agrupaciones de los países en desarrollo llevan a cabo rápidos cambios, particularmente cuando llegan a integrarse a los mercados internacionales. La entrada a dichos mercados puede cambiar dramáticamente las características de los productos de las compañías y también modificar el rango de las oportunidades que se abren a éstas. Schmitz, por ejemplo, atribuye un papel decisivo a los agentes exportadores en el crecimiento de la agrupación del Valle de Sinos, y los evalúa positivamente a pesar de que empezó a investigar con una visión negativa general de ellos, derivada de la visión de los productores locales. Éstos tienden a subrayar la

diferencia entre los precios de salida de la fábrica y los precios de exhibición; olvidan lo importante que es tener vínculos con los mercados internacionales, y le dan muy poca importancia al acceso a los nuevos diseños y al apoyo tecnológico que los agentes pueden ofrecer. Desde luego, hay otras maneras de establecer dichos vínculos, y las actividades de promoción exportadora de ASEXMA en Chile son un ejemplo de cómo las compañías pueden vincularse con los mercados distantes.

Una manera de concebir el papel de los mercados es el uso del concepto de cadenas globales de mercancías desarrollado por Gereffi y otros (Gereffi y Korzeniewicz, 1994). El concepto de cadena de mercancías llama la atención sobre el hecho de que las redes económicas extienden las fronteras nacionales, y de que están surgiendo formas nuevas y más complejas de división del trabajo. Las economías locales pueden integrarse en las cadenas de diseño, manufactura y ventas que se expanden por los continentes, y la organización de la producción de algunas mercancías puede ser coordinada por los compradores o los intermediarios, en lugar de serlo por los manufactureros. El crecimiento de la asociación de zapateros del Valle de Sinos fue conducido por los mercados exportadores. La llegada de compradores extranjeros impone nuevas demandas de calidad, diferencia a las compañías dentro del agrupamiento y modifica los factores de ventaja y desventaja de las redes, por un lado, y de la integración, por el otro.

Éste es un ejemplo de un fenómeno más general: el “aprendizaje a partir de la exportación”. Las compañías grandes pueden usar también los mercados exportadores como medio para aprender de sus clientes. La índole de la demanda de estos mercados tiene un efecto decisivo; si se demandan volúmenes altos de bienes estandarizados, esto puede promover el surgimiento de compañías grandes de corte fordista, como ocurrió en el Valle de Sinos en los años setenta. Por otro lado, Knorringa (1993) describe un modelo de diferenciación en el caso de la asociación de zapateros de Agra, en el norte de India, donde pequeñas compañías que producían para un sector exportador de un valor más alto, dependían de redes extendidas de pequeñas empresas. En otras palabras, buscaban especializarse como una manera de mejorar la calidad y la velocidad de respuesta a los pedidos.

La llegada de compradores extranjeros puede crear beneficios y oportunidades para muchas empresas. Puede ayudar a promover la acción colectiva particularmente en la consecución de mejores transportes, mejor clientela, información sobre los mercados externos y sobre los estándares y ferias comerciales. Cuando la demanda exportadora se dirige a artículos producidos masivamente, tales como zapatos baratos y tejidos simples, no llevará necesariamente de manera directa al fortalecimiento de los vínculos interempresariales, pero dichos vínculos pueden surgir indirectamente conforme más firmas en la agrupación se informen sobre los mercados de exportación, y respondan activamente a las oportunidades disponibles. En este caso, la habilidad de las instituciones locales para apoyar las iniciativas de las compañías para incrementar su producción y sus capacidades de diseño, y las bases subyacentes para la cooperación interempresarial (redes familiares, interacción social fuerte) se vuelven importantes. Son los elementos que

pueden hacer que las agrupaciones sean capaces de redefinir sus posiciones dentro de las cadenas de mercancías. Éstos fueron los factores que permitieron al grupo del Valle de Sinos moverse de un sector del mercado a otro. Lo cual no quiere decir que las agrupaciones deban basarse en fuertes lazos étnicos o familiares. Messner (1993) relata cómo las compañías chilenas del sector de exportación de madera han respondido a los retos planteados por los mercados exportadores al desarrollar la cooperación interempresarial y la división del trabajo, y al crear sus propias organizaciones sectoriales.

