



LA INDUSTRIA EN SU LABERINTO

REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA
Y COMPETITIVIDAD EN BOLIVIA

Silvia Escóbar de Pabón
Lourdes Montero

LA INDUSTRIA EN SU LABERINTO

**REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA
Y COMPETITIVIDAD EN BOLIVIA**

LA INDUSTRIA EN SU LABERINTO

REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA
Y COMPETITIVIDAD EN BOLIVIA

Silvia Escóbar de Pabón
Lourdes Montero



Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario
Escóbar de Pabón, Silvia; Montero, Lourdes

La industria en su laberinto.
Reestructuración productiva y competitividad en Bolivia / por Escóbar de Pabón, Silvia y
Montero, Lourdes.

La Paz: CEDLA, noviembre 2003, 432 páginas

DESCRIPTORES:

<TRABAJO> <EMPLEO> <TRABAJADORES INDUSTRIA> <INDUSTRIA MANU-
FACTURERA> <CONDICIONES LABORALES> <FLEXIBILIZACIÓN LABORAL>
<DESARROLLO PRODUCTIVO> <EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES>

DESCRIPTOR GEOGRAFICO:

<AMÉRICA LATINA> <BOLIVIA>

© 2003, Escobar de Pabón, Silvia; Montero, Lourdes
© 2003, CEDLA

Primera edición, noviembre de 2003

Depósito Legal: 4-1-1699-03

Editores: CEDLA
Av. Jaimes Freyre N° 2940
Sopocachi
Telfs: 241 24 29 - 241 31 75 - 241 32 23
Fax: (591) (2) 241 46 25
E-mail: cedla@caoba.entelnet.bo
URL: www.cedla.org
La Paz - Bolivia

Edición: Coral Calderón

**Cuidado
de edición:** Dalitza Brozovich

Fotografía de tapa: Antonio Suárez
Impreso en Bolivia

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de
tapa, puede ser reproducida, almacenada o transmitida
de manera alguna ni por ningún medio, sin permiso pre-
vio del editor.

PRESENTACIÓN

El mundo del trabajo está enfrentando profundas transformaciones que se manifiestan en la flexibilización de las relaciones laborales, la emergencia de nuevas formas de empleo, la mayor extensión e intensificación del trabajo y su fragmentación, junto con el debilitamiento de la acción sindical. Es decir, de un conjunto de tendencias que dependiendo de condiciones internas y externas, pueden estar acompañadas o no de cambios tecnológicos y en la organización de los procesos productivos.

Estas mutaciones que avanzan en forma vertiginosa están siendo discutidas a partir del concepto de reestructuración productiva pudiendo evidenciarse una gran heterogeneidad de procesos y resultados dependiendo del país, del sector o de las estrategias de respuesta empresarial frente a las nuevas reglas del juego que imponen los mercados. La reestructuración estaría implicando cambios en algunas o en todas las dimensiones de la organización productiva y del trabajo, pero bajo cualquier hipótesis lo que parece estar en juego son las condiciones laborales de los trabajadores y sus posibilidades de acción colectiva.

El estudio que CEDLA presenta en este libro está dirigido precisamente a contribuir al conocimiento de las consecuencias que han tenido para el mundo del trabajo los diversos caminos de reestructuración productiva seguidos por la industria manufacturera en Bolivia. Esta primera aproximación parte de varias preguntas, entre éstas, ¿cuáles han sido las principales transformaciones tecnológicas y organizativas promovidas por

el ajuste y las reformas estructurales en el sector?; ¿cuál ha sido el desempeño económico reciente del sector?; ¿se ha avanzado en la ampliación y diversificación de las exportaciones de bienes con mayor valor agregado?; ¿cuál ha sido el papel de industria en la creación de empleos directos e indirectos para ocupar a una fuerza laboral creciente?; ¿cómo se han modificado las relaciones laborales y las condiciones de trabajo?. Y, más a fondo aún, ¿tendrá Bolivia un futuro industrial?

Con este aporte, el CEDLA espera generar un debate amplio sobre el tema tanto en el ámbito nacional como regional, otorgando nuevos elementos de análisis y comprensión de los procesos que se encuentran en la base de la creciente pérdida de calidad del empleo y sus efectos sobre las condiciones de vida de los trabajadores.

Javier Gómez A.
DIRECTOR EJECUTIVO
CEDLA

La Paz, noviembre de 2003

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Este libro está dirigido a conocer los caminos de la reestructuración productiva en la industria manufacturera nacional y sus impactos sobre el mundo del trabajo. La reestructuración productiva se refiere aquí a la relación social entre los cambios en la base tecnológica para la producción, las formas de organización del trabajo, las relaciones laborales y el perfil o características de la fuerza de trabajo; es decir, tanto a las mutaciones en la organización de la producción como a las nuevas formas de uso y consumo de la fuerza de trabajo, desde una perspectiva orientada a conocer sus efectos sobre el empleo y las condiciones laborales.

El debate en torno a los cambios tecnológicos y el surgimiento de nuevas formas de organización del trabajo es muy amplio y se ha polarizado entre aquellos que señalan que las lógicas taylorista y/o fordista fueron ampliamente superadas por el advenimiento de formas de producción flexibles y descentralizadas y quienes consideran que las prácticas del trabajo parcelado y repetitivo perviven como formas parciales que se complementan con lógicas de la producción liviana o flexible. Lejos de mostrar tendencias hacia un único patrón, los caminos resultantes son muy diversos y adoptan características específicas en los diferentes países en función del grado de desarrollo de la base material para la producción, los patrones productivos dominantes y las formas de inserción en la economía mundial. No obstante, parecen presentar un denominador común: la intensificación del trabajo y una mayor precariedad en el empleo y subordinación a los

intereses de la empresa, que redundan en menores espacios de posibilidad para la articulación de intereses y la acción colectiva de los trabajadores.

Después de un recuento sobre los principales indicadores de desempeño industrial en la década del noventa y considerando los cambios en el contexto interno e internacional, este trabajo intenta responder a una pregunta central: ¿cómo se adaptaron las empresas a las exigencias del nuevo entorno creado por las políticas de libre mercado? Y específicamente sobre sus implicaciones económicas y sociales: ¿cómo se relacionan los caminos seguidos con las tendencias recientes de la producción, la productividad y el empleo sectorial? ¿Cuáles son los efectos de los procesos resultantes sobre las condiciones laborales en el sector?

Distantes de los supuestos sobre las ventajas del ajuste y las reformas para impulsar un mayor flujo de capitales y tecnología, la reorientación de la producción hacia bienes transables con mayor valor agregado y su vinculación creciente con mercados externos, con pocas excepciones se puede decir que la mayoría de las empresas no avanza en la exportación ni es más competitiva en el mercado interno; y, aunque no sale del mercado, enfrenta una crisis que amenaza su existencia. El análisis de las causas de esta situación cobra cada vez mayor relevancia en el país debido a la insistencia en la orientación exportadora como estrategia única, desdeñando el mercado interno y sus posibilidades para avanzar en el desarrollo productivo nacional; pero también por las expectativas gubernamentales creadas en torno a la Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Droga (ATPDEA) y al Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que han desbordado los discursos sobre las posibilidades exportadoras bajo el falso dilema de exportar o morir.

Para comenzar a responder a las preguntas planteadas, la atención se centró en el estrato de la manufactura grande y mediana bajo la premisa de que ella abarca un mayor número de empresas con procesos de reestructuración productiva en los diversos rubros de actividad y porque sus modalidades y resultados son poco conocidos hasta ahora en el país.

El texto se divide en dos partes que se complementan entre sí. En la primera se presenta una caracterización general del desempeño industrial

en la década del noventa, sustentada por una amplia información estadística de fuentes oficiales. En la segunda se presentan los principales hallazgos sobre los caminos seguidos por la reestructuración productiva en la industria manufacturera con base en la investigación realizada en seis grupos de empresas diferenciados en función de las estrategias empresariales adoptadas para enfrentar los cambios en los mercados. El análisis se basó en estudios de caso realizados en veinticinco empresas de las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz en los rubros de alimentos, textiles y prendas de vestir, químicos excepto petróleo, madera y muebles y joyería de oro.

La primera parte contiene tres capítulos. En el primero se discuten los elementos centrales del entorno interno y externo configurados por el ajuste y las reformas para el desempeño industrial manufacturero y la visión de los principales actores; en el segundo se avanza en un análisis de la dinámica sectorial global en la década del noventa; en el tercero se profundizan los aspectos económicos, productivos y laborales que caracterizan el comportamiento de las industrias grandes y medianas, las que constituyen el objeto final de estudio.

La segunda parte se divide en ocho capítulos. En el primero se presentan de manera resumida las nociones teóricas y el estado de la investigación sobre el tema. En los seis capítulos siguientes se entrega una síntesis analítica de los diversos caminos de reestructuración productiva encontrados en seis grupos diferenciados de empresas manufactureras y sus implicaciones para el empleo y las condiciones laborales. En el último, se presentan las características específicas de los procesos de cambio seguidos por las empresas en los grupos delimitados.

Finalmente, en las conclusiones, se formulan varias hipótesis sobre el contexto actual y su impacto en los procesos de transformación en la industria manufacturera a partir de la apertura del libre mercado, la globalización de la economía y los cambios en la base social en el país. A pesar de que el debate sobre los procesos de reestructuración productiva sobrepasa los límites de este estudio y que un consenso sobre las repercusiones que estos cambios tuvieron sobre las formas de uso y gestión de la fuerza de trabajo y las condiciones laborales está todavía muy lejos de

lograrse, este texto busca aportar a la discusión sobre cómo tales procesos afectan a los trabajadores en países poco industrializados y de economías dependientes como Bolivia.

Este trabajo contó con la colaboración de Tom Kruse en la primera parte y en los estudios de caso dirigidos a empresas seleccionadas de la ciudad de Cochabamba, así como también con las valiosas contribuciones del equipo de investigadores de CEDLA en las diferentes etapas de la investigación.

PRIMERA PARTE

**LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
EN LA DÉCADA DEL NOVENTA**

CAPÍTULO 1

EL CONTEXTO INTERNO E INTERNACIONAL

CAPÍTULO 1

EL CONTEXTO INTERNO E INTERNACIONAL

Ajuste estructural y nuevo rol del Estado

Primero es necesario ubicar las nuevas condiciones del entorno gestadas a partir de la aplicación de las políticas de ajuste estructural para el desempeño de la industria manufacturera, tomando como punto de partida los saldos que deja el modelo sustitutivo de importaciones, que buscaba promover la industrialización y el comercio entre los países de la región a través de políticas de apertura gradual y controlada, de restricción a la salida de capitales y divisas, así como mediante el establecimiento de metas de producción industrial orientada al mercado interno.

Bajo este modelo de desarrollo se logró crear una infraestructura industrial básica y un ambiente favorable al desempeño de la economía industrial en el país. Las políticas sectoriales verticales impulsadas en el período 1958-1965 promovieron un ciclo industrial dinámico hasta alcanzar niveles de crecimiento del producto del orden del 6% anual. A esta primera fase le siguió un escenario todavía más favorable de disponibilidad de divisas baratas, de esfuerzos gubernamentales y privados que, hasta 1975, elevaron el crecimiento industrial a tasas superiores al 10% anual, aumentando la participación sectorial hasta el 19% del PIB (CNI, 2000).

Siguiendo los esquemas desarrollistas de la época, estos resultados fueron posibles por la vigencia de altos aranceles a las importaciones industriales y la promoción de inversiones basadas en créditos ágiles, blandos y de

fácil acceso, en un escenario de elevada disponibilidad de recursos externos destinados a estrategias de desarrollo basadas en la producción para el mercado interno. Sin embargo, en contraste con la creación de condiciones especiales para el desarrollo sectorial, el manejo rentista de los recursos por parte de los grupos industriales no propició eslabonamientos productivos —en particular en la agricultura— ni promovió el desarrollo del mercado interno, generando un cuadro de alta dependencia y una fuerte vulnerabilidad de los procesos de reproducción y acumulación sectorial.

Así, desde 1975, y con mayor intensidad luego de la crisis de la deuda externa que se manifestó a partir de 1979, el sector industrial comenzó a enfrentar una larga fase recesiva. No había emergido una industria genuinamente competitiva, capaz de enfrentar el nuevo escenario de libre mercado al margen de medidas de protección; en realidad, como ocurrió también en otros países de la región, los grupos industriales no asumieron la tesis de la industrialización, más bien se sumaron al consenso de la época en torno a la idea de que el desarrollo se conseguiría con un mercado interno cautivo para una industria protegida. Por ello, las políticas proteccionistas no fueron consideradas como una etapa transitoria a la que debía seguir un esquema en el que el Estado interviniera menos; en consecuencia, cuando la crisis financiera y el aumento de las tasas de interés, producto de las nuevas condiciones negociadas con los bancos acreedores, generaron un escenario con desequilibrios fiscales, el retroceso en el crecimiento industrial fue significativo: solamente en tres años (1979-1981) se redujo a -7,2%.

Hacia 1985, en un escenario de hiperinflación y de fuertes desequilibrios macroeconómicos, la industria permanecía sumida en una fase recesiva que prácticamente llevó a paralizar los procesos productivos. La caída de la demanda agregada —por efecto de la menor capacidad de inversión pública y privada— puso de manifiesto que los elementos promotores de la estrategia sustitutiva no fueron aprovechados adecuadamente por los grupos industriales para un proceso genuino de industrialización.

Como señalan algunos autores con referencia a otros contextos nacionales, también en Bolivia los grupos económicos más poderosos a finales de la década del setenta y a principios de la década del ochenta seguían siendo

aquellos vinculados a la exportación de minerales y productos agroindustriales. Incluso una parte importante de la industria continuaba vinculada al abastecimiento de insumos para las exportaciones primarias o a su transformación (Althaus, 1990). La burguesía comercial se fortaleció al tiempo que incipientemente se conformaba una burguesía industrial. Sin embargo, los sectores privilegiados por la política de sustitución de importaciones desde finales de la década del cincuenta no pudieron constituirse en actores capaces de llevar al país por la senda de la industrialización.

Fue dentro de estas condiciones que se instaló el programa de ajuste estructural en Bolivia, con estricta sujeción al recetario de políticas impuesto por los organismos multilaterales. Desde 1985, el funcionamiento de la economía se basa en el supuesto de que el libre juego del mercado basta por sí mismo para resolver los principales problemas económicos, ya que la óptima asignación de recursos a través de aquel permitiría una mayor eficiencia en su uso, posibilitando el crecimiento económico. Por lo tanto, los nuevos roles reguladores del Estado deben reorientarse, por una parte, al establecimiento de marcos normativos e institucionales para una operación eficiente y competitiva de los mercados, garantizando un entorno macroeconómico estable, y, por otra, a la definición de reglas claras del juego que protejan los intereses de las empresas y garanticen la seguridad jurídica de la inversión privada.

El paradigma neoliberal plantea también que el Estado debe asumir un rol subsidiario para corregir las fallas en el funcionamiento de los mercados, mediante la adopción de roles activos en la aplicación de políticas sociales dirigidas a los sectores pobres y vulnerables de la población y, en particular, a los grupos más afectados por los costos sociales de la transición hacia una economía de libre mercado.

Desde la perspectiva de la industria manufacturera, a diferencia del modelo sustitutivo de importaciones, que implicaba el cambio de la estructura productiva a través de la industrialización con una intervención fuerte del Estado (directa, en tanto agente productivo, e indirecta, mediante la promoción y protección de la producción interna), el nuevo modelo económico postulaba alcanzar las transformaciones productivas

a través del mercado, reorientando el rol del Estado hacia la promoción de la liberalización del comercio, los precios y los capitales; vale decir, hacia la creación de un sistema de incentivos al mercado y a la orientación exportadora de la economía, como condiciones básicas para promover los cambios estructurales esperados.

En este marco, el énfasis de la función reguladora se ubica en la noción de *Estado subsidiario*, donde el sector público debe limitarse a las actividades esenciales que el sector privado no puede o no quiere desempeñar (Devlin, 1996). Tales funciones pueden resumirse básicamente en tres: i) recaudadora, con fuerte disciplina fiscal y mecanismos eficientes de presión tributaria; ii) normativa y subsidiaria, para asegurar la provisión de servicios básicos a la población, en particular a los grupos más vulnerables; iii) reguladora, para proporcionar el marco jurídico e institucional dirigido a incentivar la participación privada nacional y extranjera en todos los ámbitos de actividad económica (Larrazábal et al., 2000).

La nueva fisonomía del Estado regulador

Siguiendo rigurosamente la aplicación de las políticas de ajuste y reformas impulsadas por los organismos multilaterales, el Estado boliviano perfila y consolida sus nuevos roles como generador de condiciones favorables para la transición a una economía de libre mercado (macroeconómicas, legales, normativas, jurídicas y de incentivo a la participación privada), transfiriendo sus roles productivos al capital privado transnacional y nacional y dejando a las fuerzas del mercado la resolución de los problemas estructurales que afectan a la capacidad productiva del país. De esta manera, los roles del Estado en la economía se limitan a la regulación en dos grandes ámbitos: el de la gestión macroeconómica y el de las empresas públicas capitalizadas, abandonando así un papel activo en la promoción del desarrollo productivo e industrial.

En el ámbito macroeconómico, que concentra los mayores esfuerzos de la acción reguladora estatal, la intervención está dirigida a mantener la estabilidad de precios y un entorno competitivo para incentivar y garantizar la iniciativa privada; es a estas condiciones que responde la continuidad

en la aplicación de las políticas de estabilización, ajuste y las reformas estructurales en el país.

En el ámbito de las empresas públicas capitalizadas y privatizadas, la regulación se orienta a la definición de marcos, reglamentos y procedimientos que permitan compatibilizar el interés público con el interés privado. En el país, el Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE) constituye el principal instrumento de regulación del Estado para la *industria de servicios básicos*, transferida al control del capital transnacional.

En los dos ámbitos la participación de los organismos multilaterales es decisiva: abarca los aspectos tanto de diseño y contenido como de supervisión de la acción reguladora. Una parte de los recursos de crédito y donación se dirigen a servicios de asistencia técnica para la elaboración de propuestas de legislación, reglamentos y criterios de seguimiento o fiscalización a cargo de estas instituciones. Por lo tanto la acción reguladora del Estado en el marco del modelo supone la renuncia de una parte de su soberanía en aras de la aplicación de *los paradigmas reguladores* concebidos y condicionados externamente. Aún más, internamente también el rol regulador del Estado se encuentra limitado por su reducida capacidad de negociación con los grupos de interés económico y político que presionan sobre las decisiones para garantizar la rentabilidad y la recuperación de inversiones, inhibiendo un ejercicio regulador en función del bien común.

En este sentido, puede afirmarse que justamente uno de los principales problemas de la acción reguladora estatal en este nuevo escenario se encuentra en la dificultad de aplicar uno de sus principios, a saber, compatibilizar el interés público con el interés privado, de donde derivan situaciones de elevada vulnerabilidad para la economía y la sociedad bolivianas, en particular para aquellos grupos tradicionalmente marginados del acceso a recursos productivos y a medios de vida que garanticen niveles adecuados de reproducción social.

Regulación estatal y vulnerabilidad económica

Como señala el documento de asistencia estratégica al país del Banco Mundial (CAS, 1998), “cada administración sucesiva profundizó las reformas

económicas”, orientadas a un funcionamiento basado en el mercado. La estabilidad estuvo orientada a garantizar un nivel bajo y previsible de inflación, saldos fiscales estables y viables, un tipo de cambio competitivo y un saldo favorable en la balanza de pagos. El Estado avanzó también en la creación de condiciones para la transición a una economía de libre mercado mediante la aplicación de políticas dirigidas a la liberalización de los mercados de productos y de factores, la apertura comercial, la liberalización financiera, la descentralización política y administrativa y la reforma del Poder Judicial.

Todo ello para crear un ambiente de credibilidad y sostenibilidad de las políticas públicas, el mismo que tenía por objeto incentivar la participación de la iniciativa privada en la economía. Medidas complementarias, como la eliminación de regulaciones gubernamentales que obstruyen las inversiones privadas, la creación de normas que garanticen la seguridad jurídica para elevar los niveles de confianza de los inversores o la mejora de la infraestructura vial para aumentar su competitividad, completan los incentivos orientados a potenciar el rol de los agentes privados y facilitar su adaptación a las nuevas *reglas del juego*.

En la actualidad puede considerarse que Bolivia es uno de los países que más ha avanzado en la transición a una economía de libre mercado y una de las economías más abiertas al exterior. Paradójicamente, en contra de los supuestos del modelo vigente, estas condiciones no han llevado a revertir la vulnerabilidad del crecimiento económico y su bajo nivel promedio, así como la fragilidad de la economía boliviana frente a los shocks externos, expresando que solamente la regulación macroeconómica y los incentivos a la actividad privada empresarial son insuficientes para cambiar el rumbo de la economía boliviana ni sus características estructurales; más aún para evitar un aumento en las brechas de desigualdad social.

Las críticas a los resultados de la regulación estatal en el marco del *capitalismo de Estado*, podrían ser actualmente las mismas después de dieciséis años de operatoria del mercado en todos los ámbitos posibles: el crecimiento económico es bajo y no sostenible, las finanzas públicas no están equilibradas, los salarios se mantienen en un piso bajo, aumenta la brecha comercial, las limitaciones para el financiamiento interno y externo son

mayores, mientras que el ahorro nacional es decreciente por efecto del pago del servicio de deuda externa y el creciente deterioro de los términos de intercambio con el exterior.

Considerando que la regulación estatal fue ampliamente favorable a la iniciativa privada, estos indicadores reflejan la insuficiencia del mercado para transformar la realidad económica o, en otros términos, el limitado papel que ha jugado el sector privado para comenzar a revertir, desde un funcionamiento más eficiente y competitivo de los mercados, los problemas que están en la base de un moderado e inestable crecimiento económico.

En el año 2003, Bolivia es uno de los países con menores condiciones de competitividad, rezago tecnológico, infraestructura deficiente, altos costos de los servicios públicos, sistema financiero poco transparente, etcétera. A pesar de ser el país con mayor apertura al exterior y el más riguroso en la aplicación de las políticas prescritas por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, no experimentó cambios significativos en su estructura productiva ni en la modalidad de inserción externa. Algunos factores que, desde la dimensión macroeconómica de la regulación, continúan restando condiciones para la competitividad son los siguientes:

- i) La inversión pública depende cada vez más del crédito externo y de las donaciones antes que de las recaudaciones fiscales que se redujeron como consecuencia de la capitalización de las empresas públicas y de la vigencia de regímenes especiales y de la baja presión tributaria, originada en la evasión de obligaciones fiscales de gran parte del universo de grandes contribuyentes. A esto se suma la escasa capacidad tributaria de las pequeñas y microempresas que, sin ser renuentes al pago de tributos, carecen de estímulos para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales por la ausencia de contraprestaciones que favorezcan su acceso a factores productivos.
- ii) La reforma del sistema financiero y la previsión de medidas de control para evitar las prácticas de vinculación financiera y el funcionamiento de oligopolios ineficientes fueron mucho más lentas que en otras áreas, llevando a situaciones de severos riesgos de insolvencia y de quiebras por efecto de una reglamentación y

fiscalización inadecuadas¹. Esto significó una enorme erogación de recursos fiscales en desmedro de la inversión pública. En la década del noventa, tampoco hubo cambios en las condiciones de acceso al capital; el alto costo del dinero sigue siendo uno de los frenos principales para la inversión y para el crecimiento de la demanda agregada. Desde 1998 el crédito bancario viene cayendo sensiblemente como reflejo de la pérdida de dinamismo de la economía y por la reestructuración de los grandes bancos ocasionada por una mayor inversión extranjera directa. Desde la perspectiva de las empresas, la aplicación de regulaciones más fuertes —como la categorización de los nuevos créditos basados en resultados de las empresas en lugar de garantías colaterales— reforzó las prácticas conservadoras de préstamo. Esta disminución por la demanda de dinero estuvo acompañada de un fuerte incremento en los niveles de mora bancaria. Por otra parte, la creación de bolsas de valores como fuente de recursos con plazos y condiciones mejores que los que ofrece la banca convencional no cobró impulso, en gran medida por el mantenimiento de rasgos patrimonialistas y familiares en la organización de las empresas en el país, un aspecto que restringe la apertura de nuevas fuentes financieras para el propio sector.

- iii) La apertura irrestricta de los mercados, los procesos de apertura unilateral y los acuerdos comerciales no recíprocos provocaron un incremento de la competencia comercial que desnuda la baja capacidad productiva de la economía boliviana, expresando los efectos nocivos de una agresiva política comercial en ausencia de estrategias dirigidas a la transformación productiva con una visión de largo plazo.
- iv) La marcada influencia de los precios internacionales en el establecimiento de señales de inversión y de comportamiento de los

¹ El "salvataje" de la banca ha significado hasta 1999 una erogación de recursos fiscales cercano a los 642 millones de dólares.

agentes económicos en el mercado de bienes transables hace que las inversiones nacionales y extranjeras se concentren en la explotación de materias primas y recursos naturales, profundizando la modalidad de inserción externa basada en productos primarios, con impactos severos en el deterioro ambiental.

- v) Existe una competencia descarnada de las importaciones legales e ilegales con bienes de producción interna que tiene graves efectos sobre la dinámica productiva, en particular sobre la industria y la agropecuaria y afecta a las explotaciones y empresas de todos los tamaños. La política cambiaria aún prioriza el mantenimiento de la estabilidad de precios, por lo tanto, no adquiere rasgos que beneficien a los sectores exportadores o a procesos de diversificación productiva. Su manejo restrictivo condujo a una pérdida de competitividad externa ².

Frente a este escenario, las estrategias empresariales dominantes fueron defensivas y se orientaron por criterios de reducción de costos de producción, antes que por factores dirigidos a una mejora de la productividad. Así, el empleo y los salarios fueron las principales variables de ajuste y se subordinaron a las necesidades de los inversores para lograr condiciones favorables frente a las variaciones en la demanda. El Estado jugó un rol inductor de estas estrategias mediante la desregulación de facto del mercado laboral a través de las medidas de libre contratación y de fijación de salarios mínimos por debajo de los costos de reproducción de la fuerza de trabajo. La generalizada flexibilidad de las relaciones laborales que sucedió a estas normas y las respuestas empresariales a los cambios en el escenario de la producción desembocaron en una precariedad generalizada del empleo, mientras que el mantenimiento de bajos salarios en la economía tuvo un fuerte impacto sobre la capacidad de consumo de los hogares, generando

² Existe una discusión sobre este aspecto. La pérdida o ganancia de competitividad es vista desde las variaciones en el tipo de cambio efectivo real multilateral (canasta de ocho monedas de socios comerciales) y presenta modificaciones en el tiempo. Según una de las últimas evaluaciones del FMI, hacia finales de la década del noventa, las variaciones muestran que existe pérdida de competitividad (Larrazábal et al., 2000).

condiciones todavía más adversas para la reactivación productiva en un mercado interno de por sí extremadamente reducido por efecto de una mayor desigualdad en la distribución del ingreso.

Privatización y regulación sectorial

Además del mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos a un elevado costo social (menor gasto e inversión pública social, disciplinamiento de los trabajadores, bajos salarios), la atracción de inversión extranjera directa fue otro de los ámbitos de regulación que recibió una mayor atención estatal. Desde 1990, la Ley de Inversiones y la Ley de Capitalización, así como el nuevo Código de Minería, la Ley de Hidrocarburos, la Ley del Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE) y las leyes sectoriales vinculadas a algunos servicios básicos, constituyen parte del marco regulador que otorga condiciones ampliamente favorables a la inversión privada (explotación de recursos naturales; libre contratación de mano de obra; incentivos tributarios, fiscales y arancelarios; libre movilidad de capitales; remisión de excedentes al exterior).

En Bolivia, como en otros países de América Latina, la privatización y capitalización de las empresas públicas supusieron el reemplazo de los monopolios estatales por privados, razón por la cual la regulación estatal cobra mayor relevancia. El marco regulador sectorial se desarrolló gradualmente una vez realizada la transferencia, con sujeción a las normas generales establecidas por la Ley SIRESE (1994). Esta Ley define las funciones de la Superintendencia General y de las Superintendencias Sectoriales de Electricidad, Telecomunicaciones, Hidrocarburos, Transportes y Aguas; introduce, además, disposiciones anti-monopólicas y de defensa de la competencia, normas y mecanismos de apelaciones, así como procedimientos relativos a la atención de reclamos de los usuarios.

Sin embargo, hasta el año 2000 solamente los sectores de Electricidad y Telecomunicaciones contaban con normas y reglamentos que se encuentran en aplicación; asimismo, se promulgó la Ley de Hidrocarburos, aunque su reglamentación todavía es parcial, en tanto que los sectores de Aguas y Transportes siguen atados a normas promulgadas a principios del siglo XX. Este breve recuento muestra que el marco normativo es

incompleto y que su reglamentación está en proceso, lo que crea condiciones para una eventual presión política para definir las normas y la acción reguladora de las entidades sectoriales.

En efecto, “la *captura* del regulador por parte de la empresa regulada” no es solamente un riesgo sino una realidad, en particular en aquellos sectores que continúan siendo monopolícos o en los que existe una baja disputa por los mercados. El carácter de monopolios naturales de algunos servicios y la creación de monopolios *legales*, a partir de cláusulas contractuales de *exclusividad*, impide una adecuada función reguladora. Hasta el año 2003, la estructura y grado de competencia en las llamadas industrias reguladas tienen las características expresadas en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Bolivia: Industrias reguladas

Industria	Servicios monopolícos	Servicios competitivos	Servicios en proceso de apertura a la competencia
Aguas	Agua potable Alcantarillado sanitario		Agua cruda
Electricidad	Transmisión Distribución	Generación	Transmisión
Hidrocarburos	Transporte por ductos Distribución de gas natural por redes	Comercialización de derivados del petróleo	Transporte por ductos
Telecomunicaciones	Telefonía local ¹ Telefonía a larga distancia ²	Radio, TV, TV cable Internet, telefonía celular	Telefonía local Telefonía de larga distancia
Transportes	Aeropuertos Ferrocarriles ³	Aeronavegación Ferrocarriles	

Fuente: SIRESE, 1998.

¹ ENTEL y las cooperativas telefónicas tienen derechos de exclusividad hasta el 2001.

² ENTEL y las cooperativas telefónicas tienen derechos de exclusividad hasta el 2001.

³ Únicamente en regiones donde no compite con el transporte terrestre.

Por todo lo señalado, es posible concluir que tanto por la existencia de economías de escala e indivisibilidades que dan origen a monopolios naturales, como por exclusividades otorgadas que crean monopolios legales (con plazos definidos) o, finalmente, debido al lento avance hacia la apertura competitiva en servicios con potencialidad para el acceso de otras empresas, la industria de servicios básicos —a pesar de su importancia para la actividad económica y para la calidad de vida de la población— no cumple con las condiciones de transparencia y/o competencia a las cuales la regulación estatal debiera dirigirse con prioridad.

Los ganadores y los perdedores

Los ganadores: Estado para las empresas transnacionales

Las transnacionales y, en general, los inversionistas extranjeros fueron los actores más favorecidos por las políticas estatales a partir de la privatización y la capitalización de las empresas estratégicas del Estado. Las condiciones ofrecidas por el país fueron altamente favorables al ingreso de nuevos agentes de inversión, asegurando altas tasas de retorno y el libre flujo de capitales. En contrapartida, su posición monopólica u oligopólica en el mercado, junto a la vigencia de marcos reguladores parciales o ambiguos y la débil capacidad de control, fiscalización y negociación por parte del Estado, otorgaron demasiada influencia a las empresas reguladas en la fijación de precios y tarifas y en la definición de los parámetros básicos que determinan la rentabilidad del negocio, en desmedro de los consumidores y de los ingresos fiscales. Sin embargo, estas amplias ventajas no produjeron beneficios para el país en términos de la innovación y transferencia tecnológica, la reinversión de utilidades, la generación de empleo o la recaudación tributaria.

Los perdedores: la producción para el mercado interno y la industria nacional

A diferencia de los sectores privilegiados por la acción reguladora del Estado, el desarrollo de las actividades manufactureras y agropecuarias, en particular de aquellas cuya producción se destina al mercado interno, se dejó en manos del mercado, es decir, de los incentivos que permiten el modelo económico. En efecto, las acciones estatales en función de los

intereses de los inversores en los sectores procesadores de recursos naturales y en la *industria* de servicios básicos, contrasta con el tratamiento otorgado a sectores estratégicos para el desarrollo nacional, como la industria manufacturera que, a pesar de su importancia actual y potencial en la generación de producto y empleo, no cuenta con políticas sectoriales dirigidas a potenciar su rol en la reestructuración productiva y en la articulación intra e intersectorial de la actividad económica en el país.

La ausencia de voluntad política para impulsar acciones dirigidas a fortalecer sistemáticamente el vector de producción de bienes con mayor valor agregado y eslabonamientos virtuosos en la economía boliviana se ilustra en un estudio reciente que resume las políticas industriales aplicadas en América Latina en el contexto de los programas de ajuste estructural (Melo, 2001). Al respecto, ver Cuadros 2 y 3.

Cuadro 2
América Latina: Principales incentivos financieros y fiscales a la producción y a la inversión

País	Préstamos para capital de trabajo	Préstamos para capital fijo	Préstamos para Inversión directa	Préstamos dirigidos	Créditos para el desarrollo regional	Incentivos tributarios horizontales	Incentivos tributarios sectoriales	Incentivos tributarios regionales
Argentina	X	X		X	X		X	
Bahamas						X		X
Barbados						X		X
Belize						X	X	
Bolivia							X	
Brasil	X	X	X	X	X			X
Chile	X	X			X	X	X	X
Colombia	X	X	X	X	X			X
Costa Rica	X						X	
República Dominicana							X	
Ecuador	X	X	X				X	
El Salvador	X	X		X				
Guatemala								
Guayana							X	
Haití						X		
Honduras	X	X		X				
Jamaica							X	
México	X	X	X	X		X	X	
Nicaragua	X	X					X	
Panamá	X	X					X	
Paraguay	X	X				X		X
Perú	X	X					X	X
Surinam						X		
Trinidad y Tobago						X	X	
Uruguay	X	X				X		X
Venezuela	X	X				X		X

Fuente: Melo, 2001: 23-25.

Cuadro 3
América Latina: Principales incentivos financieros a la exportación de bienes industriales

Pais	Agencias de créditos para exportaciones	Líneas de crédito para exportaciones en bancos de desarrollo	Préstamos para capital de trabajo	Préstamos específicos para proyectos	Financiamiento para proyectos	Créditos para compradores	Financiamiento para actividades de comercialización	Seguros para créditos de exportación
Argentina	X		X		X	X	X	X
Bahamas								
Barbados								
Belize	X	X						
Bolivia								
Brasil		X	X	X		X		X
Chile		X	X	X		X	X	
Colombia	X		X	X		X	X	X
Costa Rica			X	X				
República Dominicana								
Ecuador			X	X				X
El Salvador		X	X	X	X		X	
Guatemala			X	X				
Guyana								
Haití								
Honduras	X		X	X				
Jamaica								
México	X	X	X	X	X	X	X	X
Nicaragua			X	X				
Panamá								
Paraguay								
Perú		X	X			X		
Surinam								
Trinidad y Tobago								
Uruguay		X	X					X
Venezuela	X		X			X		X

Fuente: Melo, 2001:19.

Lo dicho hasta aquí permite apreciar que aún las formas más compatibles de hacer política en una economía de libre mercado están ausentes en la acción normativa y reguladora del Estado. Mientras tanto, las políticas neutras o indirectas no tienen los efectos esperados por los impulsores del modelo económico sobre la dinámica industrial y menos aún sobre la orientación de su producción al mercado externo.

En efecto, desde 1985, una vez lograda la estabilidad de precios y habiendo alcanzado importantes avances en la restauración de los desequilibrios macroeconómicos, la industria inició un proceso sostenido de recuperación de la producción, aunque básicamente concentrada en algunos bienes de consumo con destino al mercado interno, en un contexto de mayor competencia con los productos importados por efecto de la liberalización comercial. En este escenario, la industria no logró impulsar su sector de bienes transables a pesar de los esfuerzos realizados por algunos grupos industriales para introducir nuevos productos en la oferta exportable. En otros términos, el libre juego del mercado no llevó a hacer del sector industrial un generador neto de divisas ni permitió revertir el déficit comercial que arrastra como una pesada herencia desde el pasado (Montaño y Villegas, 1993).

En el período 1993-1997, con la profundización de las reformas estructurales, la apertura irrestricta a las corrientes comerciales y la continuidad de políticas que llevaron al mantenimiento de elevadas tasas de interés en el sistema financiero, el sector industrial mostró sus limitaciones para hacer frente a los retos para mejorar su capacidad productiva y ganar competitividad en los mercados externos y frente a las importaciones legales e ilegales. A pesar de la continua recuperación del sector expresada en las tasas de crecimiento positivas del producto industrial, sus resultados continuaron siendo modestos en términos de la producción de bienes transables, tanto por los rezagos estructurales del sector como por los limitados procesos de reestructuración productiva encaminados por los agentes industriales. A esto se suman las restricciones estatales para dinamizar la inversión pública y los altos costos de los servicios básicos recientemente privatizados, profundizando las deficiencias estructurales que actúan en contra de un mejor desempeño industrial y manufacturero.

Si las políticas macroeconómicas no fueron suficientes para hacer sostenible el crecimiento del producto y el empleo sectorial, la apertura comercial puso en evidencia que las principales restricciones para mejorar la inserción externa del sector no derivan de la insuficiencia de la política comercial, sino de la débil capacidad productiva y la menor productividad relativa del sector industrial que le restan competitividad internacional.