La trayectoria de desarrollo de la agrupación será el resultado de la interacción de las compañías y las instituciones dentro del grupo, y de los otros elementos que constituyen la cadena de mercancías. Que la inserción dentro de una cadena de mercancías produzca o no un desarrollo potencial para una agrupación, depende tanto de su posición en la cadena como de la capacidad de las empresas y de las instituciones para hacer uso o crear fuentes de ventajas competitivas y de oportunidades para progresar.

iii) La promoción de la cooperación

La cooperación entre las compañías no solamente puede apoyarse en la intervención activa del Estado, sino que puede ser creada de la misma manera. Gran parte de los distritos industriales europeos se basa en los vínculos locales, en una historia de acción cívica, etcétera. De hecho, se sostiene que la experiencia italiana surge a partir de siglos de civilidad. Si esto fuera cierto, entonces no podría provenir fácilmente de cualquier otra parte. Hay ciertas razones para dudar de este punto de vista. Quienes analizan los modelos en su lugar de origen por lo general son pesimistas respecto de su posibilidad de "viajar". Fueron muchos los libros que atribuyeron el modelo japonés a las instituciones y a la cultura japonesas, y que en efecto sostenían que no podría viajar. Pero claramente lo hace. No exactamente en la misma forma, ni siquiera con el mismo éxito, pero lo suficiente como para marcar una enorme diferencia con la eficacia manufacturera de Occidente. Los que se encuentran en el punto de origen no necesariamente tienen que concebir los equivalentes funcionales que llevarán a las mismas metas por caminos diferentes, o distinguir entre lo que es esencial al modelo y lo que no lo es. De hecho, tal vez sólo cuando el modelo ha viajado se vuelve claro lo que es esencial.

Actualmente, hay algunos experimentos interesantes en la construcción de la confianza y la cooperación. La experiencia con los Proyectos de fomento en Chile muestra cómo el Estado puede desempeñar un papel activo en la promoción de vínculos entre grupos de pequeñas compañías. Los Profo fueron introducidos en 1990 por Sercotec, la agencia SME de promoción estatal, y se basan en los supuestos de que: *i)* el mayor problema de las compañías pequeñas es su aislamiento, y no su tamaño; *ii)* el arranque de todos los servicios de Sercotec necesita mejorarse, y *iii)* la cooperación entre compañías puede ser promovida por el Estado. Un Profo se forma por un grupo de empresas del mismo sector y la misma zona geográfica. Henriques, el director general de Sercotec, ha dicho que las primeras ex-

periencias con Proyectos de fomento demuestran que tienen un efecto mucho más amplio:

1) Una vez que las compañías se organizan dentro de un grupo pueden hacer sentir más fácilmente sus necesidades a las instituciones y al mercado. Su tamaño tiene mayor incidencia en el mercado. En el caso de la capacitación, por ejemplo, 20 pequeñas empresas pueden tener más oportunidades de contratar cursos diseñados según sus necesidades. De manera similar, los bancos pueden percibir mejor las necesidades de un grupo de compañías pequeñas y estar más dispuestos a darles crédito, y los proveedores pueden estar más dispuestos a realizar entregas regulares, a surtir los artículos requeridos y a ofrecer mejores condiciones a un grupo de clientes (Henriques, 1992: 8-9).

2) Las empresas de un Profo también pueden percibir los requerimientos comunes y satisfacerlos colectivamente. Dicha acción podría incluir la compra conjunta de materias primas y otros insumos; la comercialización conjunta de los productos mediante misiones comerciales, agentes comunes de ventas para otras ciudades o regiones, y la adquisición conjunta de servicios y equipo CAD, por ejemplo (Henriques, 1992: 15). En tal caso, las compañías tienen que cooperar para obtener alguna ventaja.

3) La asociación en Proyectos de fomento también permite a las compañías aprender unas de otras. Aunque los empresarios chilenos suelen estar dispuestos a innovar en ventas y mercadeo, tienden a ser escépticos cuando se trata de llevar a cabo intentos más riesgosos de abrir nuevos mercados, respecto de si podrán aprender de otros sobre la organización de sus empresas, y respecto de los beneficios que obtendrán de la cooperación con otras compañías.

4) El último factor, pero tal vez el más importante, es que trabajar juntas en Proyectos de fomento puede animar a las compañías a desarrollar divisiones del trabajo. Esto les permite capacitarse más para ciertas tareas, comprar equipo especializado y hacer que surjan economías de escala. Cuando las empresas trabajan en áreas similares, pueden cooperar para compartir pedidos grandes o para cumplir con las fechas de entrega. Pueden negociar nuevos pedidos en la confianza de que serán capaces de cumplir con sus compromisos y, sobre todo, de que las otras compañías del grupo cumplirán a la par con las exigencias de calidad y puntualidad en las entregas. Este tipo de relaciones incrementa enormemente la capacidad de cada compañía.

Los Profo sólo tienen entre dos y tres años de experiencia, así es que sería prematura una evaluación; pero en Sercotec se cree que sus resultados han ido más allá de las expectativas. Se han desarrollado en industrias tan diferentes como la textil, metalúrgica, mueblera, de productos lácteos y de maquinaria pesada. En ciertos casos, se trata de pequeños grupos de empresas, en otros se trata de grupos de empresas dentro de distritos industriales establecidos, de manera que forman un núcleo con un nuevo estilo de cooperación interempresarial. Al referirnos de nuevo a la distinción —establecida al inicio de este apartado— entre los diferentes tipos de ventajas que surgen en un grupo interempresarial, los Profo pueden obtener ciertas ventajas económicas externas limitadas a partir de la aglomeración, como las compras conjuntas, pero los beneficios principales pa-

recen derivar de su capacidad para generar una voz colectiva y de la promoción de la división del trabajo interempresarial. En este sentido, las ventajas clave de la agrupación son independientes del tamaño del grupo. El modelo de Profo tiene que ver más directamente con el debate sobre la “especialización flexible” (Piore y Sabel, 1984) y con la promoción de la “vía rápida” hacia la competitividad (Sengenberger y Pyke, 1991). Sin embargo, es posible que los grupos de firmas continúen combinando las estrategias de la “vía rápida” con las de la “vía lenta”.

CONCLUSIONES

Se están llevando a cabo enormes cambios en la industria de América Latina, y el ambiente en el que las empresas operan se vuelve cada vez más competitivo y turbulento. Dichos cambios relativos, en el interior de las compañías, mediante los modelos JIT/TQM (entre otras modificaciones), y en los patrones de las relaciones interempresariales, tanto dentro de los grupos de compañías como de manera más general, pueden traducirse en un significativo esfuerzo de competitividad. Tenemos dos puntos de referencia principales sobre el desarrollo industrial para conceptualizar estos cambios: el modelo japonés de producción (JIT/TQM) y el modelo italiano del distrito industrial. Es poco lo que puede hacerse al buscar la implantación de estos modelos en América Latina. Deben analizarse los principios en que se fundan, y tienen que entenderse los procesos a partir de los cuales se desarrollan. Será mejor entonces la investigación sobre la situación de cambio acelerado en América Latina.

Traducción de Hortensia Moreno

BIBLIOGRAFÍA

- Abramo, Lais, 1993, “Las transformaciones en el mundo del trabajo, escolaridad y calificación en un contexto de cambio tecnológico”, ponencia presentada en el 5th Workshop on Planning Policy and Education Management, Santiago, octubre.
- Alba, Carlos, 1994, “¿Reforma microeconómica en las empresas industriales latinoamericanas?”, ponencia presentada en el grupo de trabajo de CLACSO sobre Los empresarios y el Estado, México, septiembre.
- Berggren, Christian, 1993, “Lean Production: the End of History?”, en *Des Realités du Toyotisme*, Actes du Gerpisa, núm. 6.
- Cardoso, A. y A. Comin, 1993, “Camaras setoriais, modernização produtiva e democratização das relações de trabalho no Brasil”, ponencia presentada en el Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, México, noviembre.