Paradójicamente, las políticas orientadas a la investigación, desarrollo y transferencia de tecnologías fueron trasladadas a la iniciativa privada, teniendo como premisa los efectos virtuosos que la inversión extranjera directa tendría en la difusión y asimilación de nuevas tecnologías. No hay instancias estatales que puedan impulsar el fomento a la investigación en nuevas tecnologías y su adaptación en función del grado de desarrollo local. A nivel nacional existen muy pocas instituciones que cuentan con capacidad instalada y de recursos humanos para desarrollo de la investigación tecnológica y su aplicación. Por otra parte, no existe financiamiento en condiciones favorables para que las empresas puedan acceder a la tecnología e información sobre los mercados y contar con mejores elementos para definir sus estrategias de actuación.

Como resultado de todo esto, se asiste a la adopción generalizada de prácticas de competitividad espuria en la rama industrial, basadas en el ahorro de costos laborales que inciden en el deterioro de las condiciones laborales de los trabajadores y, por esa vía, en las propias condiciones de reactivación sectorial en un escenario en el cual todavía existe una alta dependencia del mercado interno. En efecto, si bien los productores industriales y manufactureros (en particular, los pequeños y medianos productores) son parte de los grupos económicos más afectados por las políticas de apertura comercial —sobre todo por las importaciones—, sus trabajadores constituyen la fuerza de trabajo que sufrió con mayor impacto la desregulación de las relaciones laborales, ya sea por la pérdida de estabilidad en el trabajo, por el menor acceso a las prestaciones sociales o por el mantenimiento de sus salarios en techos muy bajos, condiciones que en gran medida repercuten sobre la demanda interna, afectando el desempeño de éste y otros rubros de la actividad económica nacional.

Hacia finales de la década del noventa, tanto la profundización de la apertura comercial como los efectos de las crisis asiática y brasilera sobre la economía boliviana, provocaron el resurgimiento de los desequilibrios macroeconómicos, que si bien no incidieron en la estabilidad de precios, ocasionaron nuevos problemas al sector industrial, esta vez en el plano financiero como resultado de las condiciones más desventajosas de acceso al crédito impuestas por la banca comercial y de la caída de las ventas internas, que desembocaron en un fuerte aumento de la mora de las empresas en el sistema financiero, amenazando sus posibilidades de reactivación.

En este contexto interno se enmarca la actividad industrial y manufacturera en el país, sin perspectivas de reactivación por cuanto ni el Estado ni la iniciativa privada ofrecen respuestas estratégicas que permitan enfrentar los obstáculos para su desarrollo en el marco de crisis financieras recurrentes y de una apertura irrestricta de los mercados.

Exportar o morir en el intento

Las denominadas *reglas del juego del comercio internacional* tienen un rol cada vez más importante en el futuro de la industria nacional. Con la reorientación de las políticas estatales de sustitución de importaciones hacia una apertura plena se levantan una serie de supuestos sobre las virtudes de la apertura externa, partiendo de que el comercio sería el *motor del desarrollo*. No solamente se estimularía la atracción de flujos frescos de inversión directa extranjera, creando dinamismo productivo y económico; también se impulsaría la diversificación y creación de nuevas actividades, reduciendo la concentración de las exportaciones en pocos productos, materias primas o bienes con escaso valor agregado, y, finalmente, se promovería la transferencia tecnológica asociada a la inversión, renovando la base productiva para la diversificación y el aumento del valor agregado de las exportaciones. Se trataba de un conjunto de cambios que darían mayores posibilidades a la creación de empleo.

Bajo estos supuestos, la exportaciones jugarían un rol fundamental en el desarrollo del ámbito económico-productivo y, por lo tanto, también en el social. El comercio internacional lo haría todo. Bolivia se adscribió a esa

idea bajo el lema de *exportar o morir*. Sin embargo, estas supuestas virtudes no llegaron a plasmarse, pues la inversión no trajo ni un dinamismo significativo ni una diversificación en el perfil del comercio. La transferencia tecnológica se dirigió a enclaves poco articulados con el resto de la economía; las exportaciones siguen siendo principalmente de productos primarios y el efecto en el empleo fue neutro e inclusive negativo. Todos estos factores llevan a la conclusión de que también es posible *exportar y morir*.

La orientación hacia fuera se fue reglamentando y consolidando por medio de un conjunto de tratados e instrumentos, bajo la tutela de varias entidades supranacionales. Hoy Bolivia se encuentra inmersa en un mosaico denso de tratados que en su conjunto tienden a ampliar, profundizar y consolidar esta orientación. Entender el futuro de la industria manufacturera requiere, por lo tanto, comprender el contenido y alcance de estas reglas con relación a la inserción de Bolivia en los circuitos del comercio internacional. A continuación se revisa el recorrido de las reformas impulsadas por parte de los distintos gobiernos, la posición relativa que ocupa Bolivia en los espacios de integración regional, los acuerdos comerciales en que participa y el perfil del comercio boliviano en el mundo.

Bolivia: reformadora precoz

Bolivia tiene lo que algunos llaman una “vocación integracionista” (Torres, 2001:9) y lo otros caracterizan como vocación de “reformadora precoz” (Grebe, entrevista, 2001). Desde 1985, con la aplicación del ajuste estructural, el país promovió y consolidó una economía de mercado abierta, siguiendo el libreto de políticas de *disciplina* fiscal y monetaria y otras reformas orientadas a la liberalización de los mercados de bienes, servicios y finanzas, así como a la privatización de empresas estatales de producción.

El resultado es que la economía boliviana es una de las más abiertas de América Latina, como elogia la misma Organización Mundial del Comercio en el último informe sobre el país de la Secretaría del *Trade Policy Review Body* (TPRB, 1999)³. Esta apertura es, ante todo, un producto de medidas

³ El Trade Policy Review Body revisa las políticas comerciales de los países “en vías de desarrollo” cada seis años.

anticipadas e iniciativas del Gobierno boliviano y no necesariamente parte de una disciplina de tratados de comercio bi o multilaterales (OMC, 1999 y USTR, 2001) ⁴. Dicha apertura se caracteriza por:

- i) Aplicación de aranceles uniformes del 10% con muy pocas excepciones y barreras no arancelarias poco significativas.
- ii) Ausencia de controles al acceso a los mercados nacionales, entre ellos el uso de cuotas de importaciones, *levies*, variables a las importaciones y cuotas para niveles de tarifas.
- iii) Licencias para las importaciones aplicables a pocos productos y márgenes de preferencia impuestos para favorecer empresas nacionales en compras del gobierno que no superan el 10% (USTR, 2001: 24).
- iv) Inexistencia de medidas *anti-dumping* ni acciones de salvaguarda (*safeguard actions*) de las industrias.
- v) Eliminación de subsidios significativos a la agricultura y la nueva legislación nacional y sectorial de inversiones que liberalizó todos los sectores, facilitando la inversión directa extranjera en los mismos.
- vi) Legislación sobre inversión extranjera que establece el *trato nacional* y otras medidas de protección y seguridad jurídica para los inversionistas.
- vii) Ausencia de políticas económicas discriminatorias entre sectores (por ejemplo, para incentivar la producción manufacturera).

Una serie de leyes nacionales creó protecciones robustas para los inversionistas. La piedra angular es la Ley de Inversiones de 1990, complementada con legislaciones sectoriales (Código de Minería, Ley de Electricidad, Ley de Telecomunicaciones, Ley de Hidrocarburos, etcétera). Estas leyes establecen el *trato nacional*, es decir que toda empresa, independientemente de su origen, debe recibir el mismo trato: amplias garantías para el ejercicio de los derechos a la propiedad; eliminación de restricciones al

⁴ No obstante, la OMC observa reiteradamente la necesidad de armonizar lo aplicado y los mecanismos obligatorios, de modo que Bolivia no podrá desmarcarse de su actual régimen abierto.

ingreso y salida de capitales o a la remisión al exterior de dividendos, intereses y regalías; garantías para la libre convertibilidad de la moneda, la libre importación y exportación de bienes y servicios, la libre determinación de precios y la libre producción y comercialización de bienes y servicios. Las leyes mencionadas también establecen y protegen las operaciones de riesgo compartido (*joint ventures*) (Ministerio de Comercio Exterior e Inversión, 2003).

El contenido de estas leyes refleja fielmente los conceptos del capítulo 11 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA⁵ —su sigla en inglés—), que a la vez es el modelo para las normas de inversión en el Tratado para el Área de Libre Comercio de las Américas, que actualmente se encuentra en proceso de negociaciones.

El entorno internacional y los acuerdos de comercio

Antes de revisar el mosaico o andamiaje de acuerdos bajo los cuales actúa el sector privado, es necesario revisar la posición relativa del país en los principales espacios económicos del mundo como el NAFTA, la UE⁶, la CAN⁷, etc., y en los espacios que se vislumbran para el futuro, como el ALCA. En términos globales relativos, la participación de Bolivia en el

5 NAFTA: *el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte, Canadá, México y Estados Unidos es un espacio de libre comercio donde se eliminaron sustancialmente los controles sobre el movimiento de bienes y capital, pero no los controles sobre el movimiento de las personas. En el papel se crearon algunos mecanismos que supuestamente evitan el dumping socio-laboral y medioambiental; se trata de acuerdos e instancias que impedirían la reubicación de actividades en lugares que sancionen menos la contaminación y la explotación. Sin embargo, la experiencia de siete años demuestra claramente que estos acuerdos son más que inútiles: no funcionan y engañan [ver al respecto GAO, 2001 y Public Citizen and Friends of the Earth, 2001(a) y 2001(b)]. El NAFTA es el modelo para el ALCA: varios capítulos claves del NAFTA (en particular el capítulo 11 que trata sobre inversiones) son la base del ALCA.*

6 UE: *la Unión Europea es un espacio de integración casi plena, donde se eliminaron los controles sobre el movimiento de bienes, capital y personas y donde existe un Social Charter, es decir, un instrumento que busca sentar bases para una armonización hacia arriba de las legislaciones sociales y laborales.*

7 CAN: *la Comunidad Andina (integrada por Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia) se creó, originalmente, en 1969 como el Grupo Andino, que apuntaba a un modelo de desarrollo hacia adentro. Sin embargo, actualmente, se orienta a un modelo de desarrollo hacia fuera, basado en reformas estructurales de sus economías hacia adentro y una apertura a la competencia externa. Inicialmente buscaba coordinar políticas industriales para la sustitución de importaciones a nivel regional, e inclusive creó instancias políticas, como el Parlamento Andino. Hoy es una unión aduanera con miras a integración regional.*

comercio internacional es irrelevante y está en descenso. El comercio del mundo con Bolivia representaba un 0,024% en la década del ochenta, mientras que hoy representa un 0,016%, es decir, cayó en más del 30% (ver Cuadro 4).

Cuadro 4

Bolivia: Contribución a las exportaciones mundiales ¹

	Promedio 1983-1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Mundo	2.877,6	4.725,9	5.286,9	6.266,0	6.587,2	6.852,4	6.768,9	6.970,9	7.746,4
Bolivia	0,7	0,7	1,0	1,0	1,1	1,2	1,1	1,1	1,2
Bolivia como % del mundo	0,024 %	0,015 %	0,019 %	0,017 %	0,017 %	0,017 %	0,016 %	0,015 %	0,016 %
Cambio de la década	-32,5 %								

Fuentes: Para Bolivia, UDAPE, 2001; para el mundo, IMF, 2001: Table 5.

¹ Cifras en miles de millones de dólares ("billones" estadounidenses).

No obstante, la posición de Bolivia en los emergentes bloques comerciales es más relevante. Estos espacios son los escenarios en los cuales quienes gobiernan localmente la producción y el comercio podrán negociar —o no— una *inserción* externa. El Cuadro 5 resume la posición de la población y la producción boliviana frente a estos espacios.

Varios aspectos llaman la atención: en primer lugar, aunque Bolivia tiene el 1% de la población del futuro espacio del ALCA, produce apenas 0,1% del PIB y de las exportaciones del ALCA. De manera similar, aunque Bolivia tiene el 7,2% de la población de la CAN, produce sólo el 5,1% del PIB y el 3,1% de las exportaciones de la misma. Estos datos muestran que cuando el país se articula a un espacio de integración, lo hace desde una posición débil.

Esto es más evidente si se considera el carácter desigual del espacio del ALCA, el área de integración a la cual Bolivia estaría condicionada a integrarse. Con el 50% de la población y el 90% del PIB de América del Norte, el NAFTA pretende ser utilizado como el ancla del área ALCA;

Cuadro 5
Bolivia en los espacios de integración

Espacio	Población en millones	% del ALCA	PIB en millones \$US	% del ALCA	PIB/habitante en \$US	Exportaciones en millones \$US	% del ALCA	Importaciones en millones \$US	% del ALCA
ALCA ¹	800	100,0	12.400,0	100,0	13.000	1.240,0	100,0	1.610,0	100,0
NAFTA	400	50,0	11.200,0	90,3	28.000	1.100,0	88,7	1.400,0	87,0
Unión Europea	375	-	8.600,0	-	22.800	2.180,0	-	2.130,0	-
MERCOSUR	213	26,6	1.000,0	8,1	4.694	74.000	6,0	80.000	5,0
CAN	111	13,9	168.000	1,4	1.513	43.000	3,5	35.000	2,2
MCC	32	4,0	54.000	0,4	1.673	11.000	0,9	18.000	1,1
CARICOM	6	0,8	24.000	0,2	4.000	6.000	0,5	10.000	0,6
Bolivia	8	1,0	8.500	0,1	1.044	1.316	0,1	1.976	0,1

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en datos sobre las regiones económicas de Benecke y Loschky, 2001:11; y sobre Bolivia, FMI, 2001: 3.

¹ Acuerdo de Libre Comercio de las Américas.

es decir, al extender las reglas del juego del NAFTA al continente —lo que se pretende con el ALCA— se duplicará la población sujeta a estas reglas, pero el producto aumentará solamente en un 11%. Asimismo, con el ALCA se *integrarían* estructuras socioeconómicas extremadamente desiguales, con un peso arrollador de Estados Unidos como socio principal (a diferencia de la Unión Europea, por ejemplo). Este hecho sustenta el argumento de que el ALCA no es más que un proyecto de *ampliación* de las esferas de influencia o dominio de Estados Unidos; en todo caso, la absoluta y relativa pequeñez de la producción que sale de Bolivia hace que quienes gobiernan localmente esta producción deban aceptar las reglas del juego, sin capacidad alguna para definir las.

Un análisis del trayecto de las políticas y procesos de inserción externa muestra que Bolivia se encuentra en un entramado denso de acuerdos comerciales: es miembro de la Comunidad Andina de Naciones desde la década del sesenta; accedió al GATT —antecesor de la OMC— en 1989 y el Congreso boliviano ratificó su membresía a la OMC a finales de 1995;

es miembro asociado del MERCOSUR⁸ y tiene acuerdos bilaterales de comercio con Chile, México y Cuba; finalmente, el país participa en el *Andean Trade Preferences Act* (ATPA), una medida de compensación de Estados Unidos por el cumplimiento en la lucha antidroga⁹.

En otro ámbito están los tratados bilaterales de protección recíproca de inversiones (conocidos por su sigla en inglés, BIT). Ellos son la piedra angular del régimen de inversión y comercio internacional. Sus principios básicos son los mismos que se aplican en los capítulos sobre inversión de los tratados de libre comercio (como el capítulo 11 del NAFTA) y los criterios sobre los que se basaba el fracasado Acuerdo Multilateral sobre Inversiones (AMI), que postulaba trato nacional de las inversiones, amplia protección de derechos de propiedad de los inversionistas bajo definiciones expansivas, prohibición de injerencia pública en el sector privado en cuanto a origen de insumos o destino de productos, respeto a la propiedad intelectual, establecimiento de procesos de arbitraje que tienden a llevar disputas entre inversionistas y gobiernos a instancias supranacionales y otras medidas que restringen las compras nacionales por parte del sector público, así como medidas de *armonización* que puedan anular o forzar cambios en las regulaciones ambientales, laborales y sociales.

Dado su contenido, los BITs son acuerdos para un radical proteccionismo de los derechos y privilegios de los inversionistas, por encima de los derechos individuales, de los grupos sociales, de las comunidades y de los gobiernos nacionales y sub-nacionales. Su amplia definición de *inversión* hace posible calificar de *expropiación* casi cualquier acción por parte de un gobierno nacional o sub-nacional que incida sobre los costos de

8 MERCOSUR: *el Mercado Común del Sur es una unión aduanera creada en 1991 que incluye a Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, siendo Bolivia y Chile países asociados.*

9 *El ATPA libera aranceles sobre unos 6 mil productos. La experiencia del ATPA deja una lección clara: una cosa es abrir un mercado y otra es que alguien produzca algo para dicho mercado. Los resultados iniciales del ATPA son magros: de los 6 mil productos, de Bolivia sólo salieron unos trescientos treinta, es decir, menos del 6% posible (ver el periódico Los Tiempos, del 20 de febrero de 2002: A 9). Esta opinión es compartida por Estados Unidos. El último informe del Congreso de Estados Unidos sobre el ATPA indica claramente que Bolivia no aprovechó las preferencias: "Productores bolivianos no han aprovechado plenamente las preferencias del ATPA [...] y el gobierno ha fracasado en promover adecuadamente el ATPA (USTR, 2001: 24).*

operación de una empresa. De este modo, las regulaciones medioambientales, sociales y laborales corren el riesgo de ser anuladas por atentar contra los derechos de los inversionistas y del libre comercio¹⁰. Hoy Bolivia participa en tratados bilaterales de protección recíproca de inversiones con más de veinte países en todo el mundo¹¹.

Ilustrando el concepto de *inversión* en los BITs, se puede tomar el ejemplo del Tratado Bilateral Bolivia-Estados Unidos anotando los aspectos más relevantes:

- “d) Cualquier tipo de inversión que posea o controle directa o indirectamente un nacional o sociedad, lo que comprende las inversiones que adopten las siguientes formas o consistan en ellas:
 - i) las sociedades;
 - ii) las acciones u otras formas de participación en el capital de una sociedad; los bonos, las obligaciones y otras formas de intereses sobre las deudas de una sociedad;
 - iii) los derechos contractuales, como los contratos llave en mano o de construcción o gerencia, los contratos de producción o de participación en los ingresos, las concesiones u otros contratos parecidos;
 - iv) la propiedad tangible, comprendidos los bienes raíces y, la propiedad intangible, comprendidos los derechos, como los arriendos, las hipotecas, los privilegios de acreedor y las prendas;
 - v) la propiedad intelectual, que comprende: los derechos de autor y derechos conexos; las patentes; los derechos en las variedades de vegetales; los diseños industriales; los derechos en el diseño de estampados de semiconductores; los secretos comerciales, comprendidos los conocimientos técnicos y la información comercial reservada; las marcas de fábrica y servicio, y los nombres comerciales, y

¹⁰ Para una revisión exhaustiva de los conflictos e impactos de las disputas entre inversionistas y estados bajo instrumentos como los BITs, ver GAO, 2001 y Public Citizen, 2001 (a).

¹¹ Ver Cuadro 1 del Anexo 1.

vi) los derechos conferidos conforme a la ley, como las licencias y los permisos”¹².

En el sector de servicios rige otro instrumento: el Acuerdo General sobre Comercio en Servicios (AGCS o GATS por su sigla en inglés). Los gobiernos miembros de la OMC someten los servicios a la *disciplina* del GATS y hay una tendencia clara de incluir a más servicios bajo presión de la OMC y las transnacionales. Someter un servicio a la disciplina significa, entre otras cosas, trato nacional para las empresas extranjeras, limitaciones severas sobre compras del sector público, revisión minuciosa y *armonización* de los reglamentos internos del país para asegurar que no presenten impedimentos a la inversión y el comercio en servicios.

En el país, los servicios como telecomunicaciones, transporte, etc., juegan un rol muy importante en la economía. Muchos ya están privatizados (telecomunicaciones, sector financiero, transporte), totalmente abiertos a la participación de la inversión directa extranjera y, en muchos casos, dominados por empresas transnacionales. No obstante, la OMC insiste en que Bolivia debe someter más servicios a la disciplina del AGCS-GATS. Dice la OMC: “los miembros [países integrados a la OMC] consideran que los compromisos de Bolivia bajo el GATS son relativamente modestos tomando en cuenta la liberalización de los últimos años. El sistema de comercio boliviano podría fortalecerse por medio de una ampliación de sus compromisos con la OMC” (*Trade Policy Review*, 1999). La presión para liberalizar más servicios y profundizar la liberalización en los actuales ya se siente.

De hecho, las políticas nacionales de comercio internacional están altamente *armonizadas* con las que pretende y promueve la OMC. A diferencia de otros países, la formalización y aplicación de nuevos instrumentos a futuro como el ALCA y la ampliación de compromisos de Bolivia bajo el GATS (y otros tratados promovidos por la OMC, por ejemplo,

¹² El BIT entre Bolivia y Estados Unidos puede verse en: http://www.mcei.gov.bo/web_mcei/Prensa/tboleuu.bitm. La lista de los puntos (i) al (vi) indicada arriba es ilustrativa y no exhaustiva.

sobre la agricultura) no introducirían solamente una orientación liberal en las políticas comerciales, sino que profundizarían la orientación existente, ampliando su cobertura y aplicación; es decir, consolidando o *poniendo candado* a las reformas ya realizadas. En resumen:

- i) Las reglas tienden a ampliarse, cubriendo nuevos sectores y ámbitos de la vida económica.
- ii) Las reglas tienden a profundizarse, acabando por eliminar cualquier impedimento al libre comercio y dando protecciones cada vez más amplias a los inversionistas.
- iii) Las reglas tienden a *armonizarse* con las normas internacionales concretadas en los acuerdos de la OMC y, en las Américas, con el NAFTA.
- iv) Las reglas tienen un claro *efecto trinquete*, es decir, se suman los mecanismos disciplinarios que hacen muy costoso o imposible cuestionar, modificar o revertir elementos de las políticas comerciales y económicas.

Además, en la forma en que se van consolidando las reglas en América Latina se advierten dos rasgos específicos. En primer lugar, en su formulación y aprobación hay una falta total de transparencia y participación de la sociedad; en segundo lugar, en ninguno de los acuerdos existe una preocupación clara por los problemas sociales, medioambientales y laborales, en muchos casos ni siquiera una referencia explícita a estos aspectos ¹³.

En este contexto, los gobiernos bolivianos, aparentemente basándose en una fe ciega en los postulados del neoliberalismo, confundieron la apertura con la capacidad de aprovecharla y creyeron erróneamente que la inversión extranjera era sinónimo de desarrollo.

Tendencias del comercio exterior

Ya se señaló el aporte casi irrelevante y decreciente de la producción boliviana al comercio mundial. Sin embargo, dentro de esta extrema debilidad de inserción, hay ciertas tendencias que es necesario destacar: un cre-

¹³ Donde hay mención de los mismos, como es el caso del ATPA, solo existen mecanismos para señalar, pero nunca para sancionar, graves abusos e impactos negativos del libre comercio.

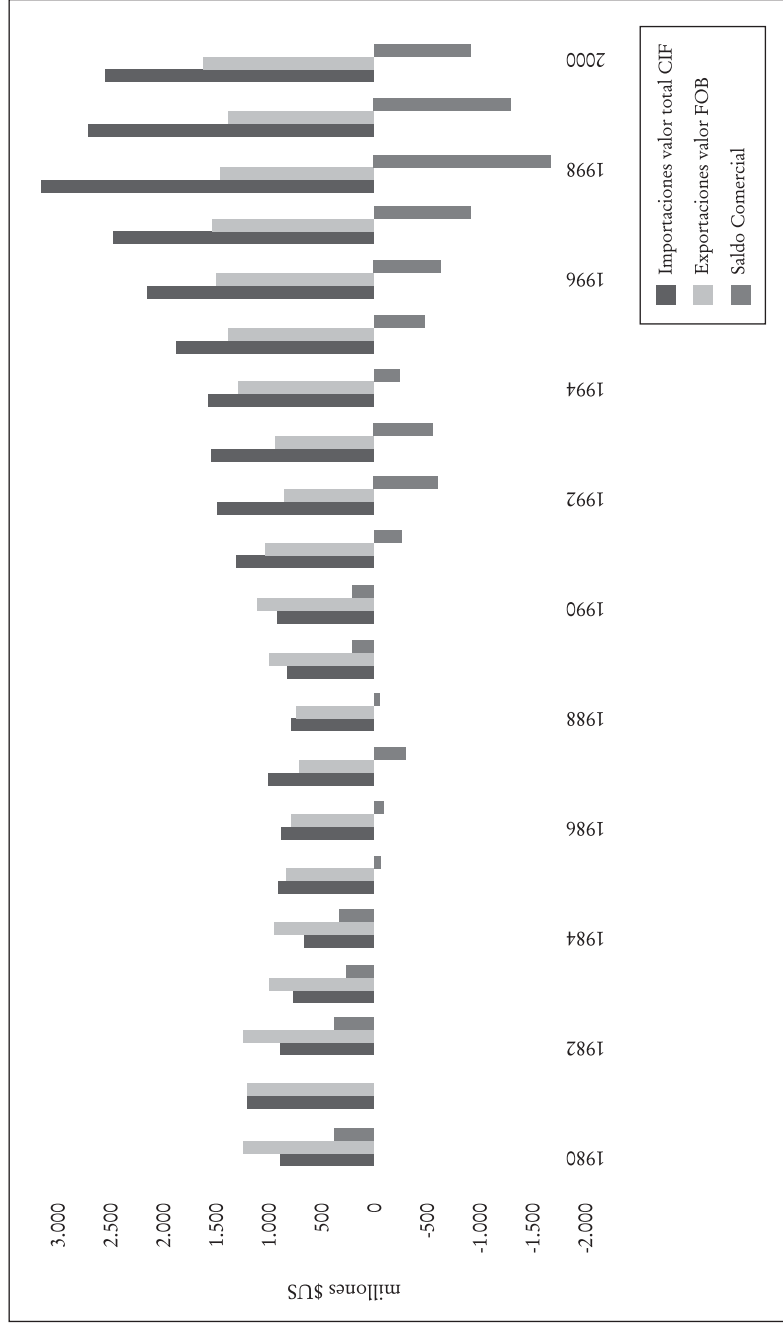
ciente déficit comercial, la persistente exportación de productos primarios con bajo valor agregado y el deterioro de los términos de intercambio.

El saldo comercial en la década del noventa fue crecientemente negativo; es decir, aunque salen cada vez más exportaciones del país, el valor de las importaciones crece más rápido. En el Gráfico 1 se muestra este déficit con un cierre de la brecha hacia el año 2000 que responde a una reducción en las importaciones antes que a un aumento en las exportaciones. La brecha comercial que resulta es preocupante por varias razones. Por un lado, como indican Carreño y Pinto (1997:8), la apertura sirvió para estimular las importaciones más que las exportaciones, una tendencia que tiene efectos negativos para la generación de empleo y que podría estar ocasionando una paulatina desindustrialización en el país¹⁴. Por otro, ella señala los efectos de la desigualdad en la distribución del ingreso, es decir, la acumulación de más riqueza en manos de pocas personas con altos ingresos, que son quienes consumen más productos importados y menos nacionales (Grebe, 2000: 14).

Por otra parte, los productos primarios siguen ocupando un rol preponderante en las exportaciones. Aunque aumentan las exportaciones *no tradicionales* —bienes que no son ni minerales ni hidrocarburos—, el predominio de las exportaciones de productos primarios con escaso valor agregado se mantiene (ver Gráfico 2).

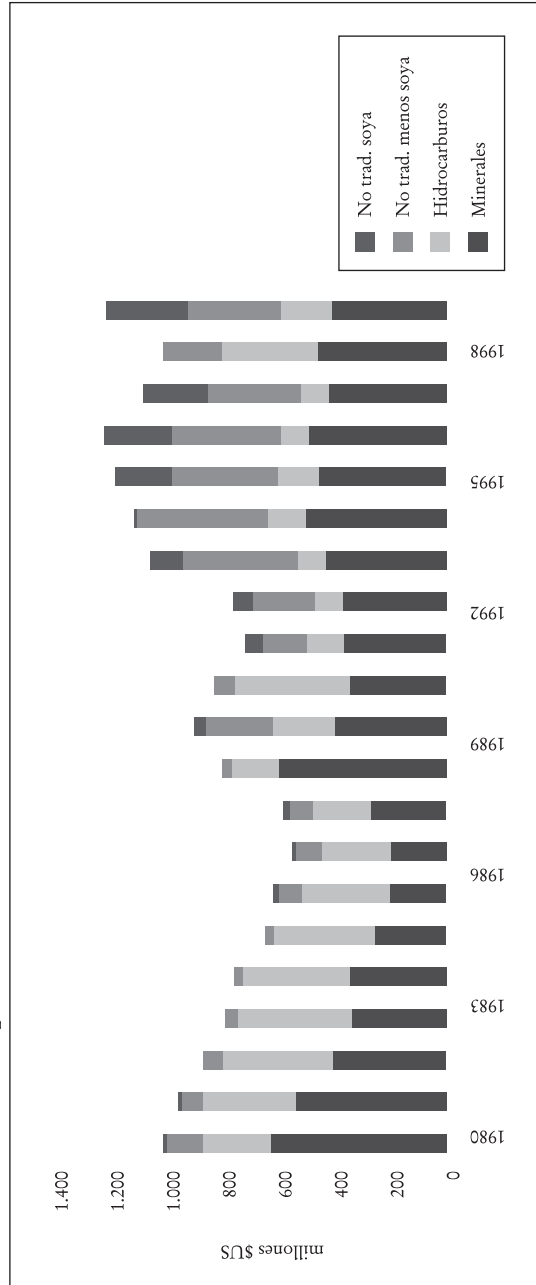
¹⁴ La idea expresada constituye una hipótesis de trabajo.

Gráfico 1
Bolivia: Importaciones, exportaciones y saldo comercial 1980-2000



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en UDAPE, 2001.

Gráfico 2
Bolivia: Valor de exportaciones 1980-2002

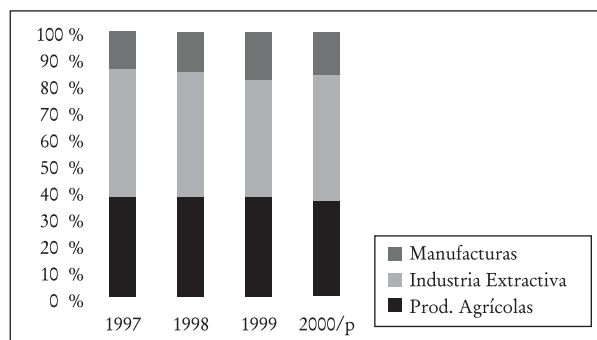


Fuente: Elaboración del CEDLA con base en UD/APE, 2001.

Los datos de los últimos años ratifican esta tendencia. Considerando a los productos agrícolas y a las actividades extractivas (minería, hidrocarburos y forestería) como de bajo valor agregado, ellas siguen siendo dominantes en la pauta exportadora, mientras que los productos con un mayor valor agregado (manufacturas) nunca pasan del 15% del total de las exportaciones. La conclusión es simple: la articulación de la economía boliviana con el mundo sigue descansando fundamentalmente sobre productos primarios (ver Gráfico 3).

Gráfico 3

Bolivia: Concentración de exportaciones en productos primarios, 1997-2000



Fuente: Viceministerio de Exportaciones, 2000. Los datos del año 2000 son preliminares.

El hecho que la inserción de Bolivia descansa sobre productos primarios tiene varias implicaciones, entre ellas: un efecto neutro o negativo sobre el empleo, eslabonamientos débiles con la economía nacional y términos de intercambio en descenso. En primer lugar, los sectores agrícolas de exportación y las industrias extractivas no tienden a crear ni muchos ni buenos trabajos. Como señalan varios autores, la minería moderna tiende a “ser cada vez más intensiva en bienes de capital en la producción” y, por tanto, genera una demanda muy reducida de mano de obra altamente calificada y poca demanda de mano de obra menos calificada (Carreón y Pinto, 1997:4). Estos autores y otros (Escobar, 2000) señalan que este tipo de producción

para la exportación va acompañada de una terciarización y precariedad creciente del trabajo para los menos calificados. También la expansión de la producción agrícola para la exportación produjo un cambio importante en las economías regionales, con la emergencia y consolidación de Santa Cruz como centro exportador; pero siendo una producción por lo general mecanizada y extensiva, no aporta significativamente a la creación de empleos de calidad. Así, la mayor parte de los rubros de exportación demandan mano de obra cíclicamente, estimulando flujos migratorios de mano de obra no calificada (Pacheco y Ormachea, 2000).

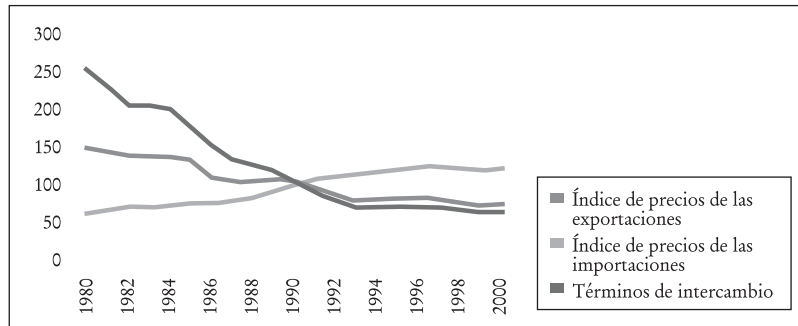
En segundo lugar, estos sectores privilegiados por el modelo, es decir, aquellos ligados a los mercados internacionales, también mantienen lazos débiles con el resto de la economía nacional. Los eslabonamientos hacia adelante (lo que ofrecen a la economía interna como productos) y hacia atrás (lo que demandan como insumos al resto de la economía interna) son débiles. Así, el carácter primario de la producción para la exportación es sinónimo de la persistencia de economías de enclave, que en sí se convierten en un impedimento para el desarrollo productivo. Como lo han señalado varios estudios (por ejemplo, Jenkins, 1997), la apertura que se vive, lejos de integrar al país a circuitos virtuosos de intercambio mercantil que difunden transferencia tecnológica y exigen y emplean mano de obra calificada, consolida patrones tradicionales de producción.

En tercer lugar, son los productos primarios los que más sufren el deterioro de los términos de intercambio. En el Gráfico 4 se muestra claramente cómo en los últimos veinte años el valor relativo de lo que importa Bolivia crece (es decir, los productos de mayor valor agregado), mientras el valor relativo de lo que exporta se reduce (principalmente productos primarios).

Una inserción a los mercados internacionales que descansa sobre productos que sufren este deterioro significa que hay que correr más rápido para no perder terreno. Según la estimación de Grebe (2000: 13), sin este deterioro el valor relativo de las exportaciones en el año 2000 hubiera estado alrededor de 2 mil millones de dólares y no en los mil doscientos millones registrados; es decir, hubiera sido un 67% más alto.

Gráfico 4

Bolivia: Términos de intercambio 1980-2000

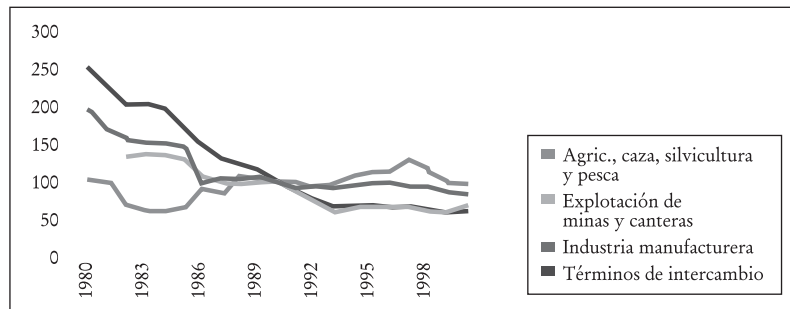


Fuente: Elaboración del CEDLA con base en UDAPE, 2001.

En todo caso, la evolución de los términos de intercambio varía por sectores de la economía. En el Gráfico 5 se presenta el comportamiento de los términos de intercambio para la agricultura, las actividades extractivas (*minas y canteras*) y la industria manufacturera. Llama la atención que el único sector que no sufrió una caída significativa fue la agricultura, a diferencia de las actividades extractivas y las manufacturas que sí la sufrieron: el índice de precios de las exportaciones en manufacturas en 2000 fue menos de la mitad de lo que fue en 1980.

Gráfico 5

Bolivia: Términos de intercambio según sector productivo, 1980-2000



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en UDAPE, 2001.

Balanza comercial por sectores y regiones

Otro aspecto a considerar es la intensidad del comercio regional medida como los saldos de lo que se importa y exporta con una determinada región. En los últimos cinco años, el intercambio comercial de Bolivia con los países del NAFTA (Estados Unidos, Canadá y México) fue sostenido, con una participación de alrededor del 25% siendo los Estados Unidos el socio comercial principal. En cambio, se advierte una disminución en los intercambios con la Unión Europea y Japón, que se fue compensando con un mayor intercambio con los países del MERCOSUR. La intensidad del comercio con los países de la Comunidad Andina (región con la cual Bolivia históricamente goza de una balanza comercial favorable) se mantiene estable en alrededor del 14% del total del comercio internacional. De hecho, las únicas regiones del mundo con las cuales el país no tiene una balanza comercial negativa son los países de la Comunidad Andina de Naciones (Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela) y los de la Comunidad Europea (ver Cuadro 6 y Gráfico 6).

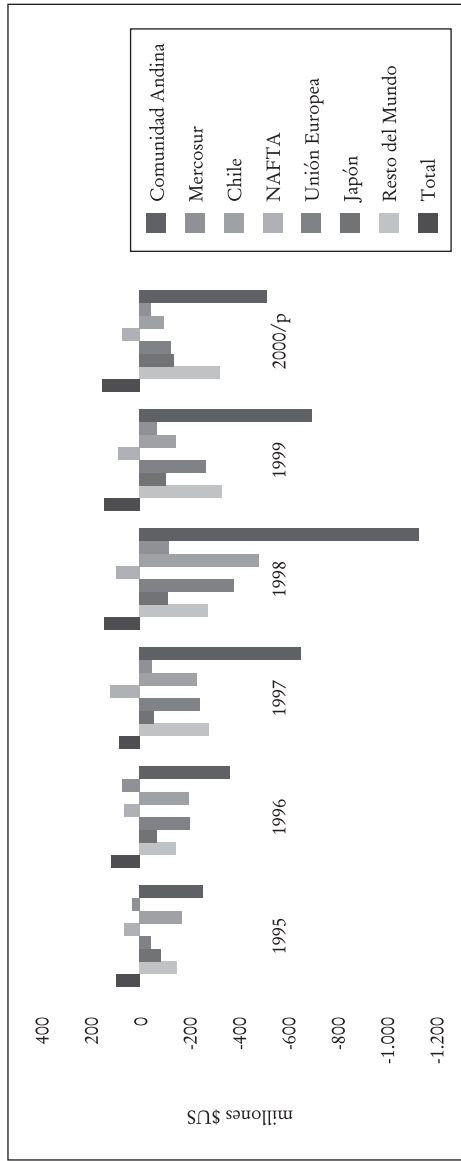
Cuadro 6

Bolivia: Intensidad del comercio por región económica, 1995-2000 (en %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Comunidad Andina	13,0	14,0	13,0	13,0	13,0	14,0
MERCOSUR	18,0	17,0	22,0	19,0	21,0	26,0
Chile	5,0	5,0	6,0	5,0	5,0	6,0
NAFTA	26,0	29,0	25,0	27,0	35,0	25,0
Unión Europea	21,0	16,0	16,0	14,0	14,0	13,0
Japón	7,0	7,0	8,0	13,0	5,0	3,0
Resto del Mundo	11,0	12,0	11,0	9,0	8,0	14,0

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en UDAPE, 2001 y Viceministerio de Exportaciones, 2000.

Gráfico 6
Bolivia: Balances del comercio exterior por regiones, 1995-2000



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en UDAPE, 2001.

En cuanto al contenido de los balances comerciales por región, la información obtenida brinda algunos elementos indicativos. En primer lugar, el destino del grueso de las exportaciones claves de soya y aceites es la Comunidad Andina de Naciones. Ningún otro rubro-destino ocupa un lugar tan importante en las exportaciones de Bolivia. El segundo lugar de producto-destino está ocupado por los minerales a Suiza y a la Comunidad Europea, seguido por los combustibles y, casi en igual valor, las exportaciones de soya y aceites al MERCOSUR. En el ámbito de las manufacturas, el rubro sobresaliente es el de *otros productos de consumo* —dominado por joyería en oro— con destino al grupo NAFTA, principalmente Estados Unidos (ver Cuadro 7 y Gráfico 7).

Cuadro 7

Bolivia: Exportaciones por grupos de integración y regiones económicas en el año 2000 (en millones de dólares) ¹

	Total	CAN	Mercosur	Chile	NAFTA	UE	Suiza	Otros
Agrícolas: soya y aceites	675,7	501,2	149,0	24,2	-	0,6	-	0,7
Agrícolas: otros alimenticios	97,5	23,5	12,0	1,0	17,1	30,2	0,9	12,9
Agrícolas: materias primas	42,7	10,2	7,5	1,7	16,1	4,3	0,1	2,9
Extractivos: menas y otros minerales	347,8	7,5	5,4	0,5	11,7	149,8	162,0	11,0
Extractivos: combustibles	177,0	0,7	150,7	4,7	16,7	0,4	-	3,8
Extractivos: metales no ferrosos	75,7	1,6	1,6	0,4	28,5	43,2	0,01	0,4
Manufacturas: productos químicos	9,1	3,7	1,2	0,4	1,3	0,9	-	1,7
Manufacturas: otras semi-manufacturas ²	56,0	4,3	2,9	2,5	28,1	15,0	0,01	3,3
Manufacturas: otros de consumo ³	72,6	1,2	1,7	0,2	64,3	4,8	0,01	0,4
Manufacturas: textiles y prendas	45,1	13,4	3,1	2,5	20,9	3,2	0,2	1,9

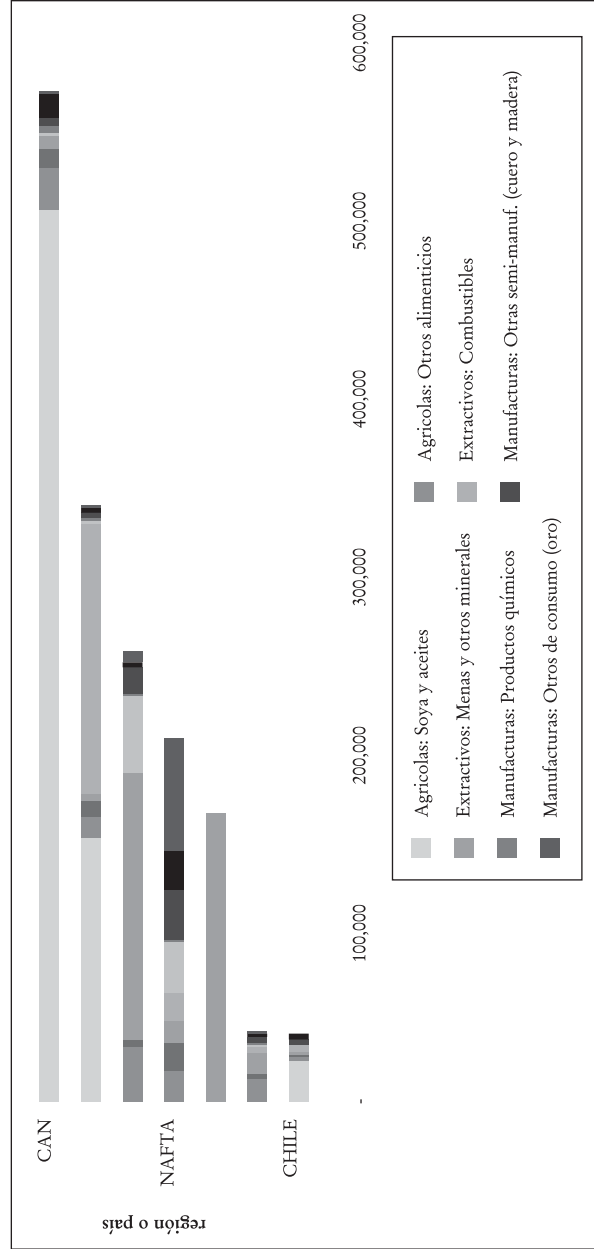
Fuente: Viceministerio de Exportaciones, 2000 (datos preliminares).

1 Datos de enero a diciembre de 2000, clasificación CUCI revisión 3.

2 Principalmente productos de cuero y madera.

3 Principalmente joyería en oro.

Gráfico 7
Bolivia: Exportaciones en el año 2000 por destino y producto (en miles de dólares)



Fuente: Viceministerio de Exportaciones, 2000.

Concentración en el sector exportador

Un elemento poco analizado en el comercio exterior boliviano es la alta concentración de las exportaciones en pocas empresas. Si se considera el aporte de las principales diez y veinte empresas exportadoras por separado y en conjunto, se puede observar que, en los últimos años, concentran una proporción cada vez mayor del valor de las exportaciones. Como se muestra en el Cuadro 8, en el año 2000 casi las tres cuartas partes de todo el producto exportado salió de apenas diez empresas y más del 83% del mismo salió de tan sólo veinte empresas, con una tendencia hacia una mayor concentración de valores exportados en menos empresas.

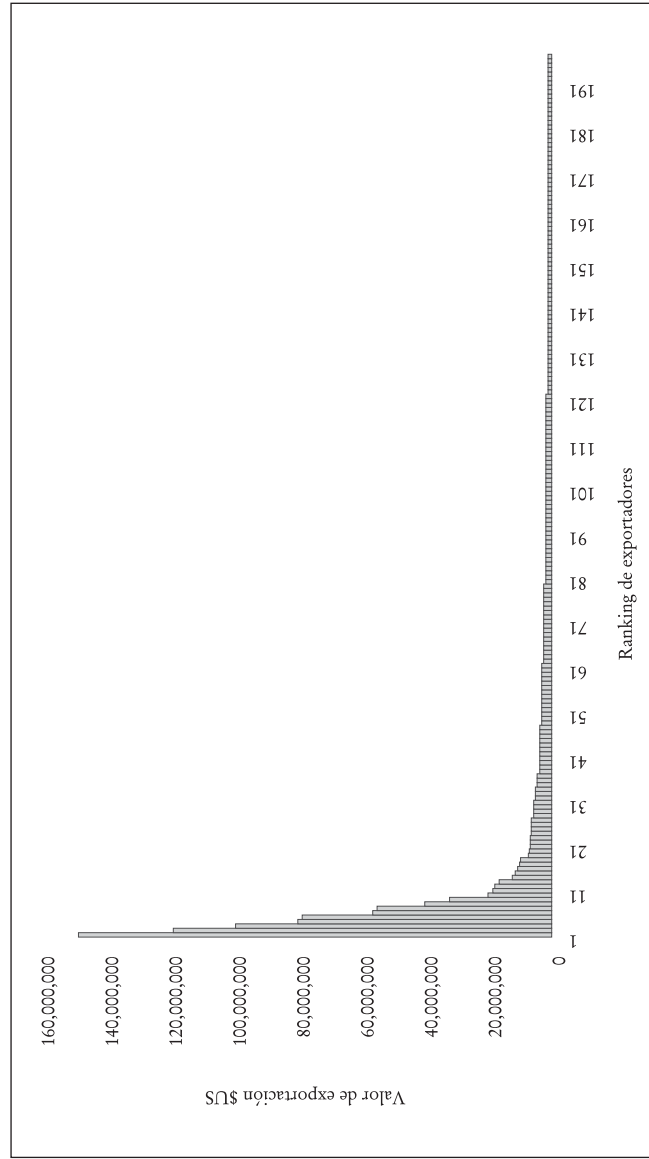
Cuadro 8

Bolivia: Concentración de exportaciones en pocas empresas

	1998		1999		2000	
	Valor \$US	% del total	Valor \$US	% del total	Valor \$US	% del total
Top 10	611.841,3	54,5	587.216,7	56,4	741.133,5	71,1
Top 20	714.292,0	63,6	688.713,9	66,1	865.221,8	83,1

Fuente: Viceministerio de Exportaciones, 2000.

Gráfico 8
Bolivia: Exportaciones de los 200 exportadores más grandes, 2000



Fuente: Viceministerio de Exportaciones, 2000.

Cuando se hace referencia al sector *exportador* y a las políticas para fomentar las exportaciones, los jugadores —quienes controlan la enorme mayoría de las exportaciones— son apenas entre una y dos docenas de empresarios. Más que un *sector* exportador, el Gráfico 8, donde se observa la concentración de exportaciones en las primeras veinte empresas exportadoras, sugiere la existencia de una suerte de *pequeño club*, una característica que también está presente en la industria manufacturera.

Apertura e inversión

A pesar de la efectiva apertura de la economía en Bolivia, los niveles de inversión siguen siendo bajos y dirigidos a sectores con impactos poco significativos en el empleo. Mientras las *economías de crecimiento alto* dirigen más del 25% del PIB a la inversión, hasta finales de la década del noventa la inversión total en el país permanecía en alrededor del 15% del PIB. En 1998 se experimentó un aumento excepcional (vinculado a las inversiones en el gasoducto al Brasil), para nuevamente estabilizarse por debajo del 20%. En todo el período, la inversión privada apenas alcanzó en promedio al 10% del PIB (ver Cuadro 9).

En términos de valor, en los últimos años la inversión pública se mantuvo estable y la inversión privada nacional sigue siendo muy baja, mientras que el flujo más importante de inversiones proviene del exterior (IED), como puede verse en el Gráfico 9.

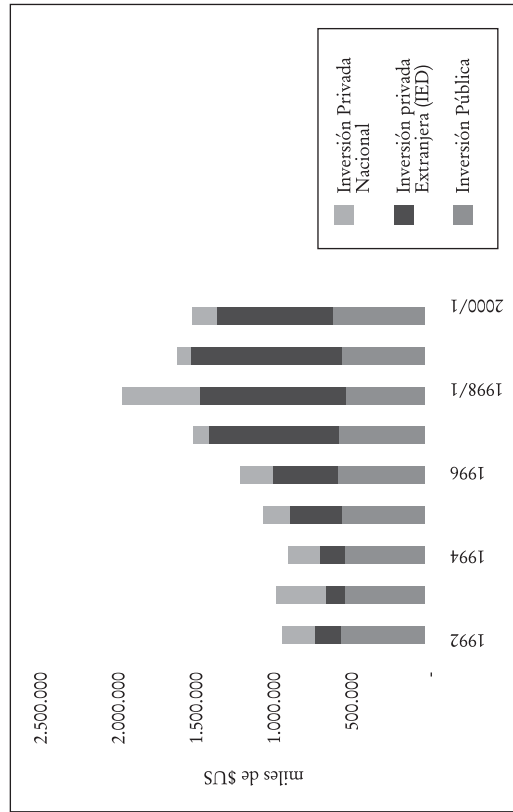
Cuadro 9

Bolivia: Inversión con relación al PIB 1992-2000 (en %)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998/1	1999/1	2000/1
Inversión total/PIB	16,3	16,7	14,9	15,5	16,2	19,0	23,4	19,4	18,2
Inversión pública/PIB	9,7	9,0	8,5	8,0	7,6	6,9	6,0	6,4	7,0
Inversión privada/PIB	6,6	7,7	6,4	7,6	8,6	12,0	17,4	13,0	11,1
Inversión privada nacional/PIB	3,6	5,5	3,5	2,6	2,8	1,2	6,1	1,1	2,0
Inversión privada extranjera/PIB	3,0	2,2	2,9	5,0	5,8	10,8	11,3	11,9	9,2

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en datos del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión, 2003.

Gráfico 9
Bolivia: Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), 1992-2000



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en Viceministerio de Inversión y Privatización-INE, s/f.

Desde la perspectiva del empleo, es relevante señalar que la distribución sectorial de la inversión estuvo vinculada con aquellos rubros intensivos en capital. La industria extractiva (hidrocarburos) y los servicios (telecomunicaciones y transportes) absorbieron el grueso de la inversión extranjera, que estuvo acompañada de importantes procesos de reestructuración de las empresas antes en manos del Estado, por lo cual su impacto neto en la generación de empleo fue bajo o nulo (ver Gráfico 10).

Los actores industriales: empresarios y sindicatos

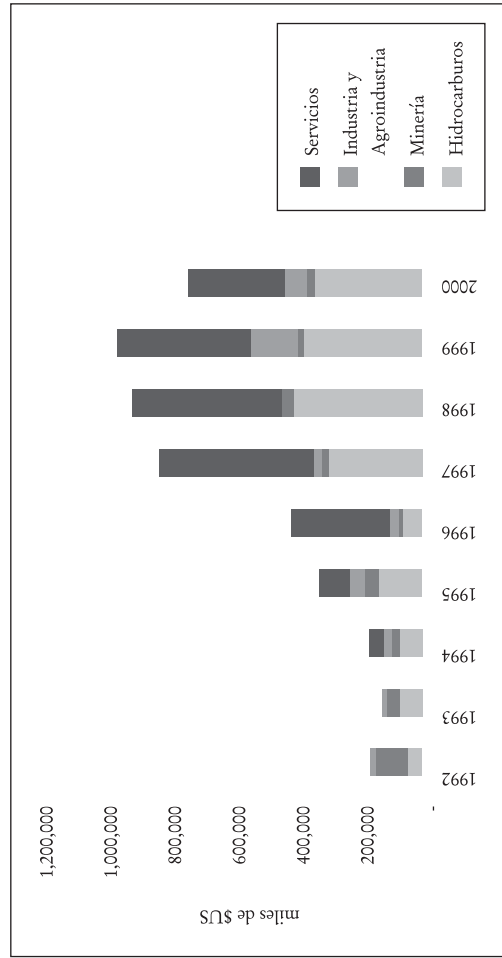
Los empresarios industriales

En la visión del empresariado nacional, el principal acierto del modelo es haber asignado al mercado un rol económico fundamental, cuyos logros se traducen en la estabilidad macroeconómica y en una mayor transparencia en las relaciones económicas. Por lo tanto, en el enfoque de los actores industriales, la regulación estatal debe orientarse a la eficiencia económica y a dar señales claras al mercado para la toma de decisiones sobre la base de la máxima rentabilidad y el mínimo precio; esto incluye el factor trabajo, pues se considera que “finalmente se reformó el mercado de trabajo, estableciéndose la libre contratación” (CNI, 2000).

Como se vio anteriormente, los logros mencionados están todavía lejos de hacerse sostenibles y antes que por las bondades del funcionamiento de los mercados o de la dinámica del sector privado, los mínimos equilibrios logrados responden más bien a la intervención del Estado, sea a través de nueva deuda, de mayores costos sociales para la población manteniendo bajos los salarios (fijación de una política de salarios mínimos sin consideración de su poder adquisitivo) o del impuesto al valor agregado (IVA), que por la vía de la reducción del consumo permiten mantener niveles muy bajos de inflación.

Los actores industriales también consideran que a pesar de la existencia de un entorno estable (la inflación de los últimos años se sitúa por debajo del 3%), los desequilibrios fiscales y la deuda externa crean un entorno escasamente competitivo. Asocian estas restricciones con la escasa promoción de inversiones por parte del Estado, ya que solamente inversiones *dirigidas*

Gráfico 10
Bolivia: Inversión Extranjera Directa (IED) por sector, 1992-2000



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en Viceministerio de Inversión y Privatización-INE, s/f.

mediante incentivos coherentes con el modelo imperante permitirían aprovechar las potencialidades de la industria en el mediano y largo plazo. Sin embargo, no se toma en cuenta que el sector industrial no ejerce una atracción importante para el capital externo.

En general, la inversión directa extranjera en el sector manufacturero es baja, entre otros aspectos, por las condiciones estructurales, comparativamente menos ventajosas que en otros países, para lograr competitividad y por el tamaño del mercado interno, que se encuentra cada vez más reducido por la mayor desigualdad en la distribución del ingreso. En el sector empresarial y también entre los industriales se ve como causa principal de estos problemas la ausencia de seguridad jurídica para la atracción de capitales externos, reclamando la necesidad de que el Estado garantice las inversiones según todas las leyes y la normatividad vigentes, así como la urgencia de enfrentar la corrupción existente en el sistema, como medidas a favor del ingreso de capitales foráneos.

En lo que denominan una desventaja estructural, los industriales cuestionan la falta de competitividad del sistema financiero nacional y su falta de iniciativa para mejorar la oferta y nuevas modalidades de financiamiento. Ante esta situación, proponen la creación de fondos de refinanciamiento y reconversión, con participación estatal, para que a través de la canalización de recursos con tasas de interés y plazos apropiados puedan responder a su carga financiera, ejecutar el cambio tecnológico que necesitan sus empresas y mejorar los sistemas de gestión (Requena, 1997)¹⁵. Señalan también que la tardía reacción del gobierno para responder con medidas de reactivación a las amenazas de la crisis externa a finales de la década del noventa, ocasionaron los serios problemas financieros que enfrentan las empresas industriales en los años iniciales de la primera década del siglo XXI.

Junto a una mayor promoción de inversiones y la mejora de condiciones de acceso al financiamiento, los actores industriales insisten en la necesidad de avanzar hacia una mayor apertura de la economía y de promover

¹⁵ En el año 2000, la Ley FERE de reactivación económica creó un sistema de refinanciamiento para salvar la crisis financiera de las empresas con la banca nacional, con resultados poco auspiciosos hasta el momento.

el comercio exterior mediante mecanismos legales, arancelarios y tributarios que permitan incrementar las ventas externas, mejorando así la inserción del país. Estos mecanismos deberían dirigirse preferentemente a los sectores no tradicionales de exportación.

En esta óptica, dos factores quedan al margen de las consideraciones de los grupos industriales representados en la Cámara de Industrias: por un lado, las propias deficiencias estructurales de la industria, es decir, su rezago tecnológico, su fragmentación y su concentración en la producción de bienes de consumo básico, etc.; por otro, el impacto de la aplicación de políticas comerciales agresivas que no guardan relación con la capacidad productiva, la productividad y la competitividad del sector tanto en las importaciones como en las exportaciones. No solamente la oferta exportable es reducida para aprovechar mercados vecinos, incluso con aquellos como el chileno con los que se tienen acuerdos de complementación económica, sino que es cada vez más difícil competir con las importaciones de bienes de menor precio y de mejor calidad.

La brecha comercial del sector industrial es una clara expresión de la distancia entre el discurso de la apertura como solución y la realidad productiva nacional. La apertura de mercados es vista como mecanismo para estimular las exportaciones; entretanto, se apela a otros mecanismos de *protección o incentivo* para atenuar el impacto de las importaciones; por ejemplo, normas que incentivan con un porcentaje para la calificación final de bienes de origen nacional en las compras estatales.

En un escenario de crisis, donde se profundiza la apertura de la economía y se hace evidente la disminución de la demanda agregada, es el Estado, y no el mercado, el que debe jugar un rol económico fundamental, que a modo de *salvataje* debe responder a la crisis con medidas de reactivación: “la tardía reacción del gobierno ocasionó problemas financieros a las empresas industriales” (CNI, 2000). Se trata así de un péndulo que va del mercado al Estado, al viejo estilo de la relación entre el Estado y los actores empresariales, relación de la cual reniegan en el discurso pero mantienen en sus prácticas económicas.

No deja de llamar la atención que, siendo el costo del dinero un factor crucial para las decisiones de inversión, el problema de una efectiva liberalización del mercado financiero en Bolivia —atribuible al propio mercado— no se encuentre planteado como tema central en la agenda de debate empresarial. Aquí, atendiendo al enfoque de la menor intervención posible del Estado que postula el sector industrial, la gran pregunta que se plantea es: ¿a quién corresponde el perfeccionamiento del sistema financiero y del mercado de capitales? ¿Nuevamente al Estado o a los agentes económicos privados? ¿Cuál es el papel de las empresas para superar su estructura tradicional patriarcal, descapitalizada y altamente endeudada?

El reclamo de una mayor inversión pública también es otro ejemplo de que las condiciones de entorno creadas por la aplicación del modelo económico no condujeron a sustituir los ciclos del gasto público por los de las inversiones privadas; por lo tanto, desde los actores empresariales se apela de nuevo a la intervención del Estado, esta vez a través de la ampliación de la base tributaria incorporando a sectores que nunca se benefician con el gasto y la inversión pública, como los pequeños productores urbanos y rurales.

Más aún, demandas como la preferencia de productos nacionales en las compras estatales o la eliminación de subsidios de tarifas públicas a los consumidores de bajos ingresos demuestran que la rentabilidad de las empresas privadas todavía deviene fuertemente de la intervención estatal antes que de la productividad de las mismas, y que las condiciones de competencia fácilmente se trasladan del terreno del mercado a la esfera política, mediante la obtención de beneficios o rentas del poder público, tan cuestionada como una *mala práctica* de la etapa sustitutiva de importaciones.

En la posición de los industriales siempre está presente el planteamiento en torno a la creación de un sistema tecnológico que responda a sus demandas y a las necesidades de capacitación de la mano de obra. Si bien este ámbito del desarrollo industrial tiene un carácter estratégico, la posibilidad de un avance en el cambio tecnológico se dificulta por el vacío de políticas y mecanismos institucionales que posibiliten el acceso a información y conocimientos para una adecuada transferencia y adaptación

tecnológica. Este es un aspecto crucial sobre el cual no es posible avanzar solamente con “los estímulos que permite el modelo de libre mercado”. Sin embargo, no se conocen acciones o propuestas que desde el sector privado se orienten a crear, junto al Estado, las condiciones para desarrollar procesos de innovación y reestructuración productiva capaces de llevar a una mejora general de la productividad y de la capacidad competitiva.

En cambio, la demanda de una mayor desregulación del mercado laboral es permanente en el marco de la adopción de estrategias defensivas de competitividad basadas en la reducción de los costos laborales. En el planteamiento del sector industrial, *mercados laborales flexibles, con bajos impuestos al salario y buenas relaciones industriales*, son argumentos frecuentemente utilizados para demandar la *modernización de la legislación laboral manteniendo el equilibrio entre el desarrollo del recurso humano y la productividad empresarial*. Hoy en día las empresas industriales hacen un uso flexible de la fuerza de trabajo, a riesgo inclusive de afectar sus niveles de productividad por la fuerte movilidad de la fuerza de trabajo y el uso de mano de obra con menores salarios pero de menor calificación o experiencia laboral.

Esta estrategia generalizada en la mayor parte de las empresas condujo, entre otros factores, a generar un entorno en el que las propias posibilidades de reactivación se ven limitadas por los bajos salarios y la escasa capacidad de consumo de la población, es decir, por el achicamiento del mercado interno.

Finalmente, es importante señalar que si bien los grupos industriales se suman al discurso empresarial de la *transición a una economía de libre mercado*, las acciones de influencia y negociación política son parte de una rutina en su accionar en el marco de los espacios que abre el Estado para su participación en la toma de decisiones que los afectan¹⁶. Aspectos tributarios, arancelarios, reglamentos y procedimientos aduaneros, normas de adquisición de bienes por parte del Estado y procedimientos administrativos, medidas de reactivación y refinanciamiento, se cuentan entre otros aspectos de negociación con el Estado.

¹⁶ *A diferencia de otros actores productivos, los representantes empresariales de todos los rubros de actividad participan con su opinión y negociación política en la definición de leyes, decretos y normas que afectan sus actividades.*

Los sindicatos fabriles post-ajuste

En términos cuantitativos, la tasa de sindicalización (afiliados como porcentaje de los asalariados) no se modificó sustantivamente en el período 1989-1999, en el que se registró 25,7% y 25,1%¹⁷. Lo que sí cambió es la composición de los afiliados: el porcentaje de jóvenes afiliados se duplicó (reflejando, tal vez, una composición sesgada de edades más jóvenes entre los trabajadores antes que una mayor tasa de sindicalización de los mismos), mientras que el porcentaje de adultos jóvenes (entre 20 y 34 años de edad) cayó de 21,6% a 18,5%, siendo este grupo probablemente el que estaría sufriendo los efectos de las estrategias basadas en *ventajas espurias* (Arze Vargas, 2000: 46). Al respecto ver Cuadro 10.

Cuadro 10

Bolivia: Afiliación por categoría ocupacional y rama de actividad (en %) ¹

Categorías y sectores	1989	1999
Obreros ²	17,5	11,0
Empleados ³	28,0	30,4
Manufactura	15,5	13,8
Construcción	10,6	6,6
Transporte y comunicaciones	35,4	31,9
Comercio	7,5	4,6
Servicios ⁴	34,1	43,4
Otros ⁵	24,8	22,1

Fuente: Arze Vargas, 2000: 48-51.

1 Ciudades del eje y El Alto.

2 "... que realizan en su generalidad trabajo manual y esfuerzo físico".

3 "... que realizan trabajo intelectual y/o de escritorio a cambio de una remuneración".

4 Incluye salud y educación.

5 Incluye servicios financieros, minería y agricultura.

¹⁷ La etapa más intensa de caída de la sindicalización se sitúa en el período 1985-1989 en relación estrecha con las medidas de libre contratación que favorecieron el retiro de los trabajadores antiguos y con mayor experiencia sindical.

Poco después del ajuste y varios años antes de las privatizaciones, la COB estaba conformada por treinta y siete organizaciones de nivel nacional: dieciocho confederaciones y diecinueve federaciones. Entre ellas, dieciocho correspondían a trabajadores dependientes de empresas e instituciones estatales, diez a trabajadores dependientes de empresas privadas y nueve a otros sectores (campesinos, gremiales, artesanos, estudiantes, cooperativistas, artistas, comerciantes). Hoy, en cambio, como producto de la relocalización, las privatizaciones y los procesos de transformación económica, por lo menos cinco de las dieciocho organizaciones conformadas por trabajadores dependientes del Estado sufrieron cambios radicales y otras tres prácticamente desaparecieron (Arze Vargas, 1997 y 2000: 42-43).

Diversos factores —algunos ya señalados— se combinan para producir una efectiva desindicalización¹⁸. Uno de ellos es el conjunto de estrategias empresariales que por varios medios inducen directamente a la desindicalización, como las nuevas formas de relación contractual dirigidas a abaratar los costos de mano de obra —entre otras la subcontratación, el desmembramiento de la empresa en unidades inferiores a veinte trabajadores (el mínimo necesario para organizar legalmente un sindicato)— o las acciones cotidianas de intimidación y amenaza contra dirigentes sindicales. Estas últimas resultan eficaces con una fuerza de trabajo cada vez más joven, con escasa experiencia sindical y poco conocimiento de sus derechos laborales. En otros sectores relativamente nuevos (ciertos sectores de servicios industriales, floricultura, etc.) se acepta como un sobreentendido la proscripción del sindicalismo.

En resumen, operan múltiples dinámicas en Bolivia que atentan contra la actividad sindical, las que se apoyan en una creciente fragmentación y jerarquización de la fuerza de trabajo, que mantiene un núcleo privilegiado cada vez más reducido de trabajadores sindicalizados que convive con otro más amplio carente de derechos laborales y con bajos grados de afiliación sindical.

¹⁸ Aunque faltan estudios sistemáticos al respecto, existe amplia información. El presente estudio se basa en los primeros diez números de la publicación periódica "Alerta Laboral" de CEDLA (disponibles en: <<http://www.cedla.org>>) y en la información recopilada durante varios años de trabajo directo con la Federación de Fabriles de Cochabamba.

Para el sindicalismo los cambios cuantitativos son importantes; sin embargo, tanto o más relevantes son los cambios cualitativos. Estudios de piso de fábrica y la experiencia de dirigentes sindicales indican que detrás de las cifras que muestran la creciente precariedad laboral, la des-sindicalización y la vulnerabilidad social generalizadas, se esconde la pérdida de los roles de los sindicatos existentes y las dificultades enormes para conformar nuevos sindicatos. Hoy el trabajo se desenvuelve en un medio cotidiano terriblemente adverso a la concepción, articulación y defensa de los intereses colectivos.

No es exagerado hablar de sistemas de relaciones industriales basados en el miedo, inclusive en empresas relativamente *modernas*. Como han sugerido varios autores, para que funcionen los regímenes fabriles, se requiere —aún en los sistemas minuciosamente estandarizados— una colaboración activa y creativa por parte de los trabajadores. Scout (1998: 6) apunta al respecto: “Los procesos productivos dependen de una gama de prácticas informales e improvisaciones que nunca pueden ser codificadas”. El proceso productivo descansa, entonces, sobre equilibrios tenues sostenidos, ajustados y re-negociados cotidianamente entre trabajadores y gerentes. En la medida en que se va *informalizando* el aparato productivo, la experiencia sugiere que las relaciones industriales se basan cada vez más sobre actitudes despóticas y paternalistas, una tendencia también identificada por diversos analistas en otros contextos (Lautier, 1999; Harvey, 1989; Yelvington, 1995; Benenati, 1998; Hsiung, 1996). En estas circunstancias, muchas veces las muy celebradas “formas de resistencia cotidiana” al régimen productivo paradójicamente pueden ser neutras o un factor que debilita de manera directa la emergencia, consolidación y defensa de un actor colectivo en el mundo del trabajo ¹⁹.

En el caso de la industria, ésta sigue siendo liviana y relativamente pequeña y la innovación en cuanto a procesos y productos está circunscrita

¹⁹ *Estas formas de acomodamiento y resistencia —el foot dragging, las “ventilaciones” y los conflictos entre trabajadores, el cbisme como mecanismo de ganar posicionamiento marginal ante un patrón a expensas de otros trabajadores, etc.— lejos de subvertir la hegemonía del régimen laboral, pueden conllevar su reproducción. Hodson (1991) y Hsiung (1996: capítulo 6) realizan una rica exploración de este tema.*

a un número reducido de empresas de mayor tamaño. Sugiere Arze Vargas (2000) que, en general, las estrategias de competitividad se basan en el incremento en el volumen de producción, mientras se reduce la mano de obra; se detectó asimismo la incorporación de discursos sobre nuevas formas administrativas (el *just in time*, aplicación de la *calidad total*, etc.), pero las instancias en las que ellas se aplican parecen ser todavía pocas. En aquellos casos donde existe incorporación de tecnología moderna, el mismo autor (2000: 23-24) sugiere que se tiende a reforzar sistemas tayloristas. Por otro lado, son ampliamente conocidos, aunque poco sistematizados, los casos de subcontratación y terciarización de la producción en este sector.

El cuadro emergente es, así, diametralmente contrario a las versiones virtuosas de una evolución productiva flexibilizadora²⁰. Se ha constatado que la flexibilización funcional, numérica y salarial y la externalización de tareas vía la subcontratación, amplían formas despóticas de manejo empresarial y empeoran las condiciones laborales. Aún donde hay mejoras en la productividad, ella parece estar divorciada de las condiciones de empleo, remuneración y participación de los trabajadores en las decisiones. Al respecto, un estudio reciente de la OIT proporciona datos sugerentes: no obstante hubo un aumento de la productividad significativa en la industria manufacturera en el período 1990-1996, los salarios reales en el mismo sector *cayeron* en un 14% (Martínez de Bujo, 1998: 26, 96).

En resumen, las estrategias predominantes de las empresas industriales tienden hacia la explotación de *ventajas espurias* o lo que algunos autores llaman el *camino bajo* de la reestructuración (Harrison, 1997: capítulo 6). Es aquí donde más se observan las tendencias de precariedad laboral y exclusión, los efectos de la *flexibilización primitiva* y la pérdida de derechos laborales (De la Garza, 1992).

Cuando se hace referencia a los aspectos cualitativos del sindicalismo, también está presente el ámbito de la capacidad de negociar equili-

²⁰ Barchiese expresa bien esta noción cuando propone una visión holista del trabajador, que supone una adaptación de ciclos más cortos con trabajadores polivalentes capaces de innovar y adaptar rápidamente y con mayores niveles de cooperación e iniciativa como consecuencia de la delegación de autoridad (Barchiesi, 1998).

brios tenues entre capital y trabajo en las fábricas y de lograr resultados en lo cotidiano. Operando en un terreno despótico y/o paternalista, no debe sorprender que el sindicalismo se encuentre en una fase de pleno repliegue, con actitudes defensivas y con una visión inmediatista en sus demandas. Cuando mucho, está defendiendo lo conquistado o busca frenar mayores pérdidas en cuanto a los derechos laborales.

En el sector de las pequeñas empresas manufactureras la situación es más dramática: el referente, el concepto mismo de *derechos* o una voz o cuerpo colectivo en el trabajo está, por lo general, ausente. La forma más común de expresar una queja es dejar el empleo, fenómeno que produce trayectorias laborales sumamente fragmentadas o lo que García Linera (1999) ha llamado la emergencia del *trabajador nómada*²¹.

Para concluir este capítulo es importante señalar que la crisis en las cúpulas de la Central Obrera Boliviana y de las Centrales Departamentales (CODES) en la práctica dio paso a la actuación de las federaciones sectoriales y de los sindicatos por su cuenta. Aunque esto significa la pérdida de un ente aglutinador social y político a escala nacional, no obstante, paralelamente, surgió un discurso que enfatiza *volver a las bases* e iniciar un proceso de reconstrucción de la organización desde abajo²². La pérdida de referentes exige de los sindicatos y sus federaciones un aterrizaje en las nuevas realidades del mundo del trabajo (French y James, 1997).

21 *Ser nómada, por lo general, responde a una actitud juvenil. Los estudios realizados sugieren que el momento en el ciclo vital de conformar una familia —lo que los jóvenes llaman sentar cabeza— se asocia a volverse sedentario, lo que en el plano laboral supone un distanciamiento del trabajo asalariado y más bien el emprendimiento de un negocio o taller propios.*

22 *Ver el periódico Última Hora, del 24 de enero de 2000, donde un dirigente “aclaró que no se pretende crear un ente paralelo a la COB, sino trabajar desde las bases para fortalecer el movimiento sindical”.*

CAPÍTULO 2

DESEMPEÑO GLOBAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

CAPÍTULO 2

DESEMPEÑO GLOBAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

El tránsito de un modelo de desarrollo que asignaba al Estado un rol central en el proceso de sustitución de importaciones y en el fomento a la industrialización, al modelo de apertura y liberalización que deja en manos del mercado las posibilidades del desarrollo industrial fue tratado en el capítulo anterior. En éste se examinan algunos aspectos de la trayectoria global de la industria manufacturera en la economía boliviana en la década del noventa, para explorar los efectos del nuevo entorno interno y externo sobre su estructura, composición y dinámica, considerando aspectos vinculados a la producción, al comercio exterior y al empleo.