- Carrillo, Jorge, 1995, "Flexible Production in the Auto Sector: Industrial Reorganization at Ford Mexico", *World Development* 23(1).
- Carvalho, Ruy de Quadros, 1994, "Coping with Change in the Economy: New Technologies, Organisational Innovation and Economies of Scale and Scope in the Brazilian Engineering Industry", ponencia presentada en el Workshop on New Technologies, Economies of Scale and Scope and Location of Production in Developing Countries, Maastricht, 5 y 6 de septiembre.
- Catalano, Ana y Marta Novick, 1992, "Relaciones laborales y sociología del trabajo: a la búsqueda de una confluencia", *Sociedad* 1(1), Buenos Aires.
- Costa, Isabel da y Annie Garanto, 1993, "Entreprises japonaises et syndicalisme en Europe", *Le Mouvement Social*, 162.
- Domínguez, Lilia y Flor Brown, 1994, "The Impact of New Technologies on Scale and Scope in Manufacturing Industry: the Case of Mexico", ponencia presentada en el Workshop on New Technologies, Economies of Scale and Scope and Location of Production in Developing Countries, Maastricht, 5 y 6 de septiembre.
- Fleury, Afonso, 1995, "Quality and Productivity in the Competitive Strategies of Brazilian Industrial Enterprises", *World Development*, 23(1).
- Fleury, Afonso y John Humphrey, 1993, "Human Resources and the Diffusion and Adaptation of New Quality Methods in Brazilian Manufacturing", avance de investigación núm. 24, Brighton, Institute of Development Studies.
- Garza, Enrique de la, 1993, *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, UNAM/UAM, México.
- Gereffi, Garry, 1994, "Contending Paradigms for Cross-Regional Comparison: Development Strategies and Commodity Chains in East Asia and Latin America", en Peter H. Smith (comp.), *Latin America in Comparative Perspective: New Approaches to Method and Analysis*, Westview, Boulder.
- Gereffi, Garry y Miguel Korzeniewicz (comps.), 1994, *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport.
- Henriques, Lycette, 1992, "Proyectos de fomento, un nuevo enfoque para la modernización y desarrollo de las PYMIS", Sercotec, Santiago, mimeo., agosto.
- Hoffman, Kurt, 1988, "Technological Advance and Organizational Innovation in the Engineering Industry", Sussex Research Associates, Brighton, mimeo.
- Kaplinsky, Raphael, 1995, "Technique and System: the Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries", *World Development* 23(1).
- Knorringa, P., 1993, "Lack of Interaction Between Traders and Producers in the Agra Footwear Cluster", Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Vrije Universiteit, Amsterdam, mimeo.

- Leite, Márcia, 1993, "Cambio tecnológico y mercado de trabalho", proyecto regional PREALC/OIT/ACDI, relatoría final.
- Messner, Dirk, 1993, "Búsqueda de competitividad en la industria maderera chilena", *Revista de la Cepal*, núm. 49, abril, pp. 115-136.
- Meyer Stamer, Jorg, 1995, "Micro Level Innovation and Competitiveness", *World Development* 23(1).
- Mishel, Lawrence y Paula Voos (comps.), 1992, *Unions and Economic Competitiveness*, Economic Policy Unit and M. E. Sharpe, Armonk, Nueva York.
- Montero, Cecilia, 1994, "Las transformaciones a nivel de empresa", ponencia presentada en el grupo de trabajo de CLACSO sobre Los empresarios y el Estado, México, septiembre.
- Novick, Marta y Héctor Palomino, 1993, "Estrategias empresariales frente a la restructuración económica y respuesta sindical: un caso argentino", *Economía y Trabajo* 1(2).
- Oliver, N. y B. Wilkinson, 1992, *The Japanisation of British Industry*, 2a. edición, Blackwell, Oxford.
- Piore, Michael y Charles Sabel, 1984, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, Nueva York.
- Pries, Ludger, 1992, "Contexto estructural y dinámica de acción del conflicto en la Volkswagen de México en 1992", El Colegio de Puebla, Puebla, mimeo.
- Pyke, Frank y Werner Sengenberger (comps.), 1992, *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, Ginebra.
- Rabellotti, Roberta, 1995, "Is There an 'Industrial District' Model?: Footwear Districts in Italy and Mexico Compared", *World Development* 23(1).
- Ruas, Robert, Leda Gitahy, Flavio Rabelo y Elaine Antunes, 1994, "Interfirm Relations, Collective Efficiency and Employment in Two Brazilian Clusters", OIT, World Employment Programme, Technology and Employment Programme, Ginebra, documento de trabajo núm. 242.
- Sako, Mari, 1992, *Prices, Quality and Trust*, Cambridge University Press.
- Schmitz, Hubert, 1993, "Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster", IDS, Brighton, documento de discusión núm. 331.
- Schmitz, Hubert, 1994, "Collective Efficiency: Growth Path for Small Scale Industry", Institute of Development Studies, Brighton, febrero, mimeo.
- Schmitz, H. y B. Musyck, 1993, "Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries", IDS, Brighton, documento de discusión núm. 324.
- Sengenberger, W. y F. Pyke, 1991, "Small Firm Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues", *Labour and Society*, vol. 16, núm. 1.

Shaiken, Harley, 1994, "Advanced Manufacturing in Mexico: a New International Division of Labour?", *Latin American Research Review* 29(2).

Williams, Karel y Colin Haslam, 1993, "The Limits of Management: Problems of the Average Car Company", ponencia presentada en la Professions and Management in Britain Conference, Stirling University, Stirling, mayo.

Womack, J., D. Jones y D. Roos, 1990, *The Machine that Changed the World*, Rawson Macmillan, Nueva York.