La industria manufacturera en la producción nacional

Entre los supuestos de las políticas de liberalización y apertura externa, se señalan sus virtudes en cuanto al estímulo de la competitividad de la producción industrial mediante el aprovechamiento de ventajas comparativas y dinámicas que permitirían la diversificación del producto, la generación de mayor valor agregado y el aumento de la oferta exportable. Completando este supuesto, se asume la existencia de un escenario competitivo en el comercio internacional de bienes y de una demanda externa sin restricciones que favorecería el comercio de bienes transables en mercados ampliados.

Como se discute en el capítulo anterior, la realidad se plantea en otros términos. En primer lugar, para industrias poco desarrolladas —considerando la brecha de productividad que las separa de la competencia internacional— el salto que se requiere es enorme, más aún si se pretende impulsar las exportaciones. En segundo lugar, la prescindencia del Estado como agente promotor subordina toda la asignación de recursos al mercado, sin considerar el conjunto de desequilibrios estructurales que obstaculizan la inversión, acumulación y posibilidades de reproducción industrial²³. En tercer lugar, la negociación y la política internacional toman cada vez más el lugar de las fuerzas del mercado, discriminando en contra de los nuevos productores y obstruyendo las posibilidades de aprovechamiento de las ventajas comparativas. Es a partir de éstos y otros factores que se puede comprender con mayor propiedad el desempeño reciente y el papel que juega la industria manufacturera en la producción nacional.

Sin lugar a dudas, la crisis que experimentó la economía en la primera mitad de la década del ochenta afectó con mayor intensidad a la producción manufacturera. Recién a partir de 1987 se restauraron los niveles de crecimiento del producto nacional e industrial, aunque manteniendo un elevado grado de vulnerabilidad e insostenibilidad. La recuperación del producto industrial fue significativamente más rápida en comparación con el producto nacional, habida cuenta de su dramático descenso en el período 1980-1985 (-5,1%). En la década del noventa, sus niveles de crecimiento se igualaron en torno al 4,2%, logrando estabilizarse en ese ratio hasta 1995. A partir de 1997, la producción industrial se muestra más volátil que la producción en su conjunto, experimentando una fuerte reducción en su ritmo de crecimiento (2,5% en promedio entre 1995 y 2000). Sin embargo, a pesar de esta inflexión, el valor de la producción manufacturera aumentó en 39%

²³ *La intervención estatal se retrae en el país hasta al punto de negar toda posibilidad de política industrial dirigida a impulsar las transformaciones necesarias en los patrones de industrialización que se configuraron en el pasado; pero al mismo tiempo, el sector privado no se guía por visiones estratégicas y de largo plazo que permitan enfrentar el falso dilema entre Estado y mercado para el análisis de la reestructuración industrial.*

respecto al inicio de la década, levemente por debajo del valor de la producción nacional, cuyo aumento porcentual fue de 45%.

Mientras el crecimiento de la economía pudo sostenerse en torno al 4% anual, se crearon ciertas condiciones favorables para el desempeño de la industria, tanto de aquella que destina su producción al mercado interno como de la que destina su producción a las exportaciones. Pero, muy pronto, factores estructurales asociados a la escasa transformación de la base técnico-productiva, a la débil inserción en los mercados y a la menor competitividad internacional, pusieron en evidencia la fragilidad de esta dinámica. Asimismo, las estrategias de corto plazo adoptadas por las empresas no les permitieron mejorar su posición competitiva, un aspecto que se manifestó claramente a raíz de los efectos de las crisis financieras externas que se sucedieron desde 1997 (ver Cuadro 11).

Grado de industrialización y transformación industrial

El grado de industrialización de una economía se puede medir a través de distintos indicadores que, sin embargo, requieren de un análisis cuidadoso para calificar los niveles cuantitativo y cualitativo alcanzados en un período determinado. En este trabajo se realiza una aproximación al tema con base en dos indicadores: i) la participación del valor agregado manufacturero (VAM) en el PIB nacional, y, ii) la diversificación de la estructura industrial entre ramas productoras de bienes de consumo y bienes intermedios y de capital, así como su composición interna.

Participación del valor agregado manufacturero en el PIB nacional

Considerando este indicador, el incipiente nivel de industrialización de la economía boliviana alcanzado en la fase sustitutiva de importaciones no parece haberse modificado en el transcurso de la aplicación del nuevo modelo de crecimiento. Por una parte, si bien el VAM generado por la manufactura pasó (a precios de 1990) de 2,6 millones de Bolivianos en ese año a 3,6 millones de Bolivianos en el año 2000, creciendo en un 38% en la década, recién en 1994 logró recuperar el valor alcanzado en 1978 (3 millones de Bolivianos). Comparando la situación de 2000 con la

de 1978, queda en evidencia que en más de dos décadas el VAM apenas aumentó en 20%.

Cuadro 11
Producción nacional e industrial (Índices 1990=100)

	PIB nacional ¹	PIB industrial
1978	102,6	116,2
1980	98,8	113,3
1985	89,6	85,7
1990	100,0	100,0
1991	105,3	104,8
1992	107,0	104,9
1993	111,6	109,2
1994	116,8	115,1
1995	122,2	122,9
1996	127,6	128,9
1997	133,9	131,5
1998 (p)	140,9	133,8
1999 (p)	141,5	137,0
2000 (e)	144,9	139,2
Tasas de crecimiento		
1978-1980	-1,9	-1,3
1980-1985	-1,9	-5,4
1985-1990	2,2	3,1
1990-1995	4,1	4,2
1995-2000	3,5	2,5

Fuente: INE-Cuentas nacionales 2000.

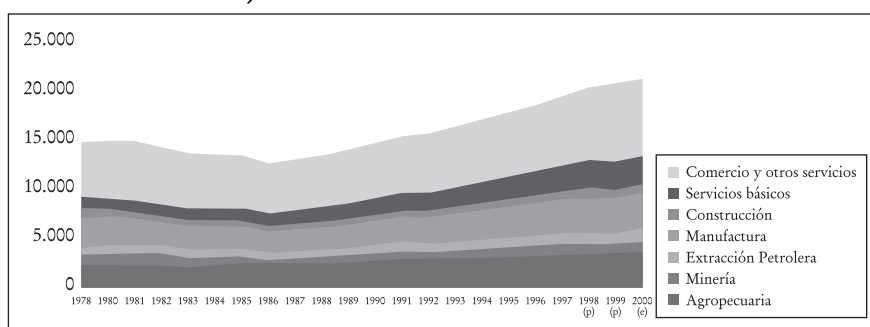
¹ A precios de mercado.

Por otra parte, el sector manufacturero, comparado con otros sectores de la economía (agropecuario, extracción de petróleo, comunicaciones, electricidad, gas y agua), tuvo un comportamiento dinámico más moderado, lo que llevó a que su contribución al PIB, estable en torno al 17% en la década del noventa, continuara en un 3% por debajo de la que exhibía en 1978.

Aunque en general la participación relativa de los sectores productivos en el PIB no cambió significativamente en la década, ésta tendió a estancarse en el caso de la industria manufacturera (ver Gráfico 11).

Gráfico 11

Bolivia: Estructura del PIB por sectores, 1978-2000 (en miles de Bolivianos de 1990)

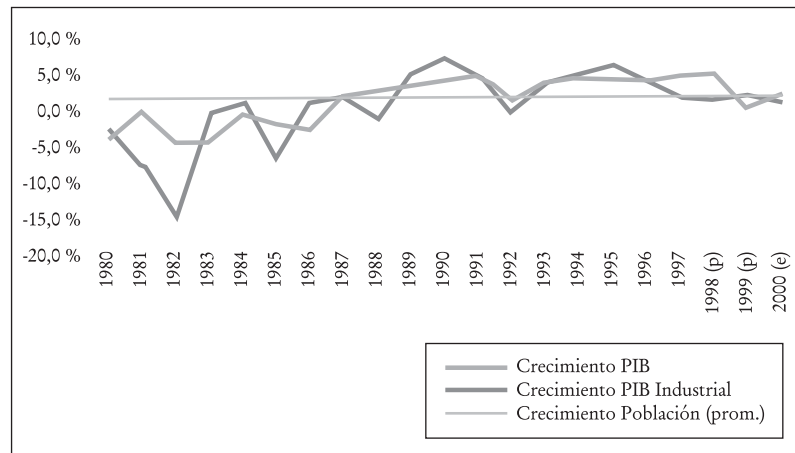


Fuente: INE, *Cuentas Nacionales*, 2000.

La información disponible sugiere también que, a diferencia del período de sustitución de importaciones, el comportamiento del producto nacional ya no se vincula tan estrechamente con la dinámica de la producción manufacturera, pues las alzas o caídas son por lo general más pronunciadas en comparación con el PIB total. De hecho, la importancia de la manufactura en la composición del PIB —sobre todo en los últimos años de la década del noventa— fue gradualmente reemplazada por la de otros sectores, como hidrocarburos y telecomunicaciones, que pasaron a sostener un cierto umbral de crecimiento económico a finales de la década (ver Gráfico 12).

Gráfico 12

Bolivia: Tasas de crecimiento del PIB nacional y del PIB industrial

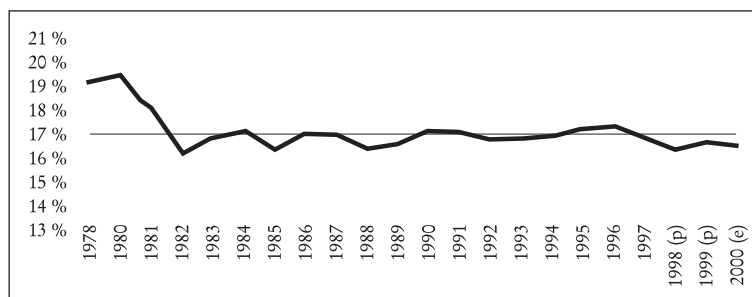


Fuente: Elaboración del CEDLA con base en INE, Cuentas Nacionales, 2000.

De esta manera, cayendo desde su punto más alto en 1978, la contribución de las manufacturas al PIB en la década del noventa, a pesar de un importante aumento en el VAM (38%), se mantuvo estable en torno al 17% (ver Gráfico 13).

Gráfico 13

Bolivia: VAM como porcentaje del PIB, 1978-2000

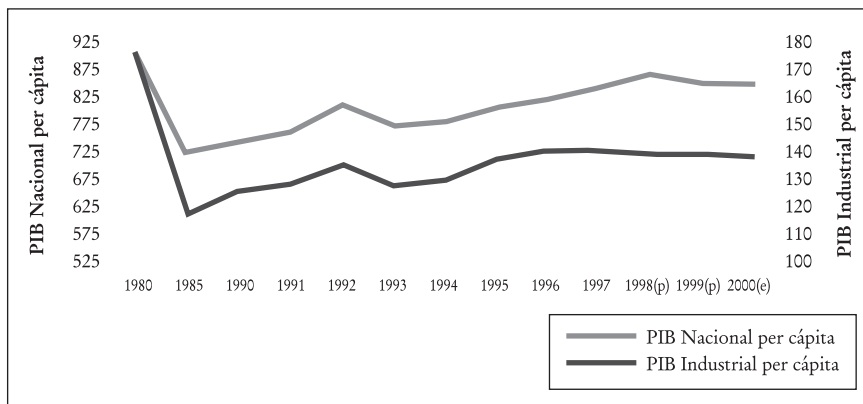


Fuente: Elaboración del CEDLA con base en INE, Cuentas Nacionales, 2000.

Otra forma de explorar el grado de industrialización con este mismo indicador es a través de la relación entre el PIB nacional y el VAM per cápita. Utilizando 1990 como año base, se observa que en 1980 el valor de la producción bruta de bienes y servicios por persona era aproximadamente de novecientos dólares; de este valor, cerca de ciento setenta y cinco dólares correspondían a los productos manufacturados. A finales del siglo, el valor de la producción bruta por persona estaba un poco por debajo de los ochocientos cincuenta dólares y el valor de la producción manufacturera estaba un poco por debajo de los ciento cuarenta dólares. Es decir que en esos veinte años no se logró recuperar los niveles de producto per cápita previos a la crisis, mucho menos en el caso de la industria manufacturera donde todavía era inferior en 20% respecto a 1980, indicando un menor índice de industrialización de la economía hacia el año 2000 (ver Gráfico 14).

Gráfico 14

Bolivia: Crisis y recuperación desigual en el PIB nacional y en el PIB industrial



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en INE, Cuentas Nacionales, 2000.

En comparación con el resto de los países de la región, Bolivia continúa siendo el país más rezagado en la contribución al VAM junto con una participación menor al 1% y presenta una de las contribuciones más bajas del VAM al PIB nacional (17%). En los hechos, el menor grado de industrialización que caracteriza al país no le permite mejorar su posición relativa en la región, aún en presencia de tasas de crecimiento superiores a las del promedio regional, como ocurrió en la primera mitad de la década del noventa (ver Cuadro 12).

Cuadro 12

América Latina: Valor agregado del sector manufacturero en relación al PIB (en %)

	1990	1995	1997(p)
<i>América Latina</i>	22	21	Nd
Argentina	27	25	26
Bolivia	17	17	17
Brasil	22	21	Nd
Chile	18	17	16
Colombia	20	17	16
Ecuador	19	19	19
México	21	21	22
Perú	27	27	27
Uruguay	26	20	20
Venezuela	21	20	19

Fuente: BID, 1998.

Composición y diversificación de la estructura industrial

El segundo indicador de aproximación para medir el grado de industrialización es la estructura industrial. El supuesto de partida considera que la apertura comercial coadyuvaría a una evolución de la producción manufacturera por el contenido tecnológico de los bienes producidos y la mayor diversificación entre ramas productoras de bienes de consumo, intermedios y de capital. Para realizar un análisis de las tendencias que se presentan

en la década del noventa, es necesario remarcar que los grandes rasgos de la estructura industrial boliviana se definieron entre los años 1960-1970. los cuales pueden resumirse en: el tamaño reducido del sector industrial en su estrato fabril, el predominio de bienes de consumo no duradero, una muy baja diversificación hacia la producción de bienes intermedios y, como resultado de la fuerte dependencia tecnológica externa, la casi inexistencia de una industria de bienes de capital.

Esta configuración no presenta variaciones dignas de mención en el curso de las décadas del ochenta y del noventa, por cuanto el aumento en el número de empresas industriales en rubros no tradicionales (papel y productos de papel, minerales no metálicos, productos de metal y otros productos manufacturados) fue proporcionalmente similar al de los rubros básicos de consumo (alimentos, textiles y prendas de vestir). Asimismo, las empresas emergentes comprenden rubros que contribuyen con un bajo porcentaje al VAM. De esta manera, los bienes de consumo mantienen una participación del 61% en el VAM, los bienes intermedios continúan aportando con el 37% y el aporte de los bienes de capital, que permanece en torno al 2%, es insignificante (ver Cuadro 13).

La composición del VAM de los bienes de consumo corresponden básicamente al rubro de alimentos y bebidas (85%) y, en un porcentaje reducido, a textiles, prendas de vestir y productos de cuero y a manufacturas diversas. Durante el período de referencia, incluso se advierte un mayor peso de los bienes alimenticios y de otras manufacturas. Tampoco se encuentran cambios hacia la diversificación en el caso de los bienes intermedios. Si se excluye al rubro de productos de refinación del petróleo y el fuerte componente de los productos farmacéuticos en el rubro de sustancias químicas (en tanto bienes de consumo no duraderos), es notable la baja participación relativa de otros bienes intermedios en el VAM. Este es un rasgo que indica indirectamente la fuerte desintegración o fragmentación que todavía caracteriza al sector industrial.

Un análisis por series temporales acentúa los rasgos marcadamente críticos en el proceso de industrialización reciente, desmintiendo las versiones optimistas en torno al impulso de los procesos de reestructuración

industrial que provendrían de la nueva orientación de las políticas públicas y de los cambios en los roles del Estado y del sector privado. Considerando como indicador las tasas de crecimiento del VAM, se evidencia que en la década del noventa se redujo progresivamente la dinámica de la producción tanto en los bienes de consumo, como en los intermedios y de capital. Sin embargo, la intensidad con la que se redujo el ritmo de crecimiento de estos dos últimos tipos de bienes expresaría una tendencia de los mismos a ser mucho más vulnerables frente a las condiciones económicas

Cuadro 13

Tasas de participación del valor agregado manufacturero (en %, 1990=100)

Años	1988	1990	1995	1997
Valor agregado manufacturero	100,0	100,0	100,0	100,0
A. Bienes de consumo	60,2	59,0	60,2	61,0
8. Carnes frescas y elaboradas	10,8	10,0	9,0	9,1
9. Productos lácteos	4,9	4,6	4,4	4,2
10. Productos de molinería y panadería	10,4	10,3	10,4	10,0
11. Azúcar y confitería	3,7	4,9	5,2	4,9
12. Productos alimenticios diversos	2,1	2,8	4,4	5,6
13. Bebidas	13,3	12,0	11,8	12,3
14. Tabaco elaborado	0,9	0,8	1,0	0,9
15. Textiles, prendas de vestir y productos del cuero	12,9	11,7	10,7	11,0
23. Productos manufacturados diversos	1,4	1,9	3,3	2,9
B. Bienes intermedios	37,8	39,0	37,7	37,0
16. Madera y productos de madera	6,0	6,9	6,2	6,3
17. Papel y productos de papel	3,4	3,5	3,5	3,2
18. Sustancias y productos químicos	5,4	5,1	4,9	5,1
19. Productos de refinación del petróleo	16,8	15,9	14,7	13,7
20. Productos de minerales no metálicos	5,5	6,0	7,1	7,5
21. Productos básicos de metales	0,7	1,5	1,3	1,3
C. Bienes de capital	2,0	2,0	2,1	2,0
22. Productos metálicos, maquinaria y equipo	2,0	2,0	2,1	2,0

Fuente: INE, 1999 b.

generales que los primeros. Lo cierto es que, a partir de este desempeño la industria liviana y de procesos técnicos simples pasó a ser predominante en la actividad industrial, mientras que procesos industriales más complejos se dan en un núcleo reducido de empresas de mayor tamaño donde se concentra el progreso técnico y la producción de bienes transables. También parece haber aumentado la dependencia externa en materia tecnológica, pues la participación relativa de las industrias de bienes de capital declinó hasta casi desaparecer en la década del noventa (ver Cuadro 14).

Cuadro 14

Bolivia: Tasa de crecimiento del valor agregado manufacturero por tipo de producto por períodos

	1988-1990	1990-1995	1995-1997
A. Bienes de consumo	5,3	4,6	4,1
8. Carnes frescas y elaboradas	2,2	2,1	4,0
9. Productos lácteos	3,6	2,9	1,9
10. Productos de molinería y panadería	6,3	4,2	1,8
11. Azúcar y confitería	22,6	5,8	0,1
12. Productos alimenticios diversos	21,5	14,4	15,8
13. Bebidas	1,0	3,9	5,8
14. Tabaco elaborado	3,4	8,6	-1,6
15. Textiles, prendas de vestir y productos del cuero	1,5	2,4	4,5
23. Productos manufacturados diversos	23,0	16,7	-2,4
B. Bienes intermedios	8,1	3,5	2,5
16. Madera y productos de madera	14,1	2,0	3,9
17. Papel y productos de papel	7,0	4,1	-1,0
18. Sustancias y productos químicos	3,4	3,4	5,1
19. Productos de refinación del petróleo	3,8	2,5	-0,1
20. Productos de minerales no metálicos	11,5	7,7	6,2
21. Productos básicos de metales	62,8	0,6	3,5
C. Bienes de capital	7,0	5,4	1,0
22. Productos metálicos, maquinaria y equipo	7,0	5,4	1,0
Valor agregado manufacturero	6,4	4,2	3,4

Fuente: INE, 1999 b.

A partir de estas tendencias, se refuerza la concentración del VAM en pocos rubros de actividad: los productos alimenticios, bebidas y tabaco y los productos derivados de la refinación del petróleo y químicos conforman el 78% del VAM total. Dentro de su escaso aporte relativo, la mayor parte de los rubros mejora levemente su participación, salvo la producción de madera (excepto muebles) y de productos metálicos básicos que presentan fuertes fluctuaciones y un menor aporte al final del período (ver Cuadro 15).

Cuadro 15

Bolivia: Participación de los rubros industriales en el VAM 1988-1998 (en %)

Rubros de actividad	1988	1990	1995	1998
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Alimentos, bebidas y tabaco	28,3	25,6	35,6	34,6
Textiles, prendas de vestir y cuero	3,8	5,5	4,8	4,7
Madera y productos de madera	2,1	2,6	2,3	1,5
Papel, imprentas	2,8	2,4	2,9	3,5
Petróleo y químicos	56,5	54,0	41,9	43,4
Minerales no metálicos	3,5	5,0	6,9	7,6
Metálicos básicos	1,1	1,6	2,3	0,4
Maquinaria y equipo	1,9	2,1	1,9	2,1
Otras manufacturas	0,1	1,3	1,5	2,3

Fuente: INE, 1999 b.

Los indicadores presentados permiten llegar a la conclusión de que el perfil industrial no se modificó en el sentido esperado en la década del noventa; pero, además, no solamente siguen predominando en su estructura las mismas ramas que predominaban treinta años atrás, sino que aumentó el grado de concentración en pocos rubros tradicionales —y en pocas empresas dentro de cada rubro—, en particular en aquellos vinculados a la industria de alimentos, bebidas y tabaco y a la de productos de refinación del petróleo y sus derivados. Se observa también que, en contra de las expectativas creadas por el modelo económico, se dio una mayor

desintegración al interior del sector y una aparente reducción de los efectos multiplicadores hacia atrás a juzgar por la pérdida de dinamismo del sector de bienes intermedios, sin que esto signifique negar la existencia de articulaciones de los diferentes rubros productivos con otros sectores (agropecuario, construcción, servicios, etcétera).

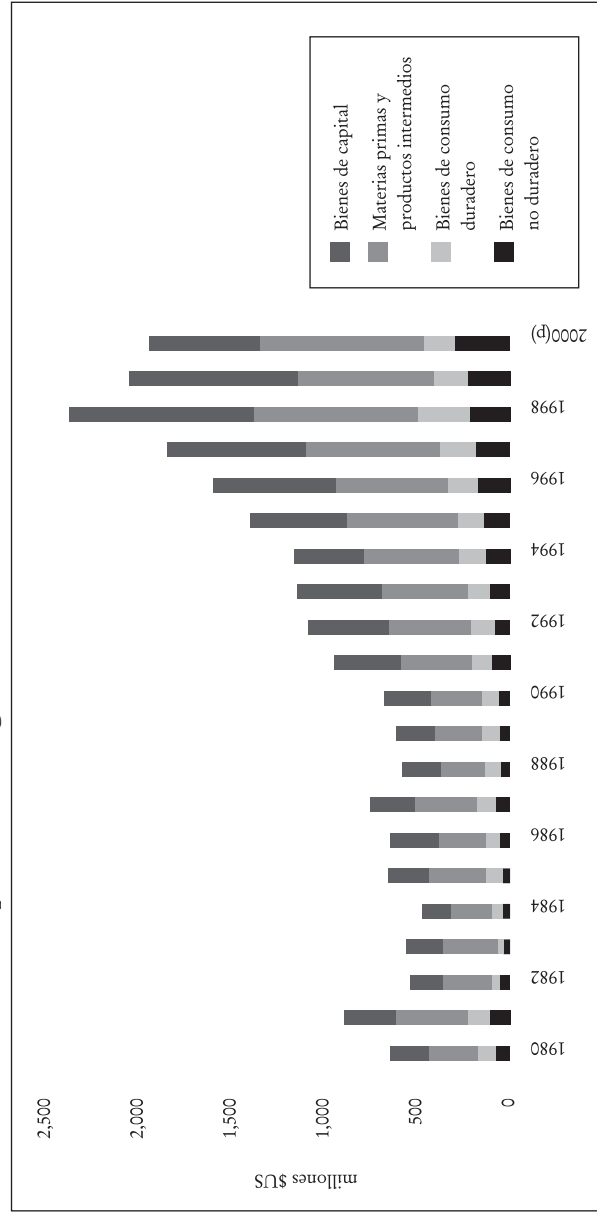
Este breve análisis lleva a sustentar que el grado de industrialización no se habría modificado en términos progresivos en la década del noventa. Peor aún, con la crisis económica gestada en 1997, los indicadores que alertan sobre un proceso de desintegración industrial son manifiestos en la medida que el crecimiento del VAM en la primera mitad de la década no estuvo asentado en una mejora de la capacidad productiva, la productividad y la integración industrial y que el desempeño sectorial se tornó mucho más frágil y altamente vulnerable a los cambios del entorno, lo que no augura mejores perspectivas a futuro, más aún considerando la posición competitiva del país en el escenario regional que la sitúa en el último lugar.

Comercio exterior manufacturero

Un segundo aspecto a analizar con relación a los supuestos de las políticas de apertura externa es la trayectoria del comercio exterior manufacturero, tanto en lo referido a las importaciones como a la evolución de las exportaciones.

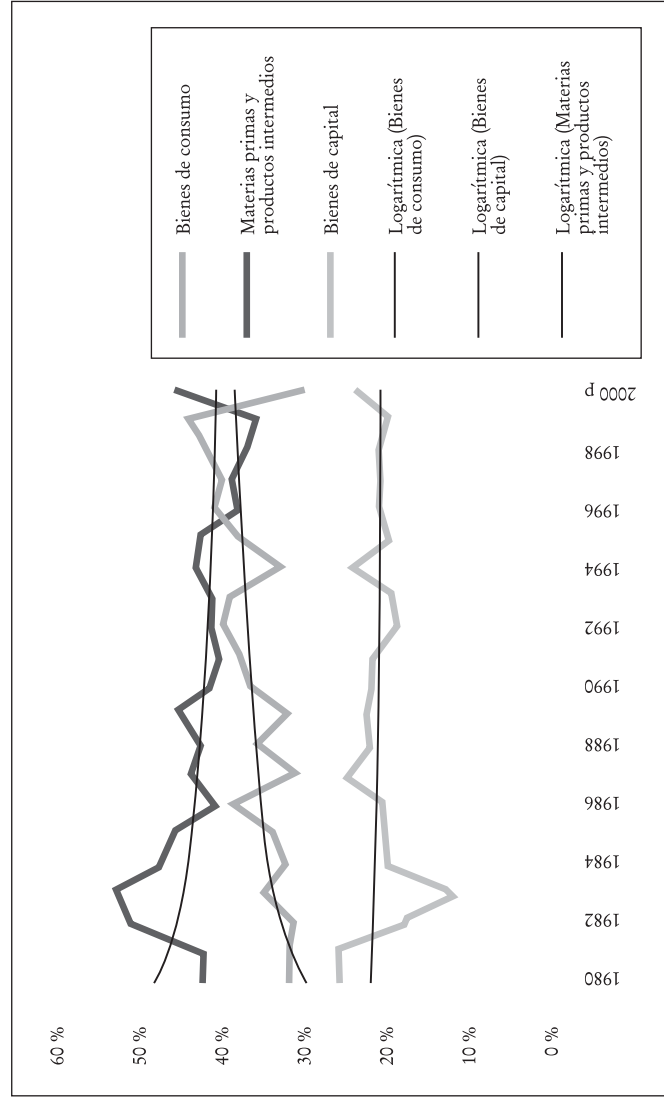
De acuerdo con la información disponible, es posible observar un comportamiento aparentemente estable de las importaciones manufactureras en los últimos veinte años (ver Gráficos 15 y 16). Los bienes de capital ocuparon una parte levemente creciente de las importaciones hasta situarse en torno al 38% del total en los últimos años, principalmente por efecto de las inversiones en el gasoducto a Brasil y, en menor medida, por efecto de la incorporación de bienes de capital en otras empresas industriales. Los productos intermedios y las materias primas para la producción ocuparon una posición levemente decreciente, estabilizándose alrededor del 42% en los últimos años. No obstante, su peso relativo en las importaciones totales es un reflejo del comportamiento de las empresas más grandes que hacen un

Gráfico 15
Bolivia: Valor de las importaciones según uso económico, 1980-2000



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en UDAPE, 2001.

Gráfico 16
Bolivia: Composición de las importaciones según uso económico, 1980-2000 (en %)



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en UDAPE, 2001.

uso más intensivo de capital, cuya producción pasó a depender en mayor grado del uso de insumos importados.

La importación de productos de consumo no duradero que compiten directamente con la industria nacional de productos de consumo básico aumentó levemente (de un promedio de 9,2% del total de las importaciones²⁴ en el período 1981-1985 a un promedio de 10,9% en el período 1996-2000), mientras que el valor absoluto de las importaciones de este tipo de productos fue casi cuatro veces mayor²⁵. Por lo tanto, las cifras porcentuales pueden llevar a subestimar el impacto real de la importación de bienes de consumo no duradero en la industria nacional, debido al peso de pocas importaciones de bienes de capital con un alto porcentaje del valor que quitan peso relativo a las importaciones de bienes de consumo. Por otra parte, los datos no incluyen el elevado contrabando de productos de consumo no duradero de los países vecinos (ver Cuadro 16).

Cuadro 16

Bolivia: Importaciones no duraderas 1980-1985 y 1996-2000

Período	Importaciones en millones de dólares	Importaciones de bienes no duraderos como del total
1980-1985	61,3	9,2
1996-2000	217,4	10,9

Fuente: UDAPE, 2001.

En cuanto a las exportaciones, la información disponible para el período 1996-2000 permite una aproximación a la estructura generada en el curso de la década. Siguiendo un patrón de exportaciones que viene del pasado, las mismas se concentraron en los productos de la industria extractiva (que constituye la mitad del valor total) y en los productos agrícolas (que participan con algo más de un tercio del valor total). La industria manufacturera continuó con un aporte relativamente reducido

²⁴ *Importaciones menos "diversas".*

²⁵ *Sin ajustar según la inflación.*

en torno al 15%. Hacia el final del período, la participación relativa de los grandes rubros (productos agrícolas, extractivos y manufacturas) no presentaba cambios de importancia, no obstante, se observan algunas tendencias al interior de cada rubro que interesa destacar.

En el año 2000, entre los productos agrícolas, los alimentos fueron desplazando a las materias primas (madera, algodón, etc.) y más del 80% de los productos alimenticios correspondía al aporte de la soya, el girasol y sus derivados. Es decir, en este rubro, que produce más de un tercio de las exportaciones, predominaban crecientemente dos granos y sus derivados. En la industria extractiva, los minerales y metales no ferrosos perdieron peso relativo en favor de los combustibles y los derivados del petróleo, aunque de concretizarse los planes de exportación del gas, se puede esperar un mayor desplazamiento relativo de los otros bienes.

En la industria manufacturera, el rubro “otras semi-manufacturas” (constituido por puertas y otros productos de madera, cueros semielaborados y otros) tuvo un comportamiento dinámico que permitió duplicar su aporte a las exportaciones sectoriales. También el valor de las exportaciones en textiles se multiplicó en más de seis veces, mientras que la confección de prendas de vestir se mantuvo estable. Aunque la participación de ambos rubros es reducida (no pasa del 4% de las exportaciones), ellos atraen mucha atención en los medios por ser intensivos en mano de obra y figurar en los debates sobre el proteccionismo, en particular de Estados Unidos (ATPA). La categoría “otros bienes de consumo” contempla rubros como la joyería en oro (en pleno descenso en los últimos años, pues cayó en 2000 en más de 40%) y los muebles de madera (cuyas exportaciones aumentaron en cerca de 500%). Por último, los productos químicos (alcohol etílico, ácido bórico y otros) mantuvieron una participación no desdeñable. Con todo, la dinámica exportadora de este tipo de productos es muy volátil, lo que pone en evidencia su escasa sostenibilidad derivada tanto de factores internos —como la falta de estrategias de largo plazo y la débil capacidad de gestión de mercados en un contexto de escaso apoyo estatal— como externos —como las variaciones en los precios y en los términos de intercambio que imponen menores

condiciones de competitividad a la planta productiva nacional—. Véase al respecto los Cuadros 17 y 18.

Cuadro 17

Bolivia: Exportaciones por rubro de actividad 1996-2000 (en %)

Rubros de actividad	1996	1997	1998	1999	2000
Total exportaciones nacionales	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Productos agrícolas	34,4	38,8	39,2	38,7	36,9
Productos alimenticios	25,6	29,8	32,9	33,8	33,5
Materias primas	8,8	9,0	6,3	4,9	3,4
Productos de la industria extractiva	51,0	48,3	47,4	45,3	48,3
Menas y otros minerales	29,9	31,7	32,3	30,8	28,0
Combustibles	11,7	8,5	8,6	7,1	14,2
Metales no ferrosos	9,4	8,1	6,6	7,3	6,1
Manufacturas	14,7	12,9	13,4	16,0	14,8
Productos químicos	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7
Otras semi-manufacturas	2,2	2,8	2,9	3,8	4,5
Textiles	0,2	0,4	0,5	1,4	1,2
Prendas de vestir	2,3	2,1	2,5	2,5	2,4
Otros bienes de consumo	9,0	6,9	6,8	7,6	5,8
Otros productos	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Fuente: Viceministerio de Exportaciones, 2000.

Cuadro 18

Bolivia: Exportaciones por rubro 1996-2000 (en millones de dólares)

	1996	1997	1998	1999	2000
Total exportaciones nacionales	1.214,6	1.253,0	1.122,9	1.039,8	1.242,9
Productos agrícolas	417,6	486,6	440,1	402,6	458,7
Productos alimenticios	311,1	373,2	368,9	351,8	415,9
Materias primas	106,6	113,4	71,3	50,9	42,8
Productos de la industria extractiva	619,0	605,2	532,8	470,9	600,5
Menas y otros minerales	363,6	396,9	362,1	320,8	347,8
Combustibles	141,6	106,2	97,0	73,7	177,0
Metales no ferrosos	113,9	102,0	73,7	76,4	75,7
Manufacturas	178,0	161,3	150,0	166,3	183,8
Productos químicos	9,0	6,3	7,3	7,7	9,1
Otras semi-manufacturas	26,7	34,7	32,1	39,0	56,0
Textiles	2,8	5,0	5,4	14,3	15,3
Prendas de vestir	28,5	26,5	27,7	26,1	29,8
Otros bienes de consumo	109,2	87,0	76,6	78,6	72,6
Otros productos	1,8	1,8	0,9	0,6	1,0

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en UDAPE, 2001 y Viceministerio de Exportaciones, 2000.

Un indicador que sintetiza los resultados del comercio exterior manufacturero es el saldo comercial. A diferencia del balance sistemáticamente favorable de los productos primarios agrícolas y extractivos, el crecimiento del déficit comercial en el sector de las manufacturas es creciente. La brecha comercial crónica que caracterizó históricamente al sector se profundiza en la década del noventa llegando a duplicarse de 500 millones en 1990 a mil millones en 2000. Los saldos son positivos únicamente en los rubros de textiles y prendas de vestir y “otros bienes de consumo”. Además, debe tomarse en cuenta que los datos no reflejan las importaciones no registradas o contrabando, cuya inclusión presentaría un cuadro todavía más deficitario, arrastrando hacia una brecha comercial más amplia (ver Cuadro 19 y Cuadro 1 del Anexo 2).

Cuadro 19

Bolivia: Saldo comercial por años, según CUCI (en millones de dólares)

Rubros de actividad	1981	1985	1990	2000
Total general	68,8	(16,1)	220,5	(296,0)
Productos primarios	778,1	523,6	781,5	714,3
Productos agrícolas	(86,3)	(106,5)	156,2	169,3
Productos alimenticios	(100,5)	(101,3)	94,8	89,6
Materias primas	14,2	(5,2)	61,4	79,7
Productos de la industria extractiva	864,4	630,1	625,3	545,0
Menas y otros minerales	268,5	118,9	265,5	214,7
Combustibles	320,1	371,4	223,0	81,0
Metales no ferrosos	275,8	139,8	136,7	249,2
Manufacturas	(708,4)	(539,2)	(552,3)	(1.000,0)
Basados en recursos naturales	(237,0)	(150,4)	(154,8)	(156,7)
Hierro y acero	(71,8)	(28,0)	(47,8)	(57,2)
Otras semi-manufacturas	(102,6)	(60,1)	(53,0)	(100,3)
Textiles	(17,4)	(8,6)	(11,6)	(28,0)
Prendas de vestir	(2,9)	(4,5)	1,5	11,0
Otros bienes de consumo	(44,4)	(49,2)	(44,0)	17,8
No basados en recursos naturales	(469,3)	(388,8)	(397,5)	(843,3)
Productos químicos	(84,3)	(79,1)	(74,7)	(183,0)
Maquinaria generadora de fuerza	(12,8)	(16,9)	(14,3)	(42,9)
Otra maquinaria no eléctrica	(155,3)	(118,5)	(105,0)	(180,0)
Maquinara de oficina y equipos de telecomunicaciones	(23,2)	(11,1)	(45,8)	(65,5)
Maquinaria y aparatos eléctricos	(31,2)	(18,5)	(22,6)	(47,4)
Productos de la industria automotriz	(137,6)	(121,1)	(123,6)	(235,9)
Otro equipo de transporte	(24,9)	(23,7)	(11,6)	(88,7)
Otros productos	(0,9)	(0,5)	(8,6)	(10,2)

Fuente: Carreón y Pinto, 1997.

Este recorrido por un escenario de políticas que discursivamente plantean una orientación exportadora de la economía permite sostener que no se crearon las condiciones básicas que posibiliten un mejor desempeño del comercio exterior manufacturero. Los pocos avances logrados en materia

de exportaciones son frágiles y fuertemente reversibles frente a la crisis internacional. La manufactura tradicional es escasamente competitiva y la industria emergente cuando progresa, lo hace lentamente. Una explicación de esta trayectoria es la escasa capacidad de gestión tecnológica y de los mercados que todavía prevalece en la industria nacional. En efecto, el elevado índice de capacidad instalada ociosa (superior al 50%) que acompaña este desempeño, lleva a suponer que la industria está enfrentando dos situaciones en cierto modo polarizadas: una obsolescencia tecnológica, particularmente en las pequeñas y medianas empresas, que hace que pierdan rápidamente sus mercados y, en las grandes empresas, una sobrecapitalización respecto de sus oportunidades de ingreso a otros mercados y a las posibilidades reales para comercializar sus productos en el mercado interno.

Estructura productiva y empleo industrial

Tanto el bajo grado de industrialización que caracteriza al país como la capacidad de generación de empleo sectorial, guardan correspondencia con la configuración del aparato productivo industrial. La información recogida en el último Censo Nacional de Establecimientos Económicos de 1992, muestra que un reducido número de empresas grandes y medianas convive con un amplio estrato de pequeñas y micro unidades manufactureras organizadas predominantemente bajo formas semi-empresariales y familiares. Así, en ese año, y aún hoy, el 94,6% del total de establecimientos registrados conformaban este estrato, poniendo en evidencia la pequeñez relativa del estrato de empresas medianas y grandes que, en conjunto, representaban menos del 6% del total censado.

Sin embargo, dadas las bajas dotaciones de capital y de otros recursos productivos que caracteriza a las pequeñas unidades manufactureras, es innegable que la dinámica industrial depende en alto grado de las decisiones de inversión y de expansión de la producción en las empresas de mayor tamaño, lo que se hace más evidente en situaciones de crisis o recesión económica, puesto que los indicadores macro-sectoriales se modifican negativamente al contraerse unas pocas empresas grandes en el sector.

En cambio, un fenómeno contrario ocurre en relación con la generación de empleo, pues las pequeñas unidades económicas, por su composición numérica, ocupan a un alto porcentaje de la fuerza de trabajo, sobrepasando el aporte de las empresas de mayor tamaño. Sin considerar la omisión censal que proviene de la no inclusión de unidades económicas que operan a puerta cerrada o sin un rótulo comercial visible, en 1992 las pequeñas unidades económicas todavía ocupaban a la mitad de la fuerza de trabajo sectorial. En el otro extremo, la participación relativa de las empresas grandes en el empleo total aparece también como muy significativa (con un 40%), mientras que las empresas medianas apenas abarcan al 10% restante. Es decir que en términos del empleo se produce una fuerte polarización en la cual los establecimientos grandes y las unidades productivas familiares comparten un papel importante en su generación (ver Cuadro 20).

Cuadro 20

Estructura del sector manufacturero. Distribución de los establecimientos y del empleo por estratos, 1992

Estratos	a) Establecimientos	%	b) Empleo	%	Tamaño promedio (b/a)
Total	13.581	100,0	76.718	100,0	5,6
MYPE	12.845	94,6	37.988	49,5	3,0
Micro	10.783	83,9	22.970	60,5	2,1
Pequeñas	2.062	16,1	15.018	39,5	7,3
Medianas	398	2,9	8.071	10,5	20,3
Grandes	338	2,5	30.659	40,0	90,7

Fuente: INE, 1992.

Si bien el Cuadro 20 es ilustrativo del perfil sectorial por tamaño de los establecimientos, no contribuye a establecer las reales dimensiones del empleo manufacturero y, en particular, no da cuenta de que la población está efectivamente ocupada en un gran grupo de unidades económicas que mantienen formas artesanales de organización de la producción, las mismas que

subsisten aprovechando espacios del mercado no ocupados por la producción típicamente industrial o subordinadas a su dinámica bajo modalidades atípicas de contratación (subcontratos, trabajo a domicilio, etcétera).

Volumen y características del empleo industrial

La información que proviene de las Encuestas de Hogares que periódicamente levanta el INE, permite una aproximación a la realidad del empleo sectorial. Lejos de lo que sugiere la información censal de 1992, el volumen de la mano de obra ocupada en la manufactura es más importante pues en ese mismo año se registraron 194.704 personas, lo que significa un sub-registro de aproximadamente el 60% en el Censo de Establecimientos. Al parecer, tanto la categoría de trabajadores independientes como la que comprende el trabajo de familiares sin remuneración, son las menos visibles en la medición que se hace a través de los censos, mientras que el empleo en los estratos grande, mediano y pequeño de la industria se encuentra mejor captado.

De acuerdo con la misma fuente, un primer aspecto a destacar es el aporte moderado del sector manufacturero al empleo urbano total, con una participación que en la década del noventa se estabilizó en torno al 20%. Después de 1997 hubo una participación algo más reducida, lo que era esperable debido al cierre de empresas y a la reducción del volumen de operaciones de los establecimientos de diferentes estratos (ver Cuadro 21). El hecho de que solamente dos de cada diez trabajadores se ocupe en el sector industrial es otro indicador muy expresivo del bajo grado de industrialización que caracteriza al país.

Cuadro 21

Bolivia¹ : Población ocupada por rama de ocupación económica y sexo (en %)

Ramas de actividad	1989			1992			1995			1997		
	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Industria manufacturera	12,9	16,1	8,7	19,6	22,5	15,5	18,4	20,9	15,2	19,9	22,9	15,9
Construcción	6,5	11,3	0,3	9,3	15,6	0,3	8,5	14,8	0,4	8,8	14,9	0,8
Transportes y comunicaciones	7,6	12,3	1,4	7,1	11,4	1,1	7,6	12,6	1,1	8,7	14,0	1,5
Comercio, restaurantes y hoteles	29,8	16,3	45,5	29,0	19,8	42,0	33,5	23,4	46,5	29,7	19,4	43,5
Servicios sociales y comunales	37,1	4,1	41,0	26,3	19,4	36,1	24,1	18,0	32,0	24,2	18,1	32,4
Otras ramas	6,0	9,9	3,0	8,7	11,3	5,0	8,0	10,4	4,8	8,7	10,8	5,9

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en datos de INE-EIH 1989/1992/1995 y ENE III, 1997.

¹ Incluye ciudades capitales (excepto Cobija) y El Alto.

Otro rasgo general del empleo manufacturero es su baja contribución al empleo femenino, en particular al empleo asalariado de las mujeres. Si bien el sector aporta entre el 15% y el 16% del empleo total entre las mujeres, en la década del noventa solamente una de cada tres personas ocupadas en el sector era una mujer y, como se verá más adelante, había una fuerte concentración en las unidades económicas de carácter familiar.

No obstante, lejos de lo que sugiere la participación estable de la industria manufacturera en el empleo total en la década del noventa (20%), la ocupación sectorial fue muy dinámica en términos de volumen. En efecto, una vez restaurado el crecimiento del producto sectorial, la mano de obra aumentó hasta alcanzar los niveles previos a la crisis de la primera mitad de la década del ochenta, a tasas cercanas al 16% entre 1989 y 1992. En los siguientes años el ritmo de crecimiento se desaceleró, situándose en torno al 6% hasta 1997, una tasa todavía muy elevada ubicada por encima del crecimiento del empleo total. Destaca en este trayecto la importancia que

adquirió la incorporación de las mujeres en las actividades manufactureras, quienes casi triplicaron su participación absoluta hasta 1997, aunque manteniendo siempre la relación de una mujer ocupada por cada tres varones (ver Cuadro 22).

Cuadro 22

Bolivia ¹ : Tasas de crecimiento anual de la población ocupada en la industria manufacturera, 1989-1997

Años	Población ocupada	Tasa media de crecimiento (en %)		
		1989-1992	1992-1995	1995-1997
Total		15,9	5,8	5,6
1989	108.804			
1992	194.704			
1995	228.154			
1997	264.777			
Hombres		14,5	3,8	6,8
1989	76.521			
1992	130.639			
1995	145.096			
1997	174.153			
Mujeres		19,0	9,6	3,4
1989	32.283			
1995	64.065			
1992	83.058			
1997	90.624			

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIH 1989/1992/1995 y ENE III, 1997.

1 Incluye ciudades capitales (excepto Cobija) y El Alto.

Al respecto, es necesario calificar la dinámica del empleo manufacturero distinguiendo la ocupación en el sector industrial propiamente tal y la ocupación manufacturera. Tomando como criterio de aproximación el empleo en el sector empresarial y en los sectores tecnológicamente más atrasados y de menor productividad, como los pequeños talleres semi empresariales y familiares, se encuentra una fuerte concentración de la

fuerza de trabajo sectorial en estos dos últimos segmentos considerados en conjunto. Con una participación creciente pasan a ocupar a casi tres cuartas partes de la fuerza de trabajo sectorial en 1997, a cerca de dos tercios entre los hombres y a más del 85% entre las mujeres (ver Cuadro 23).

Estas tendencias muestran que la planta industrial empresarial no logró generar una dinámica de inversión-producción-empleo capaz de modificar la estructura del empleo sectorial. Por el contrario, su desempeño llevó a profundizar su heterogeneidad interna con un perfil en el cual un reducido núcleo de empresas y trabajadores industriales coexiste con una amplia gama de unidades económicas y trabajadores que transforman bienes y servicios de una manera artesanal o casi artesanal.

Vista la evolución del empleo manufacturero por categorías ocupacionales —medida a través de las tasas medias de crecimiento anual—, hasta 1992 aumentó notablemente el empleo asalariado, puesto que las empresas de diferentes tamaños, después de una fase de despidos masivos, reanudaron el ciclo de la producción para lo cual contrataron un volumen importante de obreros. Posteriormente, la demanda de trabajadores directos se estabilizó y creció a una tasa relativamente baja (menor al 3%), mostrando los límites que exhibe el sector para la generación de empleo para los obreros; en este segundo momento hubo un repunte en el aumento de la contratación de empleados que, sin embargo, en volúmenes no fue tan significativo como lo sugieren las tasas observadas.

Por su parte, el empleo no asalariado creció en todos los momentos a tasas muy altas, aunque con cambios en su composición interna. Hasta 1992 se registraba un aumento importante de los trabajadores por cuenta propia y, como correlato, de trabajadores familiares sin remuneración; en el período 1992-1995, posiblemente por efecto de una mayor demanda de productos manufacturados en el mercado, muchas micro y pequeñas empresas ocuparon mano de obra asalariada complementaria a la mano de obra familiar, provocando un crecimiento negativo de trabajadores por cuenta propia a favor de la categoría patrón-empleador. Esta misma tendencia del mercado habría facilitado una mayor incorporación de mujeres y jóvenes a la actividad económica aunque, en la mayoría de los

Cuadro 23

Bolivia ¹ : Población ocupada en la industria manufacturera por sectores del mercado de trabajo y por sexo, 1989-1997 (en %)

Sectores	1989			1992			1995			1997		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Población ocupada	108.804	76.521	32.283	194.704	130.639	64.065	228.154	145.096	83.058	264.777	174.153	90.624
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estatal	3,0	3,5	1,7	1,4	1,9	0,2	1,0	1,2	0,6	0,0	0,0	0,0
Empresarial	35,6	41,1	22,5	24,6	29,0	15,7	25,9	32,5	14,4	28,8	36,2	14,7
Semi-empresarial ²	18,9	23,0	9,1	31,9	37,9	19,8	31,2	38,7	18,0	26,8	31,6	17,6
Familiar	42,5	32,4	66,7	42,1	31,2	64,3	41,9	27,6	67,0	44,3	32,2	67,7

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIH 1989/1992/1995 y ENE III, 1997.

¹ Incluye ciudades capitales (excepto Cobija) y El Alto.

² En 1997 este sector incluye a ocupados en establecimientos de menos de 10 ocupados en ramas de actividad con menor contenido tecnológico.

casos, como familiares sin remuneración, ocasionando un crecimiento sin precedentes en esta categoría ocupacional. Finalmente, después de 1995, cuando declinó la demanda de productos manufacturados, nuevamente los pequeños establecimientos disminuyeron la generación de empleo, lo que produjo un resultado conocido: aumentaron los trabajadores independientes y muchos familiares sin remuneración resultaron redundantes para la producción, siendo expulsados de su actividad.

Aunque poco visible en las estadísticas, estos cambios en el empleo sectorial por categorías ocupacionales estarían reflejando también la existencia de formas atípicas de empleo asalariado. En efecto, muchos titulares de pequeñas unidades económicas y trabajadores suelen identificarse como trabajadores autónomos cuando en realidad trabajan para una sola empresa o capital bajo modalidades diversas de subcontratación utilizadas para el ahorro en los costos de producción.

Por todo lo dicho, surgen algunas reflexiones sobre el empleo sectorial desde la perspectiva de género. Considerando el período 1992-1997, al mismo tiempo que los hombres ocupan los espacios antes reservados para las mujeres (en la manufactura por cuenta propia o como mano de obra de apoyo a una actividad familiar) hasta llegar a representar 50% cada grupo, los espacios ocupados por los hombres (en la manufactura como obreros) no son accesibles para las mujeres. En cifras absolutas, en todos los años del período apenas 16 mil mujeres trabajaban como obreras, mientras que el número de varones llegaba a 78 mil. Es decir, se produjo una mayor masculinización del empleo asalariado (obrero) y se tornó mixto el empleo por cuenta propia. Dado este recorrido, no solamente la proporción de mujeres ocupadas no aumentó en el sector (que fue de alrededor del 30% en la década del noventa), sino que crecientemente los espacios antes reservados a las mujeres se fueron abriendo a los hombres. Una sola excepción en esta tendencia se verificó en la categoría de “empleadas”, donde el aumento absoluto y relativo de mujeres muestra que existe una cierta selectividad en favor de su contratación (ver Cuadro 24).

Cuadro 24

Bolivia¹: Tasas medias de crecimiento anual de la población ocupada en la industria manufacturera, por categorías ocupacionales y sexo, 1989-1997 (en %)

Categorías	1989-1992			1992-1995			1995-1997		
	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M
Total	15,9	14,5	19,0	5,8	3,8	9,6	5,6	6,8	3,4
Obrero	26,0	23,6	38,3	2,8	3,3	0,7	3,0	3,9	-1,3
Empleado	-9,3	-10,3	-5,6	13,0	10,0	21,6	4,4	2,3	9,0
Trabajador									
Familiar	16,7	19,6	14,5	26,9	21,3	30,8	-3,7	1,4	-7,2
Patrón/ Empleador	28,9	30,2	24,4	9,8	11,6	1,3	4,4	5,4	-1,2
Cuenta propia	15,4	12,5	18,7	-1,9	-7,8	3,6	13,8	18,7	9,5

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIH 1989/1992/1995 y ENE III, 1997.

¹ Incluye ciudades capitales (excepto Cobija) y El Alto.

Estructura del empleo por rubros de actividad

Por último, la distribución del empleo por rubros manufactureros refleja la estructura productiva industrial concentrada en pocas actividades, asentada en la producción de bienes de consumo, con un escaso grado de integración vertical y con un contenido tecnológico para el desarrollo de procesos fabriles altamente concentrado en un reducido núcleo de empresas grandes y medianas.

Siguiendo estos rasgos, persistió y se consolidó una elevada concentración del empleo en tres rubros de actividad: alimentos, bebidas y tabaco, textiles y prendas de vestir y otras industrias que, en conjunto, aportaron con el 75% de la ocupación sectorial. Aún más, uno de los rubros más básicos en los procesos manufactureros, como es la confección de prendas de vestir, seguía ocupando en la década del noventa al 40% del total de los trabajadores del sector. En esos años, solamente se advierte un repunte en la participación relativa en el rubro de otras industrias, aunque todavía de escasa significación (joyería de oro y muebles de madera, entre otros).

El hecho de que no se hayan verificado modificaciones en esta estructura en la década del noventa, es otra señal de que los procesos de reestructuración productiva y los grandes desafíos sobre qué y cómo producir todavía no son parte de la cultura empresarial, con excepción de unas pocas empresas grandes que, de manera aislada, comenzaron a incorporar nuevos conceptos de gestión empresarial y avanzaron en el desarrollo de nuevos productos y procesos industriales, aunque con una mayor orientación hacia tecnologías intensivas en capital y con un mayor uso de materias primas e insumos importados. Aunque este aspecto será abordado en el siguiente capítulo, es importante señalar que estas iniciativas aisladas no repercuten en cambios —ya sean positivos o negativos— en el perfil del empleo por rubros industriales.

En cuanto a la distribución del empleo por sexos, en la década del noventa parece haberse profundizado la segmentación heredada del pasado, puesto que mientras el empleo masculino se distribuyó en una gama más amplia de actividades, las trabajadoras de la industria se incorporaron básicamente en los rubros con menor desarrollo tecnológico, como los de textiles y prendas de vestir y alimentos (80% al final del período). Como se vio anteriormente, esta segmentación se amplió hacia la inserción por sexos en el mercado de trabajo: apenas un 28% de los trabajadores de la manufactura, un porcentaje un poco mayor que a comienzos de la década del noventa, logró una ocupación en el sector industrial-fabril; sin embargo, los hombres tuvieron mayor participación en el mismo (36%), en tanto que las mujeres apenas alcanzaron el 15% en empleos en este segmento (ver Cuadro 25 y Cuadro 2 del Anexo 2).

Cuadro 25

Bolivia¹ : Población ocupada en la industria manufacturera, por rubros de actividad y sexo, 1989-1997 (en %)

Rubros de actividad	1992			1995			1997		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Alimentos, bebidas y tabaco	20,4	17,2	26,8	21,4	20,2	23,5	15,8	14,8	17,6
Textiles, prendas vestir y cuero	39,2	28,5	61,1	39,2	27,3	60,1	39,8	28,3	62,0
Madera, excepto muebles	2,8	3,6	1,3	2,3	3,3	0,5	2,8	3,9	0,8
Papel e imprentas	5,4	7,3	1,6	5,3	6,4	3,2	6,8	7,5	5,6
Petróleo y químicos	3,9	4,7	2,2	1,9	2,0	1,8	3,3	3,6	2,5
Minerales no metálicos	5,0	6,3	2,4	4,9	7,1	0,8	3,9	5,0	1,9
Metálicas básicas	0,7	0,9	0,1	1,1	1,4	0,6	0,4	0,6	0,0
Maquinaria y equipo	7,8	10,5	2,3	7,1	10,6	0,9	9,0	12,6	2,1
Otras industrias	14,8	21,0	2,2	16,9	21,6	8,5	18,2	23,7	7,5

Fuente: Elaboración propia con base en INE-EIH 1989/1992/1995 y ENE III-97.

¹ Incluye ciudades capitales (excepto Cobija) y El Alto.

CAPÍTULO 3

**DESEMPEÑO DE LAS
EMPRESAS INDUSTRIALES
GRANDES Y MEDIANAS**

CAPÍTULO 3

DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES GRANDES Y MEDIANAS

Como se señaló en el anterior capítulo, uno de los supuestos de las políticas de ajuste y apertura comercial sostiene que las transformaciones estructurales en la base productiva se alcanzarán a través del mercado, mediante la promoción de la liberalización del comercio, de los precios y de los capitales. Bajo el estímulo del mercado, no solamente debería esperarse el tránsito desde la producción de bienes no transables a la producción de bienes transables, o desde los rubros procesadores de recursos naturales y tradicionales hacia aquellos que generan un mayor valor agregado, sino fundamentalmente el tránsito hacia la reestructuración productiva con efectos positivos sobre la modernización industrial y la recalificación de la fuerza de trabajo.

En este capítulo se busca iniciar una lectura de las tendencias de cambio en el plano sub-sectorial considerando a las industrias medianas y grandes como un todo y en sus especificidades como estratos independientes, para contrastarlas con los supuestos de las políticas en boga. Junto al análisis del desempeño de este estrato industrial, se busca recuperar aquellos aspectos indicativos de los procesos de reestructuración productiva, que en la segunda parte del texto se profundizan mediante un acercamiento a nivel de empresas y trabajadores, con el fin de explicar mejor los cambios generales de la dinámica industrial, el empleo y las condiciones laborales presentados en esta primera parte.

La relación entre los indicadores de desempeño de las industrias grandes y medianas en la década del noventa con los procesos de reestructuración productiva se basa en “la transformación de la base socio-técnica de los procesos productivos, sea en sus niveles tecnológico, de organización del trabajo, de relaciones laborales y del perfil de la fuerza de trabajo”, entendiendo que en las condiciones actuales puede darse una reestructuración en todas estas dimensiones o en parte de ellas (De la Garza, 1999).

En el contexto de apertura y orientación exportadora del modelo, se habla de *caminos altos y bajos de reestructuración productiva*. En los primeros, la apertura conllevaría a una competencia virtuosa que incentiva la transferencia y el cambio tecnológico, ganancias de productividad, mayor valor agregado bruto, etcétera. En los segundos, la competencia se enfrentaría con la explotación de ventajas espurias e insostenibles, tanto en términos sociales (externalización de riesgos y costos que causan la degradación y vulnerabilidad de las condiciones de vida de los trabajadores), como medioambientales (externalización de riesgos y costos que causan destrucción y agotamiento de los recursos no renovables). Las consecuencias de adoptar uno u otro camino no se manifiestan sólo en el momento de la adopción, pues son acumulativas, reposicionan al sector o al país —con ventajas o desventajas— y tienen efectos duraderos.

El acercamiento a estas relaciones y tendencias a partir del estrato de empresas de mayor tamaño responde al hecho constatado en la mayor parte de los países de América Latina de que la reestructuración productiva se concentra en este núcleo industrial y, por lo tanto, de que en él existen mayores posibilidades de indagar sobre las características de estos procesos y las formas como afectan al mundo del trabajo.

Cambios en el perfil industrial por rubros de actividad²⁶

En este apartado se resume brevemente algunos rasgos estructurales que caracterizan al universo de empresas grandes y medianas, así como

²⁶ En lo que sigue, los términos industria y planta industrial se utilizan para hacer referencia al estrato de empresas manufactureras grandes y medianas de manera conjunta.

los cambios visibles en la década, como marco para una mejor comprensión de los aspectos de su dinámica económica, productiva y laboral y de sus perspectivas.

El estrato de empresas grandes y medianas en el universo industrial manufacturero

La industria manufacturera en Bolivia, como otros sectores económicos, tiene una estructura productiva asentada en un reducido número de empresas grandes y medianas que comparten espacios del mercado con una miríada de pequeñas y micro unidades económicas en todos los rubros de actividad. En 1998 los establecimientos de quince y más personas ocupadas representaban el 21% de la planta a nivel nacional, con un universo escaso de quinientos sesenta establecimientos registrados (INE, 1999 b) ²⁷.

Las evidencias sugieren que en la década del noventa se asistió a un proceso intenso de cierre y apertura de nuevas empresas en los diferentes rubros industriales, con un balance positivo que se refleja en un aumento en el universo de empresas grandes y medianas. Las empresas registradas en este estrato en 1998 aumentaron en casi un 50% del universo con respecto a 1992, con una progresión importante de las empresas grandes (que son las que ocupan a cincuenta y más personas). Resta indagar si se trata de empresas incorporadas a los registros oficiales o de un aumento efectivo en el número de establecimientos ²⁸ (ver Cuadro 26). En apoyo de la hipótesis de la constitución de nuevas empresas, una encuesta reciente muestra que el 27% de los titulares de los establecimientos grandes y medianos declaró haber iniciado la producción en la década del noventa (INE-BM, 1999 c); sin embargo, no debe dejarse de lado el hecho de que en ese porcentaje de empresas se cuentan aquéllas de reciente creación junto con

27 Para conocer el desempeño de las industrias grandes y medianas se consideró a las empresas que ocupan a quince y más trabajadores divididas en dos estratos: de quince a cuarenta y nueve trabajadores las medianas y de cincuenta y más trabajadores las grandes.

28 Se utilizan los datos de las encuestas industriales del INE como proxy al número efectivo de empresas y su evolución en la década del noventa. Estas encuestas consideran al universo de empresas grandes y a una muestra expandida de las medianas, cuya selección utiliza marcos muestrales desactualizados a través de los años que las distancian del Censo de 1992. Sin embargo, esto no cambia significativamente la apreciación sobre el tamaño reducido del universo industrial.

Cuadro 26

Bolivia: Estructura del sector manufacturero grande y mediano; distribución de los establecimientos por estratos, 1988-1998

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total	434	428	412	422	442	452	456	556	563	567	560
Medianas	290	271	255	257	265	275	271	341	333	338	326
Grandes	144	157	157	165	177	177	185	215	230	229	234
(1990=100)	91,7	100	100	100,5	112,7	112,7	117,8	136,9	146,5	145,8	149,0

Fuente: INE-EIM 1999 b.

otras que se registran como nuevas por cambios en la razón social o en la composición accionaria ²⁹.

Sin embargo, más que mostrar la variaciones numéricas, se trata de reconocer la existencia de una planta industrial extremadamente reducida (en la década del noventa la proporción de empresas grandes en el total permaneció en torno al 40%; lo que representaba doscientos treinta y cuatro establecimientos a nivel nacional), en gran medida conformada al amparo de las políticas estatales de industrialización sustitutiva y, en menor grado, generada por la influencia de las políticas de libre mercado, uno de los rasgos a tomar en cuenta en la evaluación del desempeño sub-sectorial y de las posibilidades de contribución de esta industria a los procesos de reestructuración productiva y a la generación de producto y de empleo.

Un segundo rasgo estructural se vincula a la organización jurídica de las empresas industriales: solamente el 17% está constituida como sociedad anónima y, de este porcentaje, apenas el 4% cotiza sus acciones en el mercado. Es más frecuente su constitución como sociedades de responsabilidad limitada (45%) y como empresas unipersonales o familiares (36%) según datos del INE-BM (1999). Esto significa, entre otras restricciones, que gran parte de las empresas no posee el estatus jurídico legal para emitir títulos valores, un aspecto que, entre otros factores, limita el uso de mecanismos

²⁹ No son pocas las referencias a empresas que quiebran y reinician sus actividades con una nueva razón social, recontratando a sus antiguos trabajadores con menores salarios.

de acceso a recursos financieros en condiciones más ventajosas que las que rigen en el sistema bancario.

Un tercer elemento que caracteriza a la industria es que históricamente estuvo constituida básicamente por capitales nacionales; no parece haber, como plantean los impulsores del modelo de libre mercado, un fortalecimiento de los grupos de capital industrial hasta finales de la década del noventa, lo que se refleja en el bajo dinamismo de alianzas o de inversiones de riesgo compartido con empresas extranjeras y en su incipiente internacionalización mediante inversiones extranjeras directas. Apenas un 8% de las empresas industriales tiene algún vínculo con capitales foráneos (INE-BM, 1999).

Perfil industrial por rubros de actividad

La planta industrial tiene una composición por rubros similar a la que se observa en la estructura manufacturera global. En 1998, cuatro rubros concentraban al 70% de las empresas: alimentos, bebidas y tabaco, productos de madera excepto muebles, productos derivados del petróleo y químicos y productos de papel e imprentas; es decir, que las empresas industriales se concentraban fuertemente en la producción de bienes de consumo intensivos en mano de obra y en el procesamiento de recursos naturales. A diferencia del conjunto industrial manufacturero, su participación era mayor en la producción de bienes de consumo alimenticio, bebidas y tabaco, en la industria de papel e imprentas y en el procesamiento de petróleo y químicos. Por el contrario, tenían menor presencia en la fabricación de productos de metal, donde las pequeñas y las microempresas ocupan amplios espacios del mercado. Por otra parte, el bajo desarrollo de la industria de bienes de capital se evidencia en el reducido número de empresas del rubro, pero sobre todo en su composición interna concentrada en herramientas de mano, productos metálicos para estructuras y, en muy pequeña escala, en la fabricación de maquinaria de uso general (ver Cuadro 27).

Cuadro 27

Bolivia: Distribución de los establecimientos de la industria manufacturera grande y mediana por rubros de actividad, 1988-1998

Rubros	1988	%	1990	%	1885	%	1998	%	Variación 1988 a 1998	%
Total	434	100,0	412	100,0	556	100,0	560	100,0	126	22,5
Alimentos, bebidas y tabaco	133	30,6	126	30,6	170	30,6	165	29,5	32	19,4
Textiles y prendas de vestir	72	16,6	66	16,0	85	15,3	79	14,1	7	8,9
Madera, excepto muebles	43	9,9	42	10,2	41	7,4	39	7,0	-4	-10,3
Papel e imprenta	27	6,2	28	6,8	46	8,3	55	9,8	28	50,9
Petróleo y químicos	58	13,4	60	14,6	71	12,8	74	13,2	16	21,6
Minerales no metálicos	40	9,2	41	10,0	55	9,9	58	10,4	18	31,0
Metálicas básicas	6	1,4	6	1,5	8	1,4	9	1,6	3	33,3
Maquinaria y equipo	52	12,0	38	9,2	41	7,4	44	7,9	-8	-18,2
Otras industrias	3	0,7	5	1,2	39	7,0	37	6,6	34	91,9

Fuente: INE-EIM 1999 b.

En comparación con lo que sucedía al inicio de la década, el perfil de la industria no sufrió cambios que permitan hacer referencia a transformaciones en el perfil productivo —ni siquiera de manera incipiente— como resultado de las políticas de apertura y de la orientación exportadora del modelo. Más bien se observa una tendencia hacia una mayor concentración en las actividades productoras de bienes finales intensivos en mano de obra y en las ramas procesadoras de recursos naturales, mientras que la producción de bienes de capital y de productos intermedios parece estar en retroceso, ante la evidencia de que el número de empresas tiende a reducirse. En contraste, se encuentra un aumento absoluto y relativo de las empresas registradas bajo los rubros “otras manufacturas” y “minerales no metálicos”. Un análisis de su composición muestra que, en el primer caso, se trata

de la fabricación de joyas y artículos conexos y muebles de madera, y en el segundo, de rubros productores de bienes intermedios de hierro y acero, todos concentrados en el procesamiento de recursos naturales y que producen bienes transables que ya formaban parte de la oferta industrial en el país. Más adelante se profundiza este aspecto considerando como indicador el valor agregado industrial.

Por lo tanto, si algún cambio se evidencia en el perfil industrial a partir de la distribución de las empresas por rubros es hacia una mayor concentración en los bienes de consumo básico, paralela a una reducción de los establecimientos que operan en los rubros tradicionales de bienes intermedios y de capital.

En otro orden, excepto por las industrias tradicionales de alimentos y bebidas, el reducido número de establecimientos por rubro descubre también los rasgos oligopólicos del sector industrial en el país, asociados con el hecho de que la mayor parte de las empresas destinan su producción a los mercados locales (ámbitos geográficos de emplazamiento de las empresas). Los productos como el tabaco (monopólica), refinación del petróleo, metales comunes, maquinaria y equipo, tienen claramente esta configuración, que se ha venido acentuando desde la década del noventa.

Comportamiento del valor agregado bruto industrial

Composición del valor agregado

Como se pudo evidenciar en el capítulo anterior, la contribución de las empresas grandes es decisiva en la conformación del valor agregado bruto sectorial, con una tendencia creciente en la década del noventa. Al mismo tiempo que la mediana industria disminuyó progresivamente su aporte al VAB, las grandes empresas consolidaron su posición pasando a concentrar el 90% del mismo (ver Cuadro 28).

Cuadro 28

Participación de los estratos industriales en el Valor Agregado Bruto (en %)

Años	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Pequeñas	4,2	4,6	4,3	3,7	4,4	4,4	3,9	3,6	4,2	2,9	2,4
Medianas	17,5	13,5	11,4	10,1	12,1	12,8	10,4	9,4	8,4	7,5	7,1
Grandes	78,3	81,9	84,3	86,2	83,6	82,8	85,7	87,0	87,4	89,6	90,5

Fuente: INE-EIM 1999 b.

El aspecto que mejor describe la capacidad productiva del sector es que solamente dos rubros industriales (alimentos bebidas y tabaco, por un lado, y productos derivados del petróleo y químicos, por otro) concentraban el 78% del VAB, con una ligera disminución del 2% en comparación con el inicio de la década, lo que muestra que el perfil productivo sectorial no sufrió cambios en el nuevo escenario económico. En realidad, lo que se observa es que mientras que el rubro de productos de consumo aumentó su aporte al valor agregado en casi 10% en la década, el rubro de productos intermedios de refinados de petróleo y químicos alcanzó su nivel más alto en 1990 para luego descender en 12% hasta 1998. En los otros rubros, solamente el de minerales no metálicos (producción de cemento) mejoró su aporte por encima del 2%, mientras que en el resto se estancó o redujo, sobre todo después de 1995, que fue otro año pico de crecimiento del producto industrial después de 1990 (ver Cuadro 29).

Cuadro 29

Bolivia: Participación, por rubros, de la industria manufacturera grande y mediana en el Valor Agregado Bruto, 1988-1998

Ramas	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Alimentos, bebidas y tabaco	28,3	25,6	29,3	31,6	29,3	32,2	35,6	30,9	33,2	34,6
Textiles y prendas de vestir	3,8	5,5	4,1	5,1	5,6	5,0	4,8	4,4	4,3	4,7
Madera, excepto muebles	2,1	2,6	2,3	2,6	3,0	2,9	2,3	2,4	1,8	1,5
Papel e imprentas	2,8	2,4	2,5	3,1	3,3	2,7	2,9	4,5	4,2	3,5
Petróleo y químicos	56,5	54,0	53,9	46,1	44,8	42,1	41,9	47,0	45,5	43,4
Minerales no metálicos	3,5	5,0	4,2	4,7	5,9	6,6	6,9	5,8	6,5	7,6
Metálicas básicas	1,1	1,6	1,5	2,3	3,6	2,9	2,3	0,9	0,9	0,4
Maquinaria y equipo	1,9	2,1	1,9	2,3	2,5	2,2	1,9	2,3	2,2	2,1
Otras industrias	0,1	1,3	0,2	2,3	2,0	3,3	1,5	1,8	1,4	2,3

Fuente: INE-EIM 1999 b.

Además de esta fuerte dependencia del valor agregado del comportamiento de los mencionados rubros, es significativo el hecho de que no más de treinta empresas son las que aportan a ese 70% del VAB. Para ilustrar esta situación, basta mencionar que en 1998 eran once empresas procesadoras de productos cárnicos, siete empresas de fabricación de aceites y grasas, ocho empresas de fabricación de cerveza y tres empresas de refinación del petróleo y químicos. Aún más, estas tres últimas empresas —junto a otras de producción de químicos, plásticos y productos farmacéuticos— generaron casi la mitad del VBP sectorial (43%)³⁰, de acuerdo a datos del INE-BM (1999).

Son justamente estas estructuras casi oligopólicas que permiten a las empresas determinar los precios y generar condiciones comparativamente más ventajosas en el mercado en comparación con otros rubros que

³⁰ La información por rubros incluye a las empresas pequeñas (que emplean entre cinco y catorce personas). Debido a su baja participación en el VAB, no alteran la tendencia observada.

enfrentan una fuerte competencia de bienes importados, inclusive con calidad similar e inferior, cuyos precios son más cercanos a la capacidad de consumo de la población.

Crecimiento del valor agregado por rubros

En el curso de la década, el VAB de la planta industrial aumentó rápidamente hasta 1995 para luego disminuir su ritmo de crecimiento en casi tres veces hacia 1998. Con la crisis que afecta al sector desde 1997, este indicador comenzó a declinar hasta caer drásticamente en los años posteriores, mostrando la vulnerabilidad de la industria ante los shocks externos que se expresan en variaciones en el tipo de cambio, provocando la sustitución de la demanda en favor de los bienes importados (ver Cuadro 30).

Cuadro 30

Bolivia: Crecimiento promedio anual del Valor Agregado Bruto Industrial, 1990-1998

Años	1990-1995	1995-1998
Total	17,8	7,6
Alimentos, bebidas y tabaco	25,9	6,6
Textiles y prendas de vestir	15,0	6,2
Madera, excepto muebles	14,5	-7,1
Papel e imprentas	21,8	15,0
Petróleo y químicos	12,0	8,8
Minerales no metálicos	25,4	11,2
Metálicas básicas	26,9	-39,2
Maquinaria y equipo	15,4	11,0
Otras industrias	21,6	23,8

Fuente: INE-EIM, 1999 b.

Dos rubros, madera (excepto muebles) e industrias metálicas básicas, ingresaron en un ciclo negativo del valor agregado de la producción en directa relación con la pérdida de dinamismo de la demanda proveniente del sector de la construcción, con el que mantienen eslabonamientos como productores de bienes intermedios (estructuras, marcos, ventanas, puertas, etcétera).

Las industrias tradicionales intensivas en mano de obra y otras procesadoras de recursos naturales, también perdieron dinamismo hasta reducir su crecimiento a niveles extremadamente inferiores a los que tenían los primeros años de la década. Solamente los rubros clasificados en “otras industrias” (joyería, muebles de madera y otros) tuvieron un desempeño más dinámico en el crecimiento del valor agregado desde 1995.

La caída de la demanda en el mercado interno y, en algunos casos, en las exportaciones incidió en un menor nivel de inversiones y en la disminución del producto de los diferentes rubros. En este contexto, aunque el Valor Agregado Bruto tendió a reducir su crecimiento en casi todos los rubros, su desempeño positivo se explica en gran medida por el ahorro generalizado en costos laborales y, en algunos casos, por el uso de insumos baratos que hacen las empresas como parte de sus estrategias defensivas de competitividad. Esto último, además de afectar las condiciones laborales, incide en la calidad de los productos y los ubica en mercados de bajo poder adquisitivo, restándole, en último término, mercados a su producción.

De hecho, no se encuentra en el estrato industrial una propensión generalizada a la sustitución de insumos nacionales por importados, excepto en los rubros de “textiles” y “otras manufacturas”, donde la proporción de insumos importados se duplicó en el decenio. En un escenario de crecimiento del índice de importación de materias primas en la economía, la industria participa con el 40% del valor total del consumo importado de materias primas y productos intermedios. Estos indicadores estarían expresando el bajo grado de modernización de la industria, ya que una menor innovación de productos y procesos supone el uso de materias primas y bienes intermedios tradicionalmente utilizados.

Una desagregación del consumo de materias primas por origen y tamaño de empresas deja ver que son las de mayor tamaño las que aumentaron el uso de materiales e insumos importados. Es en este estrato donde un número mayor de empresas se encaminaron hacia procesos de reestructuración tecnológica con miras a la exportación, de donde resulta una mayor demanda de insumos importados con un contenido y/o calidad que, en algunos casos, no se producen en el país, en otros casos tienen

precios comparativamente más ventajosos en el mercado externo o que, finalmente, son provistos por clientes en los nichos de mercados de exportación (ver Cuadro 31).

Cuadro 31

Bolivia: Consumo de materia prima nacional e importada en la industria manufacturera grande y mediana, 1988-1998 (en %)

Industrias	1988			1990			1995			1998		
	Total	Nacional	Importado	Total	Nacional	Importado	Total	Nacional	Importado	Total	Nacional	Importado
Total	100,0	73,2	26,8	100,0	76,0	24,0	100,0	78,3	21,7	100,0	81,1	18,9
Pequeñas (5-14)	9,1	6,7	2,5	8,1	5,9	2,2	7,3	5,6	1,7	4,2	3,4	0,8
Medianas (15-49)	20,5	9,5	11,0	21,2	13,1	8,1	15,3	8,9	6,4	11,7	7,2	4,4
Grandes (50 y más)	70,3	57,1	13,3	70,6	57,0	13,7	77,4	63,8	13,6	84,1	70,5	13,6

Fuente: INE-EIM, 1999 b.

Estas tendencias deben ser analizadas a la luz del ritmo de aplicación de los programas de ajuste y reformas estructurales durante la década del noventa, en un ambiente donde el Estado y los agentes privados cerraron el paso a las políticas industriales, trasladando a las fuerzas del mercado el papel central en la reestructuración productiva. Es decir, en un escenario donde se privilegió el comercio y no la mejora de la capacidad productiva en las políticas públicas, invirtiendo la prelación que debe tener la producción como base para el comercio y su sostenibilidad.

En 1990, cuando el valor agregado alcanzó su máximo nivel de crecimiento, el país no había ingresado aún en la fase dura de las privatizaciones, de la apertura comercial y de la flexibilización del mercado de trabajo, lo que generaba un ambiente macroeconómico relativamente más favorable a la recuperación de la industria manufacturera, posibilitando remontar la crisis que experimentó en la década del ochenta.

Desde 1995 se generó otro escenario para el desempeño industrial por cuanto el país avanzó en la privatización de las empresas públicas y encaró una política agresiva de apertura de los mercados en el marco de los acuerdos CAN y MERCOSUR. La planta industrial no estaba madura para enfrentar la competencia de los productos externos y menos todavía para aprovechar las ventajas de las preferencias arancelarias negociadas con los dos bloques comerciales. Mientras las importaciones y el contrabando continuaron restando mercados a la producción nacional, los precios de las tarifas de los servicios públicos en manos de monopolios privados aumentaron los costos de producción; el despido de trabajadores y el aumento de personal eventual en momentos de subida de la demanda pasó a ser nuevamente la variable de ajuste para evitar una mayor caída en el crecimiento del VAB.

En la tercera etapa, que se inició en 1997, se avanzó en la apertura comercial y Bolivia pasó a ocupar el lugar número once como una de las economías más abiertas al exterior en el mundo. Se radicalizó la erradicación de los cultivos de coca (cuyo efecto es la salida de un monto estimado en 500 millones de dólares de los recursos del circuito de la coca-cocaína que quedaban en el país), aumentó el desempleo abierto y los salarios nominales permanecieron en niveles bajos. En la medida en que la industria tiene una fuerte dependencia del mercado interno, este conjunto de factores afectaron negativamente la demanda de productos industriales.

Desde ese año, a este panorama interno se sumó la crisis financiera del sector industrial —y en general de los sectores productivos— para crear un cuadro de pérdida de crecimiento y virtual paralización del aparato productivo manufacturero, con severos efectos sobre la dinámica del producto, la productividad y el Valor Agregado Bruto. En estas condiciones, la industria no solamente redujo su capacidad de generación de empleo sino que expulsó mano de obra, contribuyendo a un aumento del desempleo en la economía.

Contribución de la planta industrial a la generación de empleo

Las limitaciones estructurales que derivan de la presencia de una reducida planta industrial, se hacen más patentes cuando se trata su contribución real y potencial en la generación de empleo. Mientras que la participación específica de las empresas grandes y medianas en el producto sectorial es altamente significativa con un aporte de 97% en la composición del valor agregado, con un signo contrario, su contribución al empleo permanente es relativamente modesta y tiende a decrecer. En efecto, la industria manufacturera participa con un 20% en el empleo urbano total con ligeras variaciones anuales, en tanto que la planta industrial grande y mediana pasó a generar empleo solamente para veintinueve de cada cien ocupados en el sector, seis trabajadores menos en comparación con 1988. Esta proporción representaba, en 1997, un aporte del 5,6% al empleo urbano total (ver Cuadro 32).

En la década del noventa, la evolución del empleo en este estrato industrial muestra claramente que la posibilidad de generación de puestos de trabajo permanentes depende de la creación de nuevas empresas³¹, en particular de empresas grandes. El aumento de personal ocupado se produjo con mayor intensidad desde 1995, momento en el cual comenzó a crecer el número de establecimientos económicos de mayor tamaño, lo que significa que la nueva planta industrial continúa siendo intensiva en mano de obra. Esta tendencia contrasta con el estrato de las empresas medianas, entre las cuales las variaciones en el número de empresas no afectan significativamente al volumen de ocupados.

Es revelador el hecho de que con un aumento importante en el número de empresas, el promedio de ocupados no se haya modificado significativamente; entre las grandes empresas, aquél aumentó de ciento

³¹ Las empresas grandes limitaron al máximo la generación de empleo permanente y recurren a la contratación de personal eventual o a modalidades de subcontratación en periodos de aumento de la demanda. Por lo tanto el aumento del empleo parece depender cada vez más de la posibilidad de creación de nuevas empresas.

Cuadro 32
Bolivia: Personal ocupado permanente en la industria manufacturera grande y mediana por rubros de actividad, 1988-1998

Rubros	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 (p)
Total	26.706	28.428	29.562	32.242	33.742	35.250	39.929	42.877	44.285	44.306
Alimentos, bebidas y tabaco	10.076	10.075	10.498	11.469	11.302	11.718	14.137	15.108	15.317	15.554
Textiles y prendas de vestir	4.981	5.041	5.223	5.574	6.420	6.438	7.169	7.594	7.930	7.423
Madera, excepto muebles	1.973	2.276	2.526	2.681	2.870	2.778	2.468	2.435	2.237	2.080
Papel e imprenta	1.832	2.029	1.988	2.224	2.346	2.515	3.272	3.567	3.777	4.088
Petróleo y químicos	3.151	3.451	3.605	4.179	4.055	4.396	4.756	4.915	5.500	5.764
Minerales no metálicos	2.198	2.633	2.658	2.929	3.080	2.965	3.366	3.663	3.955	4.108
Metálicas básicas	714	1.066	1.091	1.112	1.304	1.316	1.295	1.272	1.204	990
Maquinaria y equipo	1.732	1.419	1.538	1.636	1.839	1.910	1.602	2.076	2.119	2.076
Otras industrias	49	438	435	438	526	1.214	1.864	2.247	2.246	2.223
Empleo industrial/empleo manufacturero (en %) ¹	35,8			24,6			25,9		28,8	
Empleo industrial/empleo urbano (en %)	4,6			4,8			4,8		5,6	

Fuente: INE-EIM, 1999 b.

¹ Esta estimación fue realizada considerando la información de las encuestas de hogares del INE que incluye tanto el personal permanente como eventual en el sector empresarial manufacturero.

treinta y siete personas a principios de la década a ciento cincuenta y cuatro personas al final de la misma, mientras que en las empresas medianas el promedio se mantuvo invariable en torno a las veinticinco personas ocupadas. Visto el sub-sector en su conjunto, el promedio de ocupados evolucionó de sesenta y nueve a setenta y nueve personas. En otros términos, no solamente la planta industrial es reducida sino que, bajo su actual configuración, su capacidad de generación de empleo es y seguirá siendo relativamente escasa, lo que no implica renunciar a la posibilidad de aumentar su aporte a la creación de empleo productivo por la vía de un mayor encadenamiento productivo.

Podría argumentarse que esta tendencia responde a un proceso de sustitución de empleo por capital en las empresas. Sin embargo, las inversiones en bienes de capital medidas a través de la formación bruta de capital fijo, si bien son crecientes, aparecen también fuertemente concentradas en aquellos rubros y empresas que más contribuyen al producto industrial (aceites, bebidas gaseosas, cemento, editoriales —prensa—), por lo tanto el volumen de empleo permanente parece corresponderse mejor con las estrategias de conformación de un núcleo base de trabajadores relativamente reducido pero suficiente para garantizar la continuidad de los procesos productivos en las empresas, el mismo que se completa con personal eventual en función de las variaciones de la demanda en el mercado.

Aunque esta estrategia no garantiza necesariamente el mantenimiento de los estándares de calidad y productividad que requieren las empresas para competir en mejores condiciones en los mercados, la proporción de trabajadores eventuales va en aumento. Una medición realizada entre 1992 y 1995, muestra que en esos tres años un 5% más de los trabajadores en la industria era eventual. Después de 1995, la flexibilidad laboral se agudizó en todos los sectores de actividad y también en el sector (CEDLA, 2000).

Para ilustrar los límites de la planta industrial como generadora de un mayor volumen de empleo permanente en las actuales condiciones tecnológicas, de uso de capacidad instalada y de comportamiento de la demanda, basta concentrarse en las tendencias del sub-período 1995-1998. Siendo el momento de mayor recuperación del producto industrial, la contribución

efectiva de las grandes y medianas empresas al empleo directo no superó a las 45 mil o 50 mil personas (entre empleo permanente y eventual) con un crecimiento medio del producto del orden del 4,2%. Con la planta industrial existente, y en el marco de una economía abierta, no parece posible alcanzar tasas de crecimiento superiores a 4,5%; asimismo, el mayor desafío de las empresas es enfrentar la competencia internacional con mayor tecnología, lo que hace más improbable pensar en un aporte potencial al empleo diferente al observado en la década del noventa.

Esto lleva a una reflexión sobre la necesidad del sector de avanzar hacia estrategias genuinas de competitividad basadas en la transformación técnico-organizativa y en una mayor eficiencia de los procesos productivos para mejorar su posicionamiento en los mercados interno y externo. Las consecuencias de una mayor apertura de la economía se plantean mucho más severas hacia el año 2000, con efectos muy críticos sobre el nivel del producto y, por esa vía, sobre la generación de empleo.

Formación bruta de capital fijo y cambio tecnológico

La información disponible permite apreciar que la inversión que se registra en capital fijo (maquinaria, equipo e infraestructura física, incluyendo la depreciación) fue importante en la década para el conjunto de la planta industrial. El valor de los activos aumentó casi ocho veces entre 1989 y 1998, siendo el período 1995-1998 cuando el flujo de inversiones tendió a elevarse significativamente, especialmente en las empresas grandes. La inversión en las empresas medianas creció, pero muy lentamente, desde un valor de 2 millones de dólares en 1989 a 17 millones de dólares en 1998; en cambio en las empresas grandes este valor aumentó desde 40 millones de dólares en 1989 a 148 millones de dólares en 1998, nueve veces más que entre las empresas de menor tamaño. En la década del noventa las empresas medianas participaron apenas con cerca del 10% de la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), haciendo depender su productividad del uso intensivo del factor trabajo (ver Cuadro 33).

Cuadro 33

Bolivia: Formación Bruta de Capital Fijo por estratos industriales, 1988-1998 (en miles de dólares)

Industrias	1988	1989	1990	1995	1998
Total	22.588	44.010	52.034	47.117	165.089
Mediana	2.441	2.451	6.207	24.930	17.034
Grande	15.098	40.035	42.704	22.187	148.055

Fuente: INE-EIM, 1999 b.

En correspondencia con la composición del VAB, las nuevas inversiones también se concentraron en pocas ramas y rubros industriales. El 75% de la FBKF en 1998 respondía al aumento de los activos fijos en los rubros de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y prendas de vestir y minerales no metálicos. En su interior, eran las empresas que producen aceites (de soya y girasol), bebidas no alcohólicas, las procesadoras de fibras textiles y las que producen cemento, las que conformaban esas tres cuartas partes de la inversión en activos fijos (EC, INE-BM, 1999); con algunas excepciones, se trata de empresas que lograron una inserción relativamente estable en los mercados de exportación. Desde los primeros años del período, fueron estos mismos rubros los más dinámicos en el flujo de nuevas inversiones, quedando atrás el dinamismo inicial del rubro “petróleo y químicos”, donde la FBKF por efecto de la depreciación y de una reducción del flujo de capitales, ya que se trata de inversiones que se realizan en ciclos por una o más veces pero que no crecen en el tiempo. El resto de los rubros específicos tuvo inversiones muy reducidas, lo que refleja indirectamente la escasa incorporación de innovaciones tecnológicas, en este caso de aquellas vinculadas con la transformación del producto.

Vinculadas a esta dimensión del desempeño de las empresas existen otras señales de la baja propensión a la innovación tecnológica (de producto

y de proceso), más allá de algunas empresas de mayor tamaño. Entre éstas se puede mencionar las siguientes ³²:

i) No se mejora la utilización de la capacidad instalada aún en momentos de crecimiento sectorial.

El uso de la capacidad instalada llegó al máximo nivel (56%) en 1998. El 36% de las empresas aprovechaba menos del 60% de su capacidad instalada y solamente el 23% reportó un uso del 80% y más. Los rubros que hicieron menor uso de su capacidad instalada son los de prendas de vestir, madera (excepto muebles), refinados del petróleo y químicos, metales comunes y productos elaborados de metal; es decir, aquellos cuya producción se destina principalmente al mercado interno y que, por lo tanto, están sometidos a fuertes variaciones de la demanda. Para la mayor parte de las empresas la existencia de capacidad instalada obsoleta o las renovaciones parciales que no facilitan la innovación de productos pueden estar en la base de la explicación de esta tendencia. En efecto, salvo algunas empresas cuyos activos ya no les permiten adecuar el producto a las exigencias del mercado, en un alto porcentaje (84%) éstas adquirieron maquinaria y equipo en la década del noventa, lo que se expresa también en la evolución del flujo de FBKF. Sin embargo, predominan prácticas de innovación que no se orientan por estrategias integrales para mejorar la capacidad productiva y que, por lo tanto, no permiten un mejor aprovechamiento de estos factores productivos. Para más del 80% de las empresas parece existir un problema serio en la eficiencia de la inversión que reduce el impacto de los esfuerzos realizados para mejorar, así sea parcialmente, la tecnología (ver Cuadro 34).

³² Este apartado recoge información de estudio realizado por el INE-BM (1999) presentados en el seminario sobre competitividad en la industria boliviana en 2001.

Cuadro 34

Bolivia: Capacidad utilizada en la industria manufacturera por rubros, 1988-1999 (en %)

Rubros	1988	1990	1995	1996	1997	1998	1999 (p)
Total	48,8	50,4	59,7	61,4	60,8	59,3	56,6
Alimenticios bebidas y tabaco	41,1	54,1	63,8	65,4	67,0	69,3	62,5
Textiles y prendas de vestir	50,9	52,6	49,1	50,7	52,5	54,1	52,5
Madera y muebles	51,2	39,7	66,5	67,8	68,0	66,8	65,5
Papel e imprentas	57,8	56,4	60,8	60,6	60,2	57,1	68,9
Petróleo y químicos	50,3	57,4	63,0	67,0	68,5	66,5	62,3
Minerales no metálicos	57,1	64,4	68,3	73,3	77,1	77,1	70,5
Metálicas básicas	37,4	41,5	38,7	37,9	33,4	26,1	31,6
Maquinaria y equipo	43,5	36,8	59,6	58,3	59,1	57,1	50,2
Otras industrias	50,3	50,9	67,8	71,6	61,3	49,8	45,6

Fuente: INE, 2000.

ii) *La brecha tecnológica se amplía.*

Las inversiones permitieron un mayor uso de maquinaria eléctrica en los procesos productivos (84% de las empresas), lo que significa que las innovaciones están un paso atrás de las que ocurren en el resto del mundo. El 45% de la planta industrial utiliza máquinas automatizadas pero solamente el 8% lo hace en el proceso de producción; en general este tipo de equipamiento se encuentra operando en las áreas de gestión y administración. Expresado numéricamente el avance en la automatización en todas las fases del proceso productivo, las empresas que han dado un salto cualitativo en la incorporación de tecnología suman cuarenta y cinco (veinte en los rubros de alimentos, bebidas y tabaco, ocho en textiles, tres en prendas de vestir de cuero, uno en madera —excepto muebles—, seis en papel e imprentas y siete en refinados del petróleo y químicos).

Por lo tanto, también el uso de maquinaria computarizada está lejos de ser aplicado en la planta manufacturera: solo el 18% de las empresas cuenta con esta tecnología para aplicaciones parciales en

el área de producción; solamente seis empresas (2% del total) declaran haber automatizado todo el proceso productivo (una en textiles, tres en alimentos y bebidas, una en imprentas y editoriales y una en productos minerales no metálicos). Las empresas con automatización de algunas fases del proceso productivo se encuentran en el rubro de tabacos, refinación de petróleo y químicos.

Un indicador indirecto de la baja incorporación de tecnología de punta y del comportamiento conservador de las empresas en la absorción de tecnología es el gasto por concepto de derechos de marcas y patentes, puesto que el 14,5% de las empresas registra egresos en esta partida presupuestaria.

Frente a este panorama, la reducción de aranceles para la importación de bienes de capital, como una de las pocas medidas de fomento a la modernización tecnológica, no habría sido suficiente como vía para mejorar el perfil tecnológico en la industria, ya que factores tales como las restricciones para el acceso a recursos financieros, el costo de las importaciones de bienes de capital y de la propia transferencia se conjugan con un ambiente general poco favorable a la innovación y transferencia de tecnología.

iii) Orientación a cambios en la organización productiva y del trabajo.

Cerca del 50% de las empresas (trescientas cincuenta y cinco) declara realizar esfuerzos encaminados a la incorporación de cambios en la organización productiva y del trabajo, principalmente en aspectos que lleven a una mejora en la calidad del producto, para acelerar el proceso de producción o como resultado de la incorporación de nuevos productos. Asimismo, en un entorno donde la institucionalidad para la investigación básica dirigida a introducir mejoras en el proceso productivo es prácticamente inexistente, algunas empresas (cincuenta y cinco) han desarrollado prácticas propias orientadas a este tipo de investigación.

Una fuente de los cambios parece derivar de prácticas orientadas a la diversificación en el producto. Al respecto, en los tres últi-

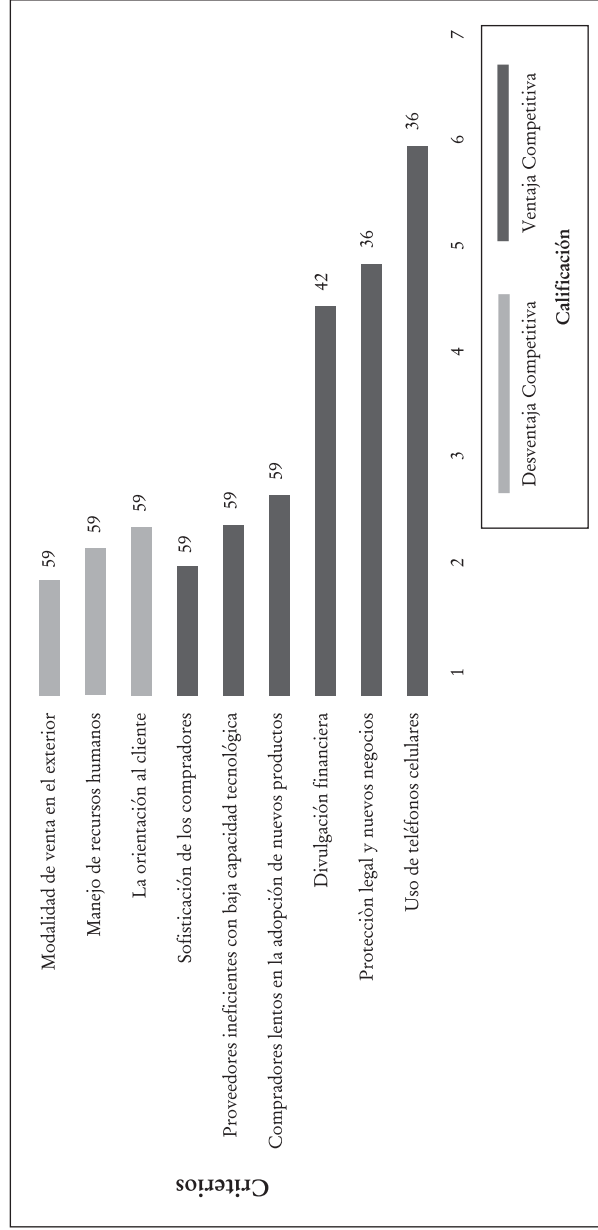
mos años, el 52% de las empresas hace referencia a la elaboración de uno o más productos nuevos, principalmente en los rubros de alimentos, prendas de vestir de tela y cuero, refinados del petróleo y químicos y productos minerales no metálicos. Sin embargo, resta indagar si se trata de la innovación de productos que generan una mayor ventaja competitiva (productos únicos) o, nuevamente, de aquéllos que son producidos por otras empresas o que forman parte de los bienes importados legalmente o por el contrabando. Asimismo, falta averiguar si su elaboración compromete cambios benéficos para los trabajadores desde el punto de vista de la organización productiva y del trabajo.

Al respecto, estudios de caso realizados en el país muestran que los cambios en la organización del trabajo se vienen efectuando con o sin modificaciones en la base técnica y que se evidencia una falta de correspondencia e incluso contradicciones entre ambos elementos (Arauco, 1996; Antelo 1999; Kruse, 1999). Las formas de organización del trabajo más difundidas consisten en la ampliación de tareas, una mayor rotación e intensificación del trabajo y, en menor medida, el enriquecimiento de tareas, formas que se acompañan de prácticas de flexibilidad numérica, funcional y salarial en las relaciones laborales, una vía *tortuosa* de cambio que deriva en un mayor control, disciplinamiento y sobreexplotación del trabajo en el sector industrial. Estas orientaciones tienen un impacto negativo sobre las condiciones laborales, pero también sobre la productividad y la capacidad competitiva del sector.

Un indicador que sintetiza la posición competitiva del país y de la industria es el Índice de Creatividad Económica que, en el caso de Bolivia, está conformado por el Índice de Transferencia Tecnológica elaborado en el marco del Proyecto Andino de Competitividad (ver Gráfico 17).

Gráfico 17

Bolivia: Indicadores de Competitividad Corriente (Calificación y Posición del Indicador)



Fuente: Proyecto Andino de Competitividad, IISEC, 2001.

En términos de la calificación, Bolivia ocupa el último lugar entre cincuenta y nueve países en los indicadores de innovación tecnológica, con excepción de los criterios de protección a la propiedad intelectual y ventajas originadas en productos únicos, donde se ubica en la posición cincuenta y cinco, hecho que se traduce en una severa desventaja competitiva de la economía nacional que aumenta al mismo ritmo en que otros países dan pasos en ascenso hacia la modernización tecnológica.

Una mirada atenta a la posición de los criterios que componen el indicador, reafirma la responsabilidad que tiene el Estado en el atraso tecnológico, tanto por el abandono de políticas dirigidas al desarrollo productivo como por la escasa asignación de recursos e el débil impulso a las actividades de investigación y desarrollo. Estas adversas condiciones de ambiente no generan estímulos para la innovación tecnológica en el sector privado o, cuando éstas existen, tienen un perfil bajo y/o un alcance limitado para avanzar en una mejora de la posición competitiva del país.

Financiamiento para la reestructuración productiva

Como ya se señaló, el financiamiento industrial depende principalmente del crédito bancario, tanto para la inversión productiva, en reposición de maquinaria o equipo, como para capital de trabajo. En la década del noventa, la composición del crédito bancario por actividad económica muestra que la industria manufacturera captaba menos del 25% del total de recursos de financiamiento, con una participación inferior a la del sector de los servicios y cercana a la rama de comercio. Desde 1996, la industria perdió peso como sujeto de crédito, reduciendo su participación a un escaso 18% de la cartera total. Estas tendencias son explicadas por los grupos industriales afiliados a la Cámara de Industrias como una discriminación en contra de las actividades productivas y por la opción de los bancos para dirigir su cartera preferentemente hacia las actividades terciarias (CNI, 1997). Al respecto, ver Cuadro 35.

Cuadro 35

Financiamiento concedido por el sistema bancario al sector privado por sectores económicos, 1985-2000 (en miles de dólares)

Saldos a fin de:	Sector privado ¹	Total	Comercio, hoteles y restaurantes	Industria	Servicios ²	Construcción	Agricultura y ganadería	Mine-ría	Otros ³
1985	902.937	841.259	10,6	32,7	0,0	2,8	23,3	9,5	21,1
1990	1.169.793	1.160.268	20,0	24,2	19,6	3,5	23,7	6,4	2,7
1992	2.046.222	2.029.260	23,4	22,8	25,7	5,5	15,5	3,9	3,2
1993	2.606.152	2.563.820	28,3	20,8	17,9	9,3	17,0	3,7	3,1
1994	2.983.456	2.959.656	22,6	21,1	33,8	5,8	11,8	2,1	2,9
1995 ⁴	3.232.773	3.210.359	22,4	20,3	34,0	5,6	12,8	2,5	2,4
1996	3.471.845	3.427.239	23,0	18,6	36,8	4,6	12,4	2,2	2,4
1997	4.001.964	3.971.124	21,0	18,3	41,0	3,8	11,2	1,8	2,8
1998	4.721.923	4.696.070	23,3	16,6	39,3	4,8	11,5	1,7	2,7
1999 ⁵	4.655.817	4.629.887	21,6	19,0	13,7	13,2	10,9	1,5	20,0
2000	4.250.666	4.226.532	21,1	18,6	13,5	15,1	11,2	1,8	18,7

Fuente: Banco Central de Bolivia: Boletín Estadístico No 310, 2001.

1 *Financiamiento concedido por la banca comercial y especializada.*

2 *Incluye Electricidad, Gas y Agua, Establecimientos Financieros, Seguros, Servicios Comunales, Sociales y Personales.*

3 *Incluye Transportes, Comunicaciones y Almacenamiento.*

4 *Financiamiento concedido por el Banco Central de Bolivia.*

5 *Los Fondos en Fideicomiso administrados por el Banco Central de Bolivia por cuenta del Gobierno así como la cartera otorgada al sector público con estos recursos, dejan de constituir pasivos externos y activos internos del BCB.*

Otro aspecto destacable en cuanto al financiamiento se refiere a las condiciones crediticias. No solamente se trata de un crédito caro (una tasa activa en moneda extranjera en el rango del 18% al 15,5% en la década del noventa), sino sujeto a modalidades de plazo poco convenientes: el 45% de la cartera bancaria otorgada al sector industrial es de corto plazo y no más del 16% corresponde a asignaciones de largo plazo, con una estructura que prácticamente no se modificó desde 1990. Esta política cortoplacista en la asignación del crédito para sectores que requieren períodos más extensos para madurar sus inversiones, parece constituir uno de los principales cuellos de botella para apoyar potenciales orientaciones de la industria hacia la reestructuración productiva.

De acuerdo con la CNI, durante la década no se habrían modificado los factores estructurales que dificultan el acceso al crédito en el sistema de intermediación financiera, de modo que la inflexibilidad a la baja de las tasas de interés activas, las garantías exigidas y otros factores colaterales al crédito llevaron a que las empresas industriales enfrentaran serios problemas de restricción financiera.

Desde la perspectiva de las empresas, la aplicación de regulaciones más fuertes, como la categorización de los nuevos créditos basados en préstamos sobre resultados en lugar de garantías colaterales, reforzó las prácticas conservadoras de préstamo. Esta disminución por la demanda de dinero estuvo acompañada de un fuerte incremento en los niveles de mora bancaria, una situación que se agravó hacia finales del período, ya que desde 1999 el sector ingresó en una espiral creciente de iliquidez que viene ocasionando una drástica sub-utilización de la capacidad instalada y, en algunos casos, el cierre de empresas. Los efectos de la crisis financiera, que se profundizaron con la caída de la demanda agregada, fueron en gran medida trasladados a las espaldas de los trabajadores mediante mayores ajustes en el empleo, los salarios y otras condiciones de trabajo que vulneran dramáticamente los derechos laborales en el sector.

Frente a este panorama, alternativas como la bolsa de valores como fuente de recursos con plazos y condiciones mejores que los que ofrece la banca convencional, no cobraron impulso, en gran medida por el mantenimiento de rasgos patrimonialistas y familiares en la organización de las empresas en el país, un aspecto que restringe la apertura de nuevas fuentes financieras también para el propio sector.

La industria frente a la orientación exportadora del modelo

Como se discutió en el Capítulo 1, el saldo comercial de signo negativo se profundizó en el tiempo y con mayor intensidad en el sector industrial. Con las recurrentes crisis financieras externas, las importaciones ganaron terreno sobre las exportaciones y el sector experimenta un severo deterioro en sus términos de intercambio. En el nivel micro, los esfuerzos por consolidar o ampliar la pauta de exportaciones se concentran en

pocas empresas que, en contrapartida, presentan una mayor dependencia externa en materia de insumos, maquinaria y equipo y bienes de capital en general. En este escenario, la participación de las empresas industriales en las exportaciones puede todavía tener un perfil relativamente bajo.

Un hecho reconocido por los propios actores industriales se refiere a que la apertura comercial tuvo impactos diferenciados aunque predominantemente negativos para el desempeño de la industria. Mientras que las importaciones aumentaron rápidamente de acuerdo con el nuevo contexto de economía abierta, las exportaciones tardaron en adaptarse para aprovechar un mercado externo en expansión. Esta situación tiene como evidencia incontestable la reducida vocación exportadora de las empresas industriales diecisiete años después de la aplicación y profundización de las políticas de apertura comercial. En 1999, solamente el 17% de las empresas industriales participaba en la pauta de exportaciones, consolidando su presencia externa o abriendo caminos en el mercado internacional (INE-BM, 1999 c); este rasgo ayuda a explicar el lento aumento de la participación de los productos industriales en el PIB, que fue del 13% en 1992 al 14,8% hacia el año 2000.

Estos pocos indicadores permiten inferir que la mayoría de las empresas no estaba lista para competir en los mercados regionales y mundiales caracterizados por la intensa competencia, elementos de proteccionismo y frecuentes prácticas comerciales desleales. Sólo un reducido número de empresas grandes (diez), algunas de ellas vinculadas a firmas transnacionales, se adaptaron con rapidez, ya que se encontraban en un proceso de reconversión productiva y organizativa para afianzar su posición en los mercados de exportación ya conquistados; estas empresas participan con un porcentaje cada vez más elevado en el valor de las exportaciones industriales, hasta abarcar el 71,1% en 2000. Los productos alimenticios como la soya, torta de soya, aceites comestibles, joyería de oro y semi-manufacturas (cueros y madera), conforman el espectro de bienes industriales que ofrece este núcleo de empresas exportadoras.

Con un perfil más diversificado (textiles, muebles de madera y otros bienes de consumo), otras diez empresas (grandes y medianas) añaden otro 12% al valor exportado; es decir que, en conjunto, el aporte de veinte

empresas representa el 83% del valor exportado. En otros términos, si bien se pudo incrementar la oferta exportable industrial y agregar nuevos productos con mayor valor agregado, el sector industrial, excepto por un puñado de empresas, no está en condiciones de enfrentar el desafío de la orientación exportadora que le exige el actual modelo económico.

Estas constataciones remiten a la necesidad de mejorar la capacidad productiva y la oferta exportable como condición ineludible para una inserción más ventajosa en los mercados externos, un reto difícil de enfrentar solamente con los estímulos que provienen del mercado y sin una participación decidida del Estado a través de políticas integrales orientadas al desarrollo productivo y con una visión estratégica de los roles que se asignan a la industria como motor de un nuevo perfil exportador.

Productividad del trabajo

El crecimiento de la productividad es un factor de enorme importancia para generar condiciones de competitividad y mejorar las tasas de ahorro e inversión, como base para el crecimiento de la producción y el empleo. Sin embargo, en una economía abierta al exterior, el aumento en la productividad de los bienes transables es el que induce a una mayor generación de empleo en esos sectores y en los restantes, ya que a través de una mayor disponibilidad de divisas y ahorro es posible alcanzar mayores tasas de crecimiento en la economía (García, 1993).

En el país, como se destaca en el Capítulo 2, la producción de bienes transables tiene una baja participación en el producto manufacturero y está concentrada en diez empresas grandes; de allí que los efectos de una eventual mejora en su productividad media no tienen impactos de significativa importancia en el arrastre del crecimiento económico y del empleo. Considerando que a estas empresas se añade otra veintena que opera con niveles elevados de productividad del trabajo, es poco lo que se puede esperar de la influencia del sector industrial en esos términos.

A continuación se analizan tres dinámicas de la productividad media del trabajo: la del conjunto industrial, la de los estratos y la de los rubros

de actividad, utilizando como variable de aproximación el producto por hombre ocupado ³³.

Productividad global y por estratos

El índice global de productividad prácticamente se estancó desde 1990, ya que el crecimiento anual promedio en el período 1990-1998 fue de 0,5%, con una trayectoria marcada por fuertes variaciones anuales. En un escenario de profundización de la apertura externa, este comportamiento muestra que la actividad manufacturera en el país no generó las condiciones para lograr una competitividad genuina pues las prácticas empresariales fueron predominantemente defensivas y de adaptación a las condiciones del entorno en el corto plazo.

La volatilidad en el crecimiento de la productividad a lo largo de la década pone en evidencia el limitado avance en las transformaciones de la base técnico-productiva como condición para sostener en el tiempo los logros en el aumento del producto por hombre ocupado. Las ganancias y las pérdidas de productividad son visibles de un año a otro y el saldo del período arroja valores negativos tanto para las grandes (-0,18%) como para las pequeñas empresas, sobre todo en estas últimas (-2,83%). A diferencia de los primeros años de la década, cuando los dos estratos mejoraron sus niveles de productividad, éstos tendieron a reducirse drásticamente desde 1995 y con mayor intensidad en las empresas medianas cuya productividad descendió tres veces por debajo de la que exhiben las empresas grandes.

Más allá de la crisis externa, cuyos efectos comenzaron a sentirse desde 1997, la baja productividad de la industria grande sigue constituyendo un problema estructural que comenzó a manifestarse con mayor intensidad a medida que se profundizaba la apertura comercial. Desde 1995 los acuerdos comerciales en el marco del MERCOSUR abrieron una lista enorme de productos a la competencia externa y, más adelante, la pérdida de competitividad con los principales socios comerciales (en particular

³³ En esta aproximación los promedios ocultan la enorme heterogeneidad de la tasa de productividad entre empresas de un mismo estrato y de un mismo rubro; sus resultados pueden estar influidos por el peso de las empresas líderes a las cuales se hizo referencia en un apartado anterior.

con Brasil y la Argentina) acabó socavando las posibilidades de competir con la producción extranjera o de sostener las exportaciones.

En este nuevo contexto, la concentración de las inversiones en pocas empresas, la escasa incorporación de innovaciones en el producto y en los procesos de organización de las empresas y del trabajo, los casi nulos esfuerzos de formación de la mano de obra y la pérdida de mercados internos y externos, dieron como resultado una severa crisis de productividad que amenaza el crecimiento del sector industrial y que comenzó a manifestarse desde 1998, con un ciclo recesivo con una caída importante en el producto sectorial.

En efecto, la productividad representa uno de los principales factores que contribuyen a la posición competitiva de un país, de una industria o de una empresa. La pérdida de productividad junto a la pérdida de mercados que experimenta la industria nacional indica claramente que la industria enfrenta un serio problema de competitividad. Entre las causas por las que se presenta esta tendencia se pueden sintetizar las siguientes:

- i) Las decisiones de las empresas se caracterizan por tener una visión de rentabilidad de corto plazo, lo que se refleja en bajas inversiones en bienes de capital, innovaciones de producto y de proceso y capacitación de la mano de obra. Junto a estos factores, una tendencia relacionada es la diversificación del portafolio de negocios, alejándose de aquellos donde se acumuló experiencia para ingresar a actividades que son más rentables a corto plazo. Las inversiones de los grupos industriales en la banca, los seguros, las actividades inmobiliarias y el comercio son un ejemplo de esa diversificación que refuerza un proceso de des-industrialización creciente.
- ii) Las deficiencias estratégicas de las empresas, que muchas veces llevan a no prestar atención a las capacidades de los competidores externos y a las posibilidades que brindan los mercados externos. La mayoría de las empresas no invirtió lo suficiente en capital físico ni modificó la organización técnica de la producción, lo que provoca atrasos y deficiencias en la introducción de tecnologías de

producto y de proceso impidiendo conservar o construir una capacidad manufacturera competitiva.

- iii) No se dieron cambios suficientes en la división y organización del trabajo. La separación entre el diseño del producto y del proceso, la excesiva especialización de tareas bajo esquemas tayloristas de producción, la rutina las tareas y el control extremo para un uso intensivo de la mano de obra y sin estímulos para el trabajador, siguen constituyendo frenos para el avance de la productividad. Aún en los casos donde existen esquemas más participativos, estos son aplicados en función de un mayor control de los trabajadores y no de un mayor involucramiento de los mismos en las operaciones de las empresas.
- iv) La amplia flexibilidad de las relaciones laborales. Las empresas tienden a ver a la fuerza de trabajo como un factor de costo que debe reducirse al mínimo, en lugar de un factor productivo central para la creación de valor. Con cada vez mayor frecuencia, se subestima la importancia que tiene para los resultados empresariales una fuerza de trabajo adecuadamente remunerada, con estabilidad laboral y capacitada en los procesos. La tendencia a innovar el producto pero no el proceso así como a utilizar los cambios organizativos para un mayor control y explotación de la fuerza de trabajo, es parte de las prácticas que también contribuyen a una productividad en retroceso.

En efecto, el predominio de estrategias defensivas de competitividad en la industria grande y mediana, basadas en una mayor explotación de la fuerza de trabajo, se expresan crecientemente en pérdidas de productividad, uno de los costos más altos que pagan las empresas en el mediano y largo plazo cuando los rendimientos por hombre ocupado no se basan en cambios en la base material y organizativa de la producción (ver Cuadro 36).

Cuadro 36

Bolivia: Productividad por persona ocupada en la industria manufacturera grande y mediana, 1988-1998 ¹

Años	Total			Medianas			Grandes		
	Productividad (Bs. 1990)	Productividad (1990 =100)	Crecimiento promedio anual	Productividad (Bs. 1990)	Productividad (1990 =100)	Crecimiento promedio anual	Productividad (Bs. 1990)	Productividad (1990 =100)	Crecimiento promedio anual
1988	685	95,4	-	440	123,6	-	782	94,0	-
1990	718	100,0	2,4	356	100,0	-10,1	832	100,0	3,2
1991	798	111,1	11,1	357	100,3	0,3	934	112,3	12,3
1992	672	93,6	-15,8	385	108,1	7,8	753	90,5	-19,4
1993	643	89,6	-4,3	400	112,4	3,9	709	85,2	-5,8
1994	734	102,2	14,2	405	113,8	1,3	815	98,0	15,0
1995	698	97,2	-4,9	329	92,4	-18,8	795	95,6	-2,5
1996	671	93,5	-3,9	306	86,0	-76,0	757	91,0	-4,8
1997	758	105,6	13,0	303	85,1	-1,0	866	104,1	14,4
1998	721	100,4	-4,9	283	79,5	-6,6	820	98,6	-5,3
1988-1998			0,5			-4,3			0,5
1995-1988			1,1			-4,9			1,0
1990-1998			0,1			-2,8			-0,2

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIM, 1999 b.

¹ La relación producto-hombre ocupado abarca solamente al personal permanente.

Estas tendencias generales se encuentran influidas fuertemente por el comportamiento del rubro de refinación de petróleo y químicos, en particular en el estrato de empresas de mayor tamaño. Excluyendo este rubro, se advierte que en el conjunto del resto de las actividades mejora el desempeño del estrato de las empresas grandes cuya productividad creció en 1,96% en promedio durante la década; a su vez, se ratifica la intensidad de la pérdida de competitividad en el estrato de empresas medianas, dado el escaso peso de este rubro en su composición interna (ver Cuadro 37).

Cuadro 37

Bolivia: Productividad por persona ocupada, empleo y salarios en la industria manufacturera grande y mediana, 1988-1998 ¹

Años	Total			Medianas			Grandes		
	Productividad (Bs. 1990)	Productividad (1990 =100)	Crecimiento promedio anual	Productividad (Bs. 1990)	Productividad (1990 =100)	Crecimiento promedio anual	Productividad (Bs. 1990)	Productividad (1990 =100)	Crecimiento promedio anual
1988	322	95,3	-	216	77,7	-	361	86,0	-
1990	345	102,1	3,5	262	94,2	10,1	370	88,1	1,2
1991	338	100,0	-2,0	278	100,0	6,1	420	100,0	13,5
1992	390	115,4	15,4	273	98,2	-1,8	422	100,5	0,5
1993	377	111,5	-3,3	292	105,0	7,0	400	95,2	-5,2
1994	458	135,5	21,5	298	107,2	2,1	494	117,6	23,5
1995	437	129,3	-4,6	293	105,4	-1,7	472	112,4	-4,5
1996	378	111,8	-13,5	261	93,9	-10,9	405	96,4	-14,2
1997	449	132,8	18,8	303	109,0	16,1	483	115,0	19,3
1998	403	119,2	-10,2	240	86,3	-20,8	440	104,8	-8,9
1988-1998			2,3			1,1			2,0
1995-1998			-2,7			-6,4			-2,3
1990-1998			2,0			-1,1			2,2

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIM 1999 b.

¹ No incluye el rubro petróleo y químicos.

Con todo, este ejercicio para revisar el desempeño de la productividad sin considerar al rubro de petróleo y químicos no deja margen para el optimismo, por el contrario, permite apreciar con mayor claridad el fuerte decrecimiento del producto por hombre ocupado en los dos estratos a partir de 1995, lo que permite reafirmar la pérdida creciente de capacidad productiva y competitiva que, sin duda, va erosionar en los siguientes años el ritmo de crecimiento del producto industrial.

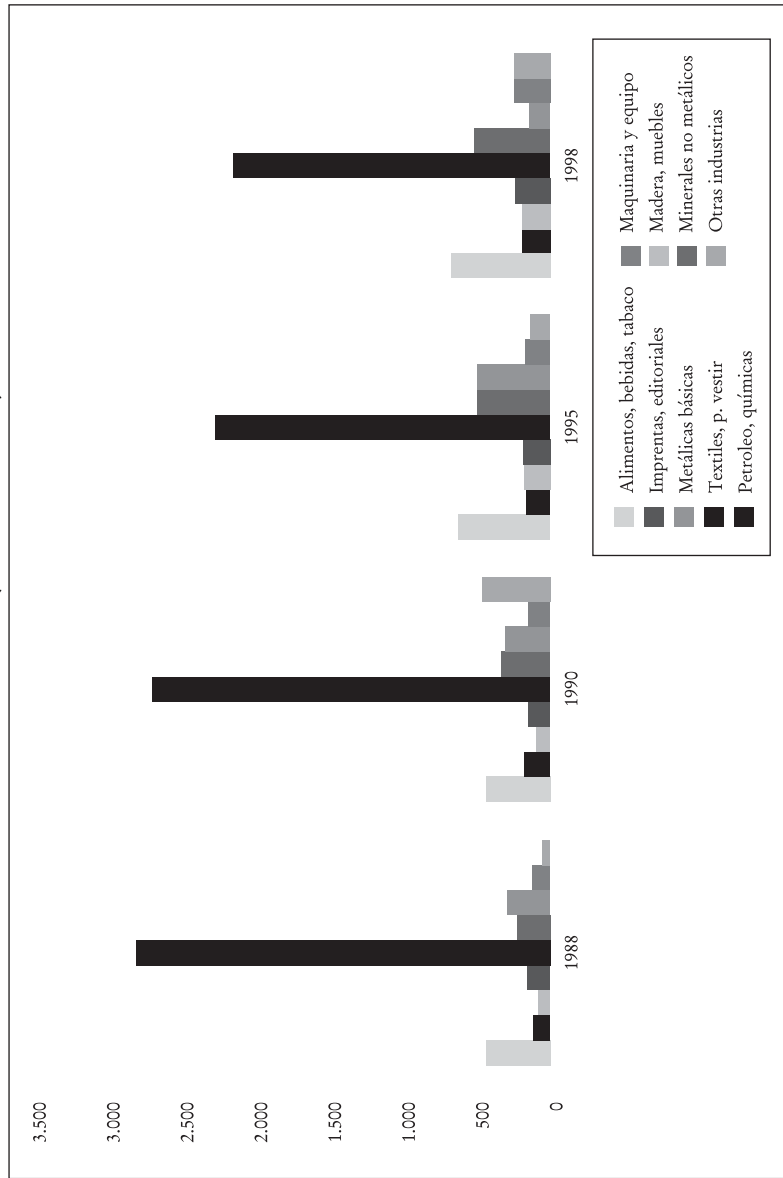
Un segundo aspecto a destacar es que la productividad media en valores absolutos baja a la mitad cuando se excluye el rubro de petróleo y químicos, lo que entrega un nuevo indicador de las precarias condiciones materiales, organizativas, de manejo de recursos humanos y de relación

con los mercados con las que se desempeñan las empresas en el sector industrial, más todavía si se considera que los valores promedio ocultan las enormes brechas que separan al reducido núcleo de industrias grandes y con mayor grado de modernización del resto de las empresas. En los Gráficos 18 y 19 se ilustran las diferencias en la productividad por persona ocupada; en el primero, con el rubro de petróleo y químicos, y, en el segundo, excluyendo dicho rubro.

Entre los factores que contribuyen a la crisis de productividad se encuentran el bajo ingreso per cápita y la creciente desigualdad de los ingresos, que reducen aún más el mercado de los potenciales compradores, una tendencia que se acentuó hacia finales de la década del noventa. La industria nacional depende en alto grado de las ventas internas y las empresas constantemente requieren ajustar su producción a las fluctuaciones de la demanda; por esta razón, no resultarían ajenas a esta crisis las prácticas empresariales dirigidas a bajar la producción en momentos de caída de la demanda, reduciendo básicamente la planta de trabajadores eventuales, por cuanto el achicamiento de los puestos de trabajo permanente ya habría llegado a un límite por encima del cual se pondría en riesgo la continuidad de los procesos productivos.

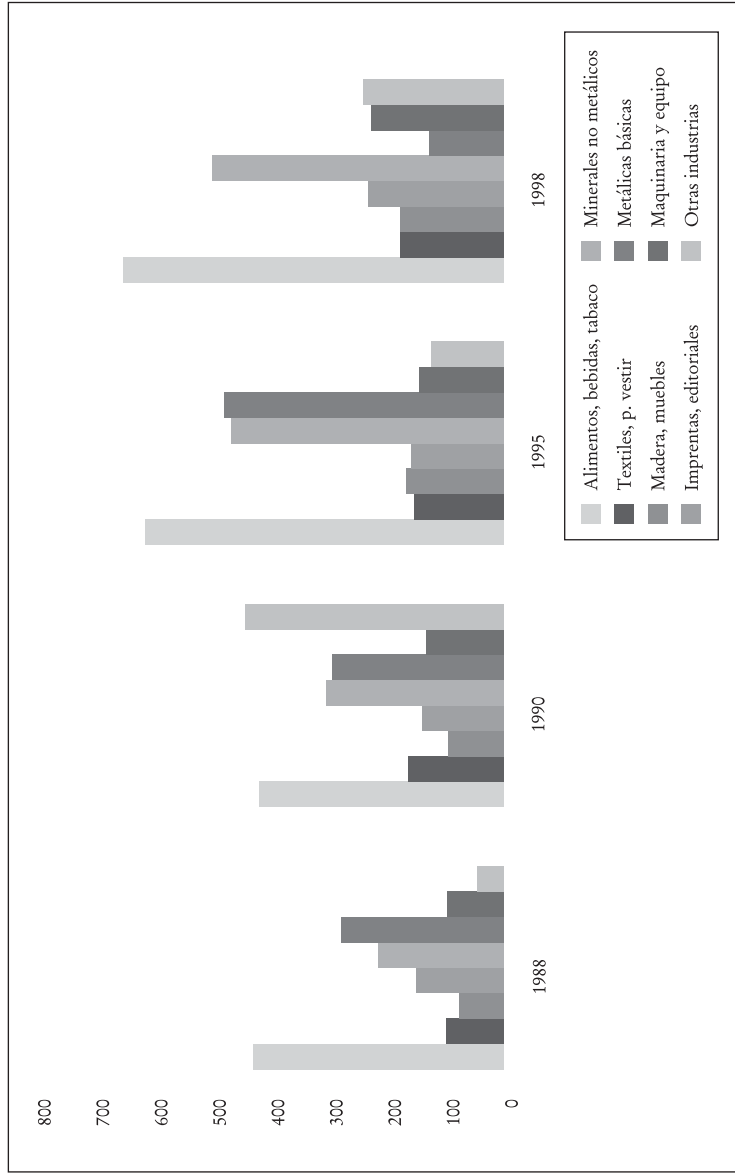
Al respecto, considerando que la Encuesta Industrial Manufacturera no incluye al personal eventual en todos los años, la productividad por persona ocupada se estimó considerando solamente a la planta permanente. La información que proviene de las Encuestas de Hogares da cuenta de que entre el 15% y el 20% de los trabajadores de la industria manufacturera empresarial son eventuales; si el empleo total se corrige por este factor se encontrarían niveles promedio de productividad todavía más bajos, lo que llevaría a reforzar la idea de una mayor desventaja competitiva en la industria manufacturera a finales de la década del noventa, como efecto de la caída en la productividad.

Gráfico 18
Productividad de la industria manufacturera (En Bs. de 1990)



Fuente: *Elaboración del CEDLA con base en los datos del Cuadro 36*

Gráfico 19
Productividad de la industria manufacturera (En Bs de 1990) (Sin petróleo y químicos)



Fuente: Elaboración del CEDLA con base en los datos del Cuadro 37.

Productividad por rubros industriales

En otro nivel, el grado de heterogeneidad en la configuración tecnológica de los diferentes rubros industriales y de las empresas se refleja en fuertes diferenciales de productividad; en algunas ramas unas pocas empresas determinan la trayectoria de esta variable para la actividad en su conjunto. En lo que sigue se intenta explorar las tendencias agregando la información en períodos para facilitar la ubicación de los rubros que influyen en el comportamiento global de la productividad.

Los rubros con mejor desempeño del producto por hombre ocupado entre 1990 y 1998 (crecimiento superior al promedio en el período 1990-1998) aparecen en orden de importancia y son los siguientes: madera (excepto muebles), maquinaria y equipo, papel e imprentas, minerales no metálicos, alimentos, bebidas y tabaco (ver Cuadro 38).

Excepto el rubro de maquinaria y equipo (donde existe un número muy reducido de productores), se trata de actividades procesadoras de recursos naturales que concentran a las empresas con mayor grado de modernización tecnológica y en las cuales los bienes que generan mayor valor agregado se vuelcan a los mercados externos, compensando la baja elasticidad de la demanda de otros productos cuya expansión depende del mercado doméstico. Estos rasgos estarían influyendo en el logro de mayores niveles de productividad en estos rubros en comparación con el resto.

Entre las empresas grandes, dos rubros con un número reducido de empresas (maquinaria y equipo y minerales no metálicos, que comprende a las industrias básicas de hierro y acero) y la rama de productos alimenticios, bebidas y tabaco, son las que inciden en un comportamiento positivo de la productividad. Entre las medianas, tres rubros procesadores de recursos naturales son los únicos que exhiben productos por trabajador ocupado con tasas que crecen de manera significativa, aunque no contribuyen a evitar la caída de la productividad media en este estrato (madera—excepto muebles—, metálicas básicas, minerales no metálicos). El resto de los rubros presenta productividades medias-bajas o decrecientes a lo largo del período; un caso especial se evidencia en el rubro de petróleo y

Cuadro 38

Bolivia: Productividad por persona ocupada en la industria manufacturera grande y mediana por rubros de actividad, 1988-1998 (en Bolivianos de 1990)

Rubros de actividad	Productividad				Crecimiento promedio anual (en %)			
	1988	1990	1995	1998	1988-1990	1990-1995	1995-1998	1990-1998
Total	685	718	698	721	2,4	-0,6	1,1	0,1
Alimentos, bebidas y tabaco	440	429	631	667	-1,3	8,0	1,9	5,7
Textiles, prendas de vestir	101	168	154	183	29,0	-1,7	5,9	1,1
Madera, muebles	80	98	165	182	10,68	11,0	3,3	8,1
Imprentas, editoriales	155	139	161	235	-5,3	3,0	13,4	6,8
Petróleo, químicas	2.871	2.769	2.319	2.190	-1,8	-3,5	-1,9	-2,9
Minerales no metálicos	222	314	480	510	18,9	8,9	2,0	6,3
Metálicas básicas	285	299	491	126	2,4	10,4	-36,5	-10,2
Maquinaria y equipo	102	134	147	232	14,6	1,9	16,4	7,1
Otras industrias	47	452	129	246	210,1	-22,2	24,0	-7,3
Medianas	440	356	329	283	-10,1	-1,6	-4,9	-2,8
Alimentos, bebidas y tabaco	371	404	511	427	4,4	6,1	-5,8	0,7
Textiles, prendas de vestir	92	171	132	144	36,3	-6,3	3,0	-2,1
Madera, muebles	151	185	310	361	10,7	13,8	5,2	8,7
Imprentas, editoriales	228	209	195	215	-4,3	-1,7	3,3	0,4
Petróleo, químicas	1.694	882	507	315	-27,8	-12,9	-14,7	-12,1
Minerales no metálicos	104	152	225	192	20,9	10,3	-5,2	3,0
Metálicas básicas	99	146	167	214	21,4	3,4	8,6	4,9
Maquinaria y equipo	152	256	201	177	29,8	-5,9	-4,2	-4,5
Otras industrias	139	223	119	130	26,7	-14,5	3,0	-6,5
Grandes	782	832	795	820	3,2	-1,1	1,0	-0,2
Alimentos, bebidas y tabaco	558	546	750	770	-1,1	8,3	0,9	4,4
Textiles, prendas de vestir	133	220	190	199	28,6	-3,6	1,6	-1,3
Madera, muebles	114	152	197	133	15,5	6,7	-12,3	-1,7
Imprentas, editoriales	226	200	214	258	-5,9	1,7	6,4	3,2
Petróleo, químicas	4.379	4.273	3.225	2.943	-1,2	-6,8	-3,0	-4,6
Minerales no metálicos	365	466	710	705	13,0	11,1	-0,2	5,3
Metálicas básicas	333	338	542	102	0,8	12,5	-42,7	-13,9
Maquinaria y equipo	149	189	278	323	12,6	10,1	5,1	6,9
Otras industrias	645	645	257	381	0,0	-20,6	14,0	-6,4

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIM, 1999 b.

químicos, que tiene la tasa de producto por trabajador ocupado más elevada, pero cuyo trayecto fue descendente a lo largo de todo el período.

Frente a un desempeño tan pobre de la productividad, la posibilidad de mantener una cierta competitividad en los mercados externos parece depender de la evolución del tipo de cambio. Cuando el índice de tipo de cambio efectivo y real (REER) con relación a los principales socios comerciales se sitúa por encima de 100, es decir que la moneda boliviana se sobrevalúa con relación al dólar, la industria pierde competitividad hasta que la moneda boliviana nuevamente retorna a su valor real. Es decir que solamente cuando la moneda boliviana se aprecia la industria no es competitiva con los niveles de productividad que presenta. La influencia del tipo de cambio en una menor productividad y, por lo tanto, en la pérdida de capacidad competitiva entre los años 1994 y 1997 es ilustrativa al respecto (ver Cuadro 39).

Cuadro 39

Bolivia: Índices de productividad por ocupado y de tipo de cambio efectivo y real respecto a los socios comerciales, 1990-1998

Año (diciembre)	Índice de productividad	Índice REER
1990	100,0	100,0
1991	111,1	104,5
1992	93,6	102,4
1993	89,6	100,5
1994	102,2	93,3
1995	97,2	90,1
1996	93,5	95,4
1997	105,6	99,2
1998	100,4	104,0

Fuentes: Elaboración de CEDLA con base en el Cuadro 36 y en FMI, 1998.

Productividad y empleo

Llama a la reflexión el hecho de que con una productividad baja y escasamente sostenible, estancada o decreciente según sea el estrato, las

tasas promedio de generación de empleo en la década hayan crecido muy por encima de la productividad. Es posible ensayar algunas explicaciones, tanto desde las estructuras como desde los procesos industriales:

- i) En cuanto a las estructuras, el crecimiento del empleo sectorial está en función del aumento en la creación/registro de nuevas empresas. Con un número adicional de ciento cuarenta y ocho empresas entre 1990 y 1998, la población ocupada aumentó en 17 mil seiscientas personas, un 40% más que en 1990, ocasionando elevadas tasas de crecimiento del empleo sectorial. Dos indicadores adicionales permiten validar esta primera explicación. El primero muestra que el ritmo de crecimiento del empleo fue mayor y casi duplicó al de la productividad en el período 1990-1995, cuando el número de empresas registradas aumentó en un 50%, lo que influyó en el saldo de la década. En el período 1995-1998, cuando se estabilizó el número de empresas, el crecimiento del empleo se redujo a menos de la mitad, junto a una productividad decreciente y solamente los rubros que presentan productividades crecientes habrían aportado a una tasa positiva en la expansión del empleo.

El segundo indicador es el reducido crecimiento en el tamaño medio de los ocupados en las empresas, puesto que en el estrato de empresas medianas el promedio de ocupados se mantuvo en el rango de veinticinco personas, mientras que en el estrato de empresas de cincuenta y más trabajadores este promedio subió en apenas diez personas ocupadas (de sesenta y nueve a setenta y nueve personas).

- ii) En términos de los procesos, un alto porcentaje de las empresas en los diferentes rubros tiene un bajo perfil de inversiones en tecnología y opera bajo formas tayloristas de organización del trabajo, con amplia flexibilidad en las relaciones laborales (funcional, salarial, contractual, numérica) haciendo un mayor uso de mano de obra en momentos de expansión de la demanda.

Entretanto, el crecimiento de la productividad y del empleo fueron más altos en las empresas grandes en las fases de dinamismo del

producto y decrecieron gradualmente frente a cambios en la demanda de los productos industriales, mientras que un proceso errático se evidenció en las medianas. En ambos estratos las caídas en la productividad media de algunos rubros se debe a aquellas empresas con menor dotación de capital por hombre ocupado y que operan sin cambios en la tecnología de productos y de procesos, lo que afecta su capacidad de mantener o generar nuevos empleos. Por el contrario, en los rubros donde las empresas mejoraron su acervo de capital ingresaron en procesos de adecuación de productos a las exigencias del mercado o mantuvieron nichos de mercados de exportación, tanto la productividad como el empleo tuvieron un crecimiento positivo, influyendo en las tendencias generales de la relación productividad-empleo (ver Cuadro 40).

En síntesis, mientras la industria siga por el camino de ahorrar costos, principalmente del trabajo, y no avance en el desafío de incrementar la capacidad productiva mediante inversiones en bienes de producción y capacitación para mejorar la calidad del producto y responder a las exigencias del mercado, la productividad continuará decreciendo y afectando el crecimiento del producto y por esa vía la generación de empleo sectorial.

Productividad y remuneraciones

Crecimiento de las remuneraciones reales

La información que proviene de la Encuesta Industrial evidencia que, independientemente del curso que sigue el crecimiento de la productividad, las remuneraciones medias son crecientes. Esto significaría que aumentos más rápidos en las remuneraciones promedio reducen la rentabilidad y, por lo tanto, inciden en el mediano plazo en las inversiones, el producto y el empleo sectorial; en consecuencia, los datos apoyarían la idea de que los altos costos de la mano de obra son un factor que limita el ahorro y la inversión en las empresas.

En cambio, la hipótesis que aquí se plantea es que la relación productividad-salarios opera en favor de las remuneraciones medias solamente para

Cuadro 40

Bolivia: Crecimiento promedio anual de la productividad y el empleo en la industria manufacturera grande y mediana por rubros, 1988-1998 ¹

Rubros de actividad	Productividad y empleo							
	1988-1990		1990-1995		1995-1998		1990-1998	
	Prod.	Emp.	Prod.	Emp.	Prod.	Emp.	Prod.	Emp.
Total	3,5	3,0	4,8	7,1	-2,7	3,1	2,0	5,6
Alimentos, bebidas y tabaco	0,1	0,0	6,6	7,0	0,4	3,2	4,2	5,6
Textiles y prendas de vestir	30,5	0,6	-2,9	7,3	1,8	1,2	-1,2	5,0
Madera, excepto muebles	12,4	7,4	6,3	1,6	-2,2	-5,5	3,0	-1,1
Papel e imprentas	-5,9	5,2	0,9	10,0	6,0	7,7	2,8	9,2
Minerales no metálicos	17,6	9,5	8,2	5,0	1,3	6,9	5,6	5,7
Metálicas básicas	3,2	22,2	10,3	4,0	-35,2	-8,6	-9,7	-0,9
Maquinaria y equipo	24,5	-9,5	1,0	2,5	3,9	9,0	2,1	4,9
Otras industrias	nd	nd,	-18,9	33,6	14,9	6,1	-7,6	22,5
Medianas	10,1	-4,8	2,3	3,8	-6,4	0,1	-1,1	2,4
Alimentos, bebidas y tabaco	4,4	-4,7	6,1	3,1	-5,8	0,2	0,7	2,0
Textiles y prendas de vestir	36,3	-9,3	-6,3	3,3	2,9	-5,8	-2,1	-0,2
Madera, excepto muebles	10,7	-0,5	13,8	-7,8	5,2	8,7	8,7	-1,9
Papel e imprentas	-4,3	-4,5	-1,7	15,0	3,3	5,4	0,4	11,3
Minerales no metálicos	20,9	-3,8	10,3	7,5	-5,2	-3,0	3,0	3,4
Metálicas básicas	21,4	6,5	3,4	-4,3	8,6	14,4	4,9	2,3
Maquinaria y equipo	29,8	-7,0	-5,9	-7,0	-4,2	0,8	-4,5	-4,1
Otras industrias	26,7	18,7	-14,5	60,4	3,0	-4,3	-6,5	32,2
Grandes	1,2	5,7	5,0	8,0	-2,3	3,8	2,2	6,4
Alimentos, bebidas y tabaco	-1,1	1,3	8,3	7,9	0,9	3,8	4,4	6,4
Textiles y prendas de vestir	28,6	3,1	-3,6	8,1	1,6	2,2	-1,3	5,8
Madera, excepto muebles	15,5	12,4	6,7	5,5	-12,3	-10,2	-1,7	-0,7
Papel e imprentas	-5,9	7,6	1,7	8,9	6,4	8,3	3,2	8,7
Minerales no metálicos	13,0	15,3	11,1	4,2	-0,2	10,3	5,3	6,4
Metálicas básicas	0,8	25,1	12,5	5,0	-42,7	-11,3	-13,9	-1,5
Maquinaria y equipo	12,6	-13,9	10,1	14,6	5,1	14,1	6,9	14,4
Otras industrias	0,0	N.d.	-20,6	25,1	14,0	11,8	-6,4	20,0

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIM, 1999 b.

¹ No incluye el rubro petróleo y químicos.

el caso de los gerentes y administrativos, mientras que para los empleados y, particularmente para los obreros, esta relación oculta el piso bajo de los salarios al inicio del período (1990) y los enormes diferenciales en los salarios individuales de los trabajadores que hacen del promedio un indicador poco apropiado para evaluar su evolución.

Se verá en primer término la evolución de las remuneraciones promedio de los ocupados permanentes por estratos y categorías ocupacionales, a través de dos indicadores: el índice de remuneraciones medias y las remuneraciones medidas en términos de su poder adquisitivo (líneas de pobreza o LP). El indicador LP es el número de canastas normativas alimenticias que pueden comprarse con un sueldo o salario.

Partiendo de este indicador, se evidencia que para el total de la industria en 1990, los sueldos y salarios apenas permitían cubrir el equivalente a 1,8 canastas normativas alimenticias (CNA). Si se asume que una canasta total es el equivalente al costo de dos CNA, en ese año regía una remuneración individual promedio que no permitía cubrir ni siquiera el costo de una canasta familiar. Las remuneraciones en el estrato de medianas empresas apenas permitían cubrir el costo de una CNA, mientras que en el estrato de mayor tamaño no superaban el valor de una canasta total. Por lo tanto, con un piso extremadamente bajo, resultado de las políticas de congelamiento y contención salarial vigentes en el período 1985-1989, modificaciones leves en los salarios tienden a arrojar tasas elevadas de crecimiento, restando relevancia a este indicador como proxy para conocer su evolución (ver Cuadro 41).

En ese mismo año, las remuneraciones promedio de los obreros no permitían cubrir ni siquiera los costos de los alimentos para su subsistencia. En las empresas grandes los salarios no alcanzaban el costo de una CNA, mientras que los bajos salarios en las empresas medianas representaban apenas la mitad del costo de una CNA. Además, las diferencias de remuneraciones promedio por categorías ocupacionales ya eran significativas. Los empleados alcanzaban el doble y los gerentes y administradores percibían remuneraciones cuatro veces más altas que los obreros en términos de LP. Al igual que en el caso de los obreros, entre los empleados y

Cuadro 41

Bolivia: Remuneraciones reales promedio en la industria manufacturera grande y mediana por categorías ocupacionales y estratos (en Bolivianos de 1990)

Rubros industriales	Estrato	Gerentes y administrativos Empleados					Obreros					Total				
		1990	1995	1998 (p)	1990	1995	1998 (p)	1990	1995	1998 (p)	1990	1995	1998 (p)	1990	1995	1998 (p)
Total (Bs.)	Total	14.860	37.026	69.380	8.036	16.867	23.270	3.979	8.648	11.656	8.457	19.957	29.517			
	15-49	7.163	16.166	29.685	4.785	9.696	14.183	2.810	5.827	8.525	5.591	11.872	17.564			
	50 y más	20.250	49.273	89.504	8.822	18.423	24.792	4.357	9.393	12.399	9.361	22.078	32.218			
Total (1990=100)	Total	100	249	467	100	210	290	100	217	293	100	236	349			
	15-49	100	226	414	100	203	296	100	207	303	100	212	314			
	50 y más	100	243	442	100	209	281	100	216	285	100	236	344			
Total (L.P.)¹	Total	3,1	7,7	15,4	1,7	3,5	5,2	0,8	1,8	2,6	1,8	4,1	6,5			
	15-49	1,5	3,4	6,6	1,0	2,0	3,1	0,6	1,2	1,9	1,2	2,5	3,9			
	50 y más	4,2	10,2	19,8	1,8	3,8	5,5	0,9	2,0	2,7	2,0	4,6	7,1			

Fuente: INE-EIM 1999 b.

1 Remuneraciones en términos de la línea de pobreza medida por el costo de la canasta normativa alimentaria. LP es el número de canastas normativas alimentarias al que equivalen las remuneraciones.

los gerentes del estrato de empresas medianas las remuneraciones eran relativamente más bajas que en el de empresas grandes.

Entre 1990 y 1998, el equivalente de las remuneraciones en LP creció significativamente para el conjunto de los ocupados del sector y para todas las categorías de trabajadores en los dos estratos, lo que efectivamente evidencia una mejora de los salarios reales medios de la industria en ese período. En este escenario, interesa analizar cómo se comportó ese crecimiento por categorías ocupacionales y si significó una mejora de los salarios reales para los obreros industriales.

En primer lugar, el crecimiento de las remuneraciones reales benefició básicamente a la planta de gerentes y empleados administrativos, quienes pasaron a obtener un ingreso equivalente a 15,4 LP, lo que implica que aumentó en más de cinco veces con respecto al promedio de 1990; en sus niveles específicos, este ritmo de crecimiento es similar en los dos estratos. Entre los empleados el crecimiento fue más moderado, pero también significativo, puesto que en los dos estratos el promedio salarial en relación con la LP fue tres veces superior al que percibían en 1990. Entre los obreros, la tendencia es similar a la de los empleados, vale decir que sus salarios medios en relación con la LP fueron tres veces mayores en 1998, en el total y en los dos estratos. Sin embargo, en términos de magnitud, en ese año percibían el equivalente a la mitad de las remuneraciones medias de los empleados.

De este modo, se evidencia que el crecimiento de las remuneraciones en la industria manufacturera se concentra en la planta gerencial-administrativa y de control, al costo de afectar los salarios de los obreros sobre quienes recae todo el peso de las estrategias de abaratamiento de los costos laborales. No obstante, de acuerdo con esta información, en 1998 los salarios de los obreros en promedio los habría alejado de la LP. En el estrato de empresas medianas, su nivel de ingreso laboral les permitiría cubrir el costo de una canasta total, mientras que en el estrato de empresas grandes el salario les habría permitido además una posibilidad de ahorro una vez cubiertos los gastos familiares.

Esta situación hipotética sería posiblemente privilegio de pocos trabajadores, puesto que dos indicadores adicionales que provienen de las Encuestas de Hogares llevan a tomar recaudos frente a esta conclusión. En primer lugar, aunque el análisis de esta segunda fuente confirma el aumento de los salarios reales promedio para la categoría de obreros, también permite constatar que el 70% de los ocupados en esta categoría perciben un salario inferior al promedio. Por lo tanto, una explicación plausible es que los diferenciales de ingreso en la categoría de obreros se habrían acentuado generando un cuadro en el que una fracción minoritaria con ingresos más altos oculta la verdadera realidad de los ingresos laborales de los trabajadores vinculados directamente a la producción en la industria.

En segundo lugar, el crecimiento de los salarios medios también parece estar influido por el aumento en las jornadas semanales promedio de los obreros. Mientras que en 1990 los obreros que trabajaban por más de 48 horas semanales representaban el 33% de esta categoría, en 1998 esta proporción era del 40,4%. En otros términos, mejorar sus ingresos reales significó para muchos obreros intensificar su jornada laboral, habida cuenta de la ampliación de formas de pago sujetas al rendimiento de los trabajadores. En estos términos, es necesario indagar a futuro en las variaciones en el salario por hora de los trabajadores de la industria, pues el crecimiento observado puede deberse a dramáticos aumentos en las jornadas habituales en este período.

Finalmente, en favor de una conclusión más próxima a la realidad salarial de los obreros, una revisión de la evolución de los salarios con relación a la LP según rubros de actividad muestra que en cuatro rubros ésta se encontraba por debajo de la media general, entre los cuales textiles y prendas de vestir y otras industrias son los que ofrecieron las peores condiciones salariales en 1998. Posiblemente esta tendencia estaría presente en muchos más rubros en el caso de ajustarse estos índices según la proporción de los obreros que perciben salarios inferiores al promedio (ver Cuadro 42).

Cuadro 42

Industria manufacturera de Bolivia: Remuneraciones reales promedio en líneas de pobreza según categorías ocupacionales y estrato (en Bolivianos de 1990 por ocupado)¹

Rubros industriales	Estrato	Gerentes y administrativos			Empleados			Obreros			Total		
		1990	1995	1998 (p)	1990	1995	1998 (p)	1990	1995	1998 (p)	1990	1995	1998 (p)
Total industria	Total	3,1	7,7	15,4	1,7	3,5	4,8	0,8	1,8	2,6	1,8	4,1	6,5
	15 - 49	1,5	3,4	6,6	1,0	2,0	3,1	0,6	1,2	1,9	1,2	2,5	3,9
	50 y más	4,2	10,2	19,8	1,8	3,8	5,5	2,0	2,1	2,7	2,0	4,6	7,1
Alimentos, bebidas, tabaco	Total	3,9	9,3	17,4	1,6	3,6	5,3	1,0	2,1	2,9	2,1	5,2	7,7
	15 - 49	2,0	4,2	7,7	1,0	2,0	3,2	0,6	1,2	1,9	1,2	2,5	4,1
	50 y más	4,8	11,4	21,4	1,8	3,9	5,5	1,1	2,3	3,1	2,3	5,7	8,3
Textiles y prendas de vestir	Total	2,8	5,3	7,4	1,2	2,3	3,6	0,7	1,2	1,7	1,1	2,4	3,2
	15 - 49	0,8	1,5	4,6	0,8	1,8	2,5	0,4	1,0	1,5	0,8	1,8	2,9
	50 y más	4,1	7,2	8,5	1,2	2,4	3,7	0,7	1,2	1,7	1,2	2,5	3,2
Madera, excepto muebles	Total	0,9	4,0	6,5	1,3	2,3	2,9	0,6	1,2	2,0	1,1	2,5	3,7
	15 - 49	1,1	3,1	7,1	0,7	2,0	3,5	0,5	1,2	1,9	1,1	3,3	4,3
	50 y más	0,7	5,1	5,6	2,1	2,4	2,6	0,6	1,1	2,1	1,1	2,3	3,4
Papel e imprentas	Total	2,9	10,7	20,8	1,6	3,0	4,8	0,8	1,6	2,6	1,8	3,9	6,7
	15 - 49	1,1	4,3	7,6	1,0	2,0	3,6	0,9	1,6	2,4	1,5	3,2	4,7
	50 y más	4,6	13,5	25,9	1,6	3,2	5,0	0,8	1,6	2,6	1,9	4,2	7,1
Petróleo, químicos	Total	3,5	7,7	16,0	2,3	4,5	6,1	0,8	2,8	3,6	2,3	5,4	9,2
	15 - 49	2,1	4,9	7,3	1,3	2,6	3,4	0,6	1,3	2,2	1,5	3,1	4,8
	50 y más	3,8	8,0	19,0	2,5	5,0	6,5	0,9	3,3	4,0	2,7	6,2	10,2
Metales no metálicos	Total	3,0	10,5	23,0	1,7	4,8	7,2	1,0	2,2	2,9	2,0	5,2	7,8
	15 - 49	1,0	1,7	3,9	0,8	1,5	2,7	0,6	1,1	1,7	1,0	1,9	3,1
	50 y más	4,4	18,4	35,6	1,9	5,6	8,0	1,1	2,7	3,3	2,4	6,5	9,0
Metales básicas	Total	3,6	7,6	19,7	1,7	3,1	5,8	0,9	2,2	3,5	1,9	4,3	11,0
	15 - 49	2,9	6,4	10,8	0,8	1,3	2,2	0,6	1,2	2,6	1,0	2,4	4,7
	50 y más	3,7	7,8	21,8	1,8	3,3	6,6	1,0	2,3	3,7	2,1	4,4	12,2
Maquinaria y equipo	Total	1,4	4,3	13,4	1,2	2,8	4,2	0,7	1,2	2,0	1,3	2,4	4,9
	15 - 49	1,0	3,4	8,5	1,1	2,2	3,0	0,6	1,4	1,7	1,2	2,5	3,5
	50 y más	2,9	5,9	17,2	1,3	3,2	4,8	0,8	1,1	2,2	1,6	2,3	5,7
Otras industrias	Total	0,3	2,4	5,8	0,4	1,6	2,1	0,3	1,2	1,7	0,4	1,8	2,9
	15 - 49	0,1	1,9	3,2	0,5	1,6	2,7	0,8	0,9	1,8	0,9	1,7	2,8
	50 y más	1,0	3,8	11,2	0,3	1,6	3,1	0,2	1,4	1,6	0,4	1,9	2,9

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIM 1999 b.

1 Remuneraciones en términos de la línea de pobreza medida por el costo de la canasta normativa alimentaria. L.P. es el número de CNA al que equivalen las remuneraciones (1990=100).

Relación productividad-remuneraciones

Siguiendo la información de la Encuesta Industrial Manufacturera, se señalaba que bajo cualquier escenario y corte analítico, los salarios reales crecieron por encima de la productividad. Esta tendencia parece ocultar un proceso creciente de diferenciación de la planta de obreros en el sector donde un núcleo de trabajadores antiguos, con capacidad y experiencia para dar continuidad a los procesos productivos, coexiste con un amplio porcentaje de obreros que trabajan en tareas repetitivas y que demandan menor calificación, en su mayoría nuevos obreros industriales reclutados entre los grupos de fuerza laboral compuestos por jóvenes y mujeres, quienes dependen de sus ingresos laborales para su subsistencia o las de su núcleo familiar. Se trataría de fuerza laboral susceptible de una mayor subordinación y explotación que es remunerada con ingresos bajos y fluctuantes en función de su rendimiento.

En otros términos, lo que la información no muestra es que el crecimiento de la productividad se vio afectado por las estrategias empresariales de reducción de costos laborales al modificarse el perfil de sus trabajadores, sin acompañarse este cambio con una mayor capacitación de la mano de obra, mientras que los salarios reales crecientes son el resultado del uso de menos trabajadores para un mismo nivel de producto, es decir, de la intensificación del trabajo y la remuneración por rendimiento y que, en general, ni siquiera alcanzan a una reposición histórica de niveles que fueron dramáticamente reducidos en comparación con los vigentes en períodos anteriores al ajuste estructural.

Cambios en las condiciones laborales y en el perfil de la fuerza de trabajo

Se parte aquí del supuesto de que existe una relación entre apertura, ajuste productivo y cambios en el uso y gestión de la fuerza de trabajo que no se da en una sola dirección. La competencia impulsa cambios en la organización productiva, pero no toda empresa tiene estrategias en el sentido estricto del término que implica la toma de decisiones de largo plazo, con

metas y objetivos que orienten los cursos de acción y la asignación de recursos. Asimismo, no toda estrategia es coherente en y entre sus componentes.

Por lo tanto, se asume que los cambios en las configuraciones socio-técnicas, es decir “las relaciones entre tecnología, organización del trabajo, relaciones laborales y características de la fuerza de trabajo” (De la Garza, 1998), son asumidos por los empresarios industriales de manera diversa, tanto a partir de un plan que pueda responder a la adopción (parcial o sistémica) de nuevos paradigmas productivos, como a partir de respuestas a coyunturas específicas que no conforman una estrategia de reestructuración.

Los diversos indicadores presentados sobre el desempeño de la industria manufacturera, permiten inferir que esta diversidad de respuestas está presente en las empresas del sector³⁴. Empero, existen otras evidencias que indican que, con o sin cambios tecnológicos, se introdujeron nuevas formas de uso y gestión de la fuerza de trabajo impulsadas por la incesante búsqueda de restauración o mantenimiento de ganancias, las que remiten a la generalización de prácticas restrictivas de competencia basadas en la reducción de costos laborales.

Dos factores están en la base de este comportamiento de las empresas. El primero es el hecho de que los costos laborales es un factor más directamente controlable para ellas —más que los precios, las tasas de interés, los impuestos, etc.— y, por lo tanto, su reducción es el camino más fácil para ajustarse a las fluctuaciones de la demanda en el mercado. El segundo proviene del entorno político-económico, como en el caso de las medidas de libre contratación que, en flagrante contradicción con la legislación laboral, fueron ampliamente favorables a la difusión de las más variadas formas de flexibilidad en las relaciones laborales.

Así, desde 1985, y con mayor fuerza a partir de la crisis externa que se inició en 1997, el proceso de flexibilización laboral marcó el funcionamiento del mercado de trabajo y las nuevas formas de uso de la fuerza laboral en

³⁴ *Estudios de caso a partir de una muestra de las empresas consideradas en la EIM permitieron profundizar en el conocimiento de las estrategias y procesos de reestructuración productiva industrial en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, y en el de sus efectos sobre las condiciones laborales de los trabajadores fabriles, tal como consta en la segunda parte de este texto.*

el nivel de empresa, un rasgo que también caracteriza al sector industrial. La flexibilidad adopta diversas formas, siendo las más importantes:

- i) la flexibilidad numérica o contractual, que permite a los empleadores ajustar el número de personal en función de las variaciones de la demanda de productos;
- ii) la flexibilidad en el tiempo de trabajo o la posibilidad de variar, por períodos determinados o de manera permanente, la duración de las jornadas laborales;
- iii) la flexibilidad funcional, que supone la rotación en distintas tareas de una actividad o entre diversas actividades o la exigencia de que un mismo trabajador pueda desempeñarse en más de un puesto de trabajo;
- iv) la flexibilidad salarial, dirigida al ajuste del nivel de remuneraciones en función de las condiciones económicas de la empresa.

En el sector industrial, los cambios en los patrones contractuales abarcan uno o más de estos ámbitos de la flexibilidad laboral, generando condiciones de inestabilidad e incertidumbre así como situaciones de disponibilidad permanente y el sometimiento de los trabajadores a las exigencias de las empresas.

Estas nuevas condiciones del empleo manufacturero ocurren en el marco de la atomización de la acción colectiva de los trabajadores, a la que precisamente la flexibilidad laboral apuntaba como objetivo. Así, el temor al despido y/o a la imposibilidad real de reinserción laboral luego de la cesantía, conduce a una mayor subordinación de los trabajadores y al debilitamiento de su participación y acción sindical. En conjunto estas tendencias remiten a un escenario de sobreexplotación de los individuos y de los grupos fabriles en la industria manufacturera.

Cambios en las condiciones laborales

Entre los principales indicadores de la precariedad laboral que acaorean las estrategias de uso flexible de la mano de obra en la industria se pueden señalar los siguientes ³⁵:

³⁵ La información utilizada en este apartado proviene de las Encuestas Integradas de Hogares y de la Encuesta Nacional de Empleo, con referencia a la manufactura empresarial (INE, 1985-1997).

- i) *Una mayor inestabilidad o discontinuidad del trabajo*, riesgo elevado de pérdida, incertidumbre y temporalidad, que afecta al 18% de los trabajadores. A esto se suma un porcentaje adicional de trabajadores sujetos a contratos temporales vía la subcontratación o externalización de tareas que no es contabilizado como parte de la planilla de las empresas. Solamente a título ilustrativo puede mencionarse que el 20% de las empresas consideradas en la EIM declaró ejercer prácticas de subcontratación con ex-trabajadores individuales o talleres semi empresariales y familiares.
- La difusión de relaciones de trabajo eventual se inició en los primeros años de la aplicación de las políticas de ajuste estructural y se consolidó como práctica hacia finales de la década del noventa. En el momento de partida (1985) el 94% del empleo industrial era permanente y estaba sujeto a los beneficios otorgados por la ley.
- ii) *Disponibilidad permanente y jornadas extensas*. Como se pudo conocer, las industrias grandes y medianas participan con un porcentaje reducido en la generación del empleo sectorial y tienden a utilizar menos trabajo en planta para un mismo nivel de producto. Tanto su escasa capacidad de generación de empleo como la competencia laboral que proviene de una creciente oferta de mano de obra crean las condiciones para una mayor subordinación de los trabajadores, quienes están obligados a aceptar jornadas extensas sin una compensación salarial equivalente.
- Desde 1985 el porcentaje de trabajadores que tiene una jornada superior a 48 horas semanales pasó del 12,8% al 44%, es decir que casi la mitad de los trabajadores, velando por mantener su puesto de trabajo, está sometida a una forma de explotación que tiene serios impactos sobre la vida familiar y social.
- iii) *Control sobre el trabajo*. Muchos testimonios de los trabajadores señalan que en nombre de nuevas formas de organización del trabajo se desarrollaron prácticas de trabajo en equipo o círculos de calidad, las que antes que orientarse al enriquecimiento de tareas o al mejoramiento de la calidad del producto tienen como propósi-

to un mayor control de tiempos muertos y la intensificación del trabajo. En empresas donde predominan técnicas tayloristas de producción, también aumentaron los controles de tiempo y movimiento, se redujeron los períodos de descanso y la vigilancia opera con mayor frecuencia a través de sistemas de video.

- iv) *Bajos salarios, despidos y contrataciones con el salario mínimo.* Ya se abundó sobre el tema de la persistencia de bajos salarios, en particular entre la categoría de obreros. La vigencia de salarios mínimos, variables y por debajo de los costos básicos de reproducción de la fuerza de trabajo afecta a más de dos tercios de los trabajadores manuales en el sector; en esta situación confluyen la competencia laboral por los escasos puestos de trabajo disponibles y la adecuación constante del volumen de la fuerza de trabajo en las empresas en función de las fluctuaciones de la demanda de sus productos. Los casos más extremos de flexibilidad salarial se encuentran entre aquellos trabajadores que, por temor al despido y al desempleo, se sujetan a prácticas de retiro y posterior contratación como trabajadores nuevos con el pago de montos equivalentes al salario mínimo.
- v) *Desprotección social del trabajador.* La pérdida de beneficios laborales normados por ley es otro indicador del avance en la precariedad del trabajo industrial. Esta situación se puede ilustrar con indicadores de acceso a prestaciones sociales que provienen de una encuesta reciente realizada en la ciudad de La Paz (CEDLA, 2000). En el año 2000, solamente el 60% de los trabajadores de la industria empresarial tenía acceso a las prestaciones de salud y de seguridad social, con grandes diferencias entre los empleados y los obreros. Mientras que los primeros todavía gozaban de protección social en un 80% de los casos, entre los obreros solamente el 42% tenía acceso a los beneficios de salud y seguridad social. Es decir que a los bajos salarios se añaden otros factores que hacen todavía más precario el trabajo industrial, en particular de aquellos trabajadores vinculados directamente a la producción.

De esta manera, el desarrollo del discurso y la práctica de la flexibilidad en las empresas fue “una de las estrategias que propició el despliegue de situaciones de incertidumbre y precariedad laboral de los trabajadores de la industria, como expresión de la mayor subordinación del trabajo al capital y las posibilidades objetivadas de su mayor explotación” (Salvia y Ticera, 2000: 5). A esto contribuye el debilitamiento de los sindicatos y la menor participación de los trabajadores en los mismos.

En las condiciones de recesión en que se debate actualmente la industria por efecto de la caída de la demanda, y frente a la atomización de la acción colectiva de los trabajadores, la flexibilidad laboral en todas sus variantes amplía la vulnerabilidad económica y social de los trabajadores fabriles. Este constante deterioro de sus condiciones de trabajo y de vida ubica, en particular a los obreros, entre las franjas más pobres de los trabajadores urbanos del país.

*Cambios en el perfil de la fuerza de trabajo*³⁶

La industria grande y mediana en el país presenta una composición del empleo eminentemente masculina. En todos los años considerados, cerca del 80% de los trabajadores ocupados en ellas era varones y, a diferencia de los que ocurre en otros países de la región, continúa siendo poco permeable al empleo de mujeres, al extremo de que en el curso de la década se evidencia todavía un mayor sesgo en contra de su contratación (17,5% en 1997). Asimismo, los ajustes en el empleo frente a variaciones en la demanda del producto afectaron primero el retiro de las mujeres, quienes en mayores proporciones están sujetas a formas flexibles de contratación (contratos temporales, a tiempo parcial o por obra acabada). Solamente en aquellos rubros donde se difundieron prácticas de subcontratación y de trabajo a domicilio (textiles, prendas de vestir, joyería), el empleo femenino habría aumentado durante la década, aunque este hecho no fue adecuadamente cuantificado en las estadísticas oficiales. Puede señalarse que en la industria manufacturera y en otros sectores donde estas prácticas son cada vez más frecuentes el trabajo femenino tiende a volverse invisible.

³⁶ Este acápite está basado en información que proviene de las Encuestas de Hogares con referencia a la manufactura empresarial (INE, 1989-1997).

Mientras un alto índice de masculinidad es el rasgo permanente de la composición del empleo de obreros por sexos, el cambio que se observa es hacia una mayor contratación de personal femenino para las tareas vinculadas con la administración y la gestión, con una clara tendencia selectiva hacia mujeres jóvenes y con mayores niveles de educación formal.

En cuanto a la edad, el promedio general permanece en torno a los 32 años con una variación ligera hacia un promedio más joven en el caso de las mujeres por la tendencia antes señalada (30 a 29 años), mientras que las edades promedio aumentan o se mantienen en aquellos rubros que exigen mayor conocimiento o especialización de los trabajadores respecto del resto de las actividades. Estos datos, más que mostrar la escasa propensión al cambio en el perfil de edad de los trabajadores, estarían reflejando dos fenómenos. El primero, que la sustitución de trabajadores de mayor edad por otros más jóvenes tuvo lugar en la fase inicial del ajuste estructural (1985-1989); en efecto, luego del despido masivo de los trabajadores por la drástica caída en el crecimiento del producto industrial provocado por el proceso hiperinflacionario, en la segunda mitad de la década del ochenta la restauración de las tasas de crecimiento favoreció la generación de empleo, con una opción clara de las empresas por reclutar trabajadores más jóvenes y con menor trayectoria sindical. El segundo se vincula con la flexibilidad laboral ampliamente difundida en el sector industrial, donde la sustitución de trabajadores de mayor edad por otros más jóvenes coexiste con otras prácticas destinadas a la reducción de los salarios y de los costos laborales indirectos, como las que consisten en el retiro de trabajadores de mayor edad para su recontratación posterior sin considerar su antigüedad y con salarios más bajos.

Donde se evidencian cambios de relativa importancia es en los niveles educativos promedio de los trabajadores de la industria. En la década, la escolaridad promedio se incrementó de 8,9 a 10 años de estudio, un aumento que puede considerarse significativo y que presenta la misma variación entre los hombres y entre las mujeres. A pesar de este cambio, y asumiendo que existe una propensión a captar recursos humanos con mayor calificación para las tareas de gerencia y administración, las variaciones en el perfil

educativo de los obreros posiblemente sean menores en correspondencia con la escasa difusión de procesos de reestructuración productiva en el sector.

A la luz de esta trayectoria y las características adscritas y adquiridas de los trabajadores, es posible concluir que el perfil predominante de los aquellos empleados en la industria durante la década del noventa fue tradicional: hombres, de edades adultas jóvenes y con niveles educativos formales promedio equivalentes a la escolarización secundaria incompleta.

El escenario reciente y las perspectivas de reactivación industrial

Los rasgos del desempeño industrial en la década del noventa son indicativos de los escasos avances que tuvieron lugar en el proceso de reestructuración productiva, ratificando el predominio de estrategias defensivas basadas en el abaratamiento de los costos laborales como el camino bajo para mantener una cierta competitividad en los mercados. Esta tendencia, junto a la concentración del producto y del empleo en un número muy reducido de empresas, hace al sector industrial muy vulnerable a los efectos de las crisis externa e interna.

En efecto, el impacto de la crisis brasilera y la devaluación del Real en 1997, con sus efectos sobre una depreciación más acelerada de los países vecinos respecto a la depreciación del Boliviano, tuvo como resultado un traslado de la demanda de bienes internos por externos, ocasionando la caída imparable de la producción industrial que se proyecta con mayor intensidad hasta finales de 2001. En esos cuatro años el crecimiento del producto industrial retrocedió dramáticamente respecto de los logros alcanzados en la primera mitad de la década del noventa, alcanzando un retroceso estimado de -1,65% hasta el tercer trimestre de 2001 (INE, 2001).

La caída en la producción industrial como consecuencia del traslado del consumo interno al externo se suma a la caída de la demanda agregada en ese mismo período, provocando nuevos ajustes sobre el nivel del empleo y de los salarios nominales en el sector con un efecto de arrastre sobre aquellos con los que guarda relaciones de intercambio para la provisión de insumos. La cantidad de empleo se redujo como consecuencia de un menor

nivel de producto y los ajustes a la baja de los salarios nominales se difundieron como práctica corriente que opera mediante amenazas de despido o a través del retiro, recontractación o sustitución de los trabajadores por otros con menor salario. Estas prácticas de flexibilización de las empresas se ven ampliamente favorecidas por el fuerte aumento del desempleo abierto que, en ese período de cuatro años, se elevó del 4% al 13% a nivel nacional.

En el año 2001, la crisis argentina y la consecuente depreciación de su moneda respecto del dólar amenazaron a la actividad industrial debilitada financieramente y con un crecimiento negativo del producto. Los efectos previsibles de este nuevo shock externo, sumados a la recesión interna, no permiten visualizar caminos de reactivación sectorial y, por el contrario, presagian mayores caídas en el producto, el empleo y los salarios con impactos imprevisibles sobre la economía en su conjunto.

Este breve “dibujo” del escenario actual permite concluir que los retrocesos en la dinámica de la industria manufacturera en condiciones de descenso de la productividad y de una competitividad espuria, basada en el sacrificio de los trabajadores, no serán fáciles de revertir en períodos relativamente cortos.

SEGUNDA PARTE

DIVERSIDAD Y CAMBIO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA: ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS?

CAPÍTULO 4

¿QUÉ SE ENTIENDE POR REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA? APORTES CONCEPTUALES Y ANTECEDENTES EMPÍRICOS

CAPÍTULO 4

¿QUÉ SE ENTIENDE POR REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA? APORTES CONCEPTUALES Y ANTECEDENTES EMPÍRICOS

El debate central sobre la reestructuración productiva y las nuevas condiciones laborales que genera gira en torno a una supuesta caducidad del enfoque taylorista/fordista y a su progresivo desplazamiento por nuevas formas de organización de la producción.

Para varios autores, lo que estaría en crisis es el modelo de producción masiva en grandes unidades productivas, dirigido al mercado interno, con una organización laboral basada en principios de división y especialización del trabajo y un sistema de relaciones laborales fundado en convenios colectivos y en la sindicalización de amplios contingentes de trabajadores. Con el abandono del Estado y la reificación del mercado como ámbito de regulación social, el debate gira en torno al aparente surgimiento —al menos en los países desarrollados— de un nuevo paradigma productivo llamado “toyotismo”, “especialización flexible”, “nueva ola de gerencia” o “posfordismo”, basado en la producción en pequeños lotes ampliamente diversificados a precios competitivos, la integración de tareas de concepción y ejecución, el empleo de mano de obra calificada y la formación de redes de subcontratación entre empresas sujetas a relaciones horizontales y cooperativas.

Desde el punto de vista del trabajo, se trataría de nuevas formas de organización donde los trabajadores estarían cada vez más comprometidos con los objetivos empresariales y, al mismo tiempo, serían valorados

como actores centrales en la mejora continua de la productividad. Algunos autores proponen que este esquema estaría superando la división entre concepción y ejecución de las operaciones, piedra angular de la productividad en el taylorismo, para dar paso a una productividad basada en la integración del pensar y del hacer. Así, las tareas enriquecidas y los trabajadores plenamente creativos, involucrados en los procesos de control de calidad y activos en la incorporación de nuevos conceptos y prácticas en el proceso de producción, serían la base del nuevo modelo productivo (Flynn, 1998; Harrison, 1997).

Todas estas teorías y constataciones empíricas de las posibles virtudes del nuevo paradigma productivo emergente (así como de sus principales refutaciones) surgieron en países industrializados del Norte (mayúscula??), cuya experiencia histórica y escala productiva son diferentes a, y poco comparables con, la realidad de las economías pequeñas. Estos estudios parecen suponer que el proceso de globalización emergente —léase creciente internacionalización de los mercados de factores, productos y finanzas— produciría una “convergencia” entre modelos productivos y de industrialización. Es decir, en contextos de mercados y actores sujetos a reglas e incentivos convergentes, emergerían formas consistentes de éxito o fracaso en el mercado. Por último, una buena parte de la literatura se orienta a describir paradigmas ascendentes o descendentes, nuevas y viejas formas de organización de los procesos productivos para luego medir el grado de difusión y asimilación de los mismos con un enfoque evolucionista (Abramo, 1996; Abramo y Montero, 2000; Boyer, 1986; De la Garza, 1997 y 1998; Neffa, 2000; Touraine, 1998).

Sin embargo, varios autores han demostrado cómo estas tendencias observadas en pocos sectores y países son erróneamente generalizadas al conjunto de las economías. Las investigaciones empíricas más bien indican que no existe un paradigma único y universal. Por el contrario, se encuentran combinaciones híbridas de taylorismo, fordismo y toyotismo dondequiera que se haya investigado (De la Garza, 2000; Dombois, 1998; Hebling, 2000). De esta manera, lejos de las predicciones de convergencia y de difusión del paradigma productivo flexibilizado y enriquecido con la

cooperación en el proceso de trabajo, la realidad de América Latina es otra. Como sostiene De la Garza (1997), el debate actual sobre el trabajo más bien se refiere a la diversidad y la flexibilidad precaria, dejando atrás las especulaciones optimistas de la década del ochenta en cuanto a una flexibilidad, creativa y liberadora. Así, la flexibilidad que ahora preocupa, sobre todo en América Latina, es la que se da en los ámbitos de la subcontratación, el trabajo atípico y el sector informal.

Por ello no es posible aferrarse a un paradigma teórico para comprender la multiplicidad y heterogeneidad de las orientaciones de cambio. No resulta eficaz un modelo normativo único para evaluar o medir el “grado de avance” en la reestructuración productiva y la organización del trabajo; más bien se requiere un marco interpretativo que recoja la diversidad de los procesos actuales para evaluar sus orientaciones genéricas y las características específicas que asumen en cada contexto económico, social y cultural.

En otro orden, se asume que la transformación productiva es un problema económico pero también eminentemente social. Con el concepto de *configuración socio-técnica*, De la Garza (1998:87) demuestra cómo estas mutaciones pueden ser abordadas tanto desde una perspectiva económica —privilegiando determinadas variables en función de precios— como desde un enfoque de las *relaciones sociales*, es decir, en el marco de “relaciones entre tecnología, organización del trabajo, relaciones laborales y características de la fuerza de trabajo”. En esta investigación se adoptó esta visión para describir y explicar los vínculos entre las formas de producción y sus consecuencias en las condiciones laborales³⁷.

La utilidad de esta perspectiva es que busca articular los cambios en los mercados y en los patrones tecnológicos³⁸ y la adopción de nuevas

37 Otros factores que influyen en esta dinámica, como la relación de las empresas con el sistema competitivo en el que participan (proveedores, clientes, mercados) y con el entorno macroeconómico (apertura a la competencia externa, cambios en los precios relativos, costo del financiamiento, etc.), sirven para contextualizar las relaciones especificadas en el nivel micro de los procesos productivos.

38 Una concepción más amplia de tecnología incluye la tecnología “blanda” u organización del trabajo, es decir, la gestión de la producción en su conjunto. Con fines metodológicos se distinguen, en este trabajo, los distintos tipos de tecnología y se aclara que la llamada tecnología “blanda” será tratada más adelante bajo la denominación de “organización del trabajo”.

concepciones de producción, con específicas prácticas de uso y gestión de la fuerza de trabajo y de las condiciones laborales resultantes. En ese marco, esta mirada contribuye al estudio de las tendencias de cambio y continuidad de las estrategias empresariales frente a los nuevos desafíos de su entorno marcado por la apertura comercial.

El concepto de *configuración socio-técnica* del proceso productivo propuesto debe ser asumido como una herramienta metodológica que permite, en primera instancia, descomponer el todo en sus partes centrales para luego, en un proceso de reconstrucción analítica, comprender la lógica que subyace al interior de una empresa, sus estrategias para competir en el mercado y los resultados logrados en las condiciones de trabajo. Una configuración socio-técnica refiere, así, a las combinaciones de las diversas dimensiones del proceso productivo “en tanto arreglo concreto constituido en la práctica” (De la Garza, 1996: 222). Por ello, la noción de configuración (al contrario de la de sistema) puede aceptar contradicciones entre sus elementos, discontinuidades y ambigüedades que se dan cotidianamente en las prácticas productivas.

En un mayor nivel de generalización, un sector económico o un aparato productivo nacional no podrían responder a una sola configuración socio-técnica; habrán múltiples configuraciones, entre las cuales se identificarán diversas articulaciones, pero no como una secuencia evolutiva o una convergencia hacia un modelo concreto. Cada configuración específica incorporará permanentes cambios o mantendrá continuidades. El estudio específico de la manufactura en el caso boliviano permitirá identificar si es posible hablar de reestructuración productiva en la industria y, de ser así, cuáles son las formas específicas que asume.

Tendencias generales en la reestructuración productiva

Desde diversas perspectivas de análisis, varios estudios críticos coinciden en señalar que, en un contexto de crisis recurrente, lo que está en juego en la reestructuración de los procesos productivos es la recuperación de la tasa de ganancia, mediante una mayor explotación de la fuerza de trabajo (Harrison, 1997; Harvey, 1989; Castells, 1996; Singh, 1991; Standing, 1999). En la experiencia reciente en América Latina las reducciones de los salarios

reales, la mayor extensión e intensidad del trabajo y, sólo secundariamente, los cambios tecnológicos, juegan un papel importante en esta recuperación (Druck y Filguerias, 2000; García, 2000; Weller, 2000).

La crisis de rentabilidad experimentada desde la década del setenta condujo a flexibilizaciones de diversa índole para superar las “rigideces” atribuidas a los sistemas de regulación taylorista/fordista. En todos los países, y en casi todos los sectores de actividad, se da cuenta de un proceso de reestructuración productiva que con o sin cambios tecnológicos, reducciones de personal, mayor o menor precariedad del empleo, introdujo nuevas prácticas de organización y gestión del trabajo impulsadas por la búsqueda incesante de flexibilidad, tanto en el uso de la fuerza de trabajo como en la organización interna de la empresa, en la diversidad de mercancías y tiempos para producir.

En el ámbito laboral existen variadas formas de flexibilidad, entre ellas la funcional (libre disposición sobre el uso de la fuerza de trabajo), la numérica (reducción absoluta de mano de obra) y la salarial (reducción de remuneración por diferentes mecanismos). La flexibilidad también se puede dar en la reorganización externa de las relaciones entre empresas y subcontratistas. Muchas veces este último factor es una precondition para la flexibilización dentro de las empresas, usualmente basada en el desmantelamiento de los sistemas de relaciones industriales que durante años dieron cierta estabilidad a las relaciones laborales y eran la piedra angular del Estado de Bienestar Social. Este cambio, que atañe al conjunto de la sociedad, abrió paso a la emergencia de una nueva correlación de fuerzas donde el trabajo perdió poder ante el capital. Aunque se evidencian diferencias en las orientaciones de estos procesos entre países, casi todos comparten este denominador común (Abramo, 1996; Pries y De la Garza, 1998).

Así, la reestructuración estaría implicando cambios en algunas o en todas las dimensiones de los procesos productivos (tecnológica, de organización y gestión, de las relaciones laborales y del perfil de la fuerza de trabajo). Los estudios actuales evidencian una gran heterogeneidad de procesos y resultados en función, entre otros factores, del sector de que se trate, el tamaño de la empresa, el origen del capital, el momento de los

cambios y el tipo de estrategias empresariales frente a los retos de la competitividad (Guimarães, *et al.* 2000; Zapata, 1998).

Diversos estudios latinoamericanos han permitido identificar dos grandes tendencias hacia la reestructuración de los procesos productivos: una, conservadora y predominante, que profundiza el taylorismo con recambio en maquinaria y equipo, pero no de última generación, y hace un uso altamente flexible del trabajo; otra, asociada con la nueva ola de gerencia, que aplica aspectos parciales de los nuevos conceptos de producción y organización (calidad total, *just in time*, etc.) junto con la flexibilidad de las relaciones laborales. Ambas configuraciones coexisten, se mantienen o difunden dependiendo de las estructuras previas, las nuevas condiciones del contexto macroeconómico y las relaciones de fuerza entre los actores (De la Garza, 1996).

Varios autores postulan como una de las consecuencias de este proceso la creciente diferenciación de las empresas en América Latina. Por una parte, estaría emergiendo un estrato constituido por empresas grandes y de alta productividad, sin articulaciones productivas importantes, con tecnología media-alta y aplicaciones parciales de organización flexible, con flexibilidad laboral media, aunque sin un claro perfil de fuerza de trabajo con nuevas calificaciones. En el otro extremo, perviviría otro estrato conformado por la mayoría de las empresas, con escasa articulación productiva, tecnología baja, menor aplicación de nuevas formas de organización y alta rotación de una fuerza de trabajo con perfil tradicional (De la Garza, 1998; Díaz y López, 2000; Druck y Filgueiras, 2000). Entre ambos polos se encuentra una diversidad de configuraciones socio-técnicas en empresas grandes, medianas y pequeñas, las que adoptaron las combinaciones más variadas de cambios tecnológicos y/u organizacionales, pero que comparten con los otros estratos una flexibilidad laboral media-alta.

Niveles analíticos privilegiados para comprender la reestructuración productiva

El concepto asumido permite abordar distintos niveles de análisis que, al articularse, proporcionan argumentos para “dibujar” el espectro

de caminos de reestructuración (o de la falta de ella) en las empresas. Estos niveles de análisis contemplan la base tecnológica, la relación con los mercados, la provisión de materias primas, la organización del trabajo, el perfil de los trabajadores y las relaciones laborales de las empresas. A continuación se analiza con mayor detalle los hallazgos de otros autores en cada campo de investigación.

Con referencia a la tecnología “dura”, su incorporación parece haberse concentrado en empresas grandes, avanzando hacia equipamientos flexibles con elevados grados de automatización (García, 2000; Githay y Bresciani, 1998). Sin embargo, aún en estos segmentos, su difusión es limitada; por ello diversos estudios ponen de manifiesto las restricciones que enfrenta América Latina para la innovación y asimilación de nuevas tecnologías.

Un reciente estudio de la industria mexicana destaca la enorme heterogeneidad de perfiles tecnológicos de las empresas según sectores y regiones, corroborando que la tecnología de punta se relaciona principalmente con empresas grandes y de alta productividad. El estudio establece también que ni la propiedad del capital (nacional o extranjero), ni la capacidad exportadora de las empresas, se correlacionan clara o positivamente con la alta tecnología. En este sentido, los autores concluyen afirmando que la innovación e inversión en tecnología “dura” no es siempre el factor central de la competitividad en el nivel de las unidades económicas individualmente consideradas; esto se explica porque la tecnología nunca “juega sola” en una configuración socio-técnica y su efecto depende de varios factores, entre ellos: el tipo de producto y de proceso, la organización del trabajo, la cultura empresarial, la relación con los mercados, etcétera (De la Garza, 1998).

Otro tema central en estos procesos es la innovación, vista desde la perspectiva de su efecto en los hábitos del consumidor —un aspecto central para la competitividad—. Asumiremos en el análisis la propuesta de algunos autores de establecer tres categorías: i) la innovación continua, que provoca cambios mínimos en las características de los productos y en los patrones de consumo; ii) la innovación discontinua, que se refiere a un producto completamente nuevo con una nueva función y cuyo resultado desemboca en novedosos patrones de consumo; iii) la innovación

dinámicamente continua, que genera mayor alteración en los consumidores y que requiere mayor contenido tecnológico y funcionalidad (Medina y Espinoza, 2001).

En el ámbito de la organización del trabajo³⁹, los estudios revisados dan cuenta de cambios más importantes en las formas de gestión, supervisión y control de los trabajadores que en la división social del trabajo. Con pocas excepciones, se constata la persistencia de una alta división del trabajo entre categorías, manteniendo una férrea separación entre tareas de producción y concepción y entre tareas de mantenimiento y control de calidad. Al mismo tiempo se evidencia un mayor autoritarismo en los procesos de supervisión y control. El “trabajo en equipo” y los “círculos de calidad”, que se presentan como nuevas formas virtuosas de organización del trabajo que permitirían mayor democratización en la toma de decisiones, en las reestructuraciones parciales son más bien aplicados como instrumentos de control individual ejercido por el grupo, puesto que operan con escasa delegación de poder de decisión. Del mismo modo, prácticas de “polivalencia” o “multitarea” y rotación de cargos, ampliamente difundidas, en la mayoría de las empresas son utilizadas sólo para enfrentar el ausentismo o reducir los puestos de trabajo (Guimarães, *et al.* 2000; Hebling, 2000).

Considerando el discurso que acompaña estas prácticas gerenciales, los resultados para los trabajadores son contradictorios: productividad alta con salarios bajos, capacitación baja y selectiva, intensificación y extensión de las jornadas de trabajo (De la Garza, 1998; Guimarães, *et al.* 2000). Sobre la base de estas constataciones, Dombois (1998) resume las percepciones generales de varios investigadores sobre el proceso cuando sostiene que no hay nada realmente nuevo en las llamadas nuevas formas de organización del trabajo.

Este tipo de cambios organizacionales parciales estaría provocando una re-configuración de la fuerza de trabajo con modificaciones medias

³⁹ *Se distinguen dos niveles de análisis en el abordaje del problema: la organización del trabajo, que pone el acento en la relación entre la fuerza de trabajo y los recursos materiales y, en referencia al plan más general de la empresa para vincular los recursos materiales y los humanos, la organización de la producción, que usualmente es la causa de un tipo de organización del trabajo (De la Garza, 1998).*

del perfil tradicional del obrero, siguiendo una tendencia generalizada hacia la conformación de un grupo reducido de fuerza de trabajo calificada que pasa a ser el núcleo estable de trabajadores de las empresas, con enriquecimiento del contenido de sus tareas, mientras que la mayoría de los trabajadores pasa a constituir mano de obra descalificada, fácilmente sustituible y subcontratada (Druck y Filgueiras, 2000; Harrison, 1997; Harvey, 1989). Esta polarización entre los trabajadores tiene implicaciones en los perfiles de calificación, edad, sexo y antigüedad, así como en los salarios y las prestaciones sociales (Weller, 2000).

En cuanto a los cambios en el perfil sociodemográfico y de calificaciones, el estudio realizado por De la Garza (1998) sintetiza los rasgos más comunes destacados parcialmente en otras investigaciones: el cambio se da entre una clase obrera masculina, con calificaciones tradicionales, de edad madura y estable en el trabajo, y una nueva clase obrera no calificada, joven, de poca antigüedad y mejor repartida entre hombres y mujeres.

Desde una perspectiva de género, el aumento sostenido de la participación de la mujer en el mercado de trabajo llevó a una amplia producción teórica, sin embargo, pocos son los estudios que intentan hacer visibles los efectos diferenciados de los cambios en los procesos productivos para hombres y mujeres, así como para distintas generaciones y categorías de trabajadores y trabajadoras. En estos estudios predomina la tesis de la explotación, que insiste en las condiciones desfavorables que experimentan las mujeres en el marco de las mutaciones en los procesos productivos, en términos de posiciones ocupacionales, salarios, jornadas, estabilidad, etcétera (Standing, 1999; Castells, 1996; Arango, 2000).

En otro nivel de análisis, puede decirse que la flexibilización en los procesos productivos es a la vez producto y productora de transformaciones en el mercado de trabajo. Los efectos de la flexibilización laboral en América Latina —de facto o por la reforma a la legislación existente— fueron resumidos por Marshall (2000), quien sostiene que, en lugar de haber producido una reducción del desempleo o más bien, donde rige más flexibilidad, existe mayor degradación del trabajo y debilitamiento sindical. Por lo tanto, la flexibilización no representa una ruptura dramática de

la tendencia a menor cantidad y calidad del empleo existente, sino que sobre todo se presenta como estrategia que incrementa la ganancia a costa de la explotación del trabajo.

En el mismo sentido, otros autores concluyen que la secuela neoliberal de atropellos a las conquistas sociales y laborales de los trabajadores en nombre de la flexibilidad dio lugar a una perversa combinación de sobretrabajo entre los asalariados y sub-trabajo entre los desocupados y los trabajadores que están en condiciones de mayor precariedad laboral. La mezcla de exceso y falta de trabajo se tornó más intensa pero tiene la misma explicación: el incremento de la explotación del trabajo (Katz, 2000; Minicucci de Oliveira, 2000).

Respecto de las relaciones laborales, distante de las versiones optimistas sobre la flexibilización⁴⁰, la búsqueda de flexibilidad en América Latina se tradujo en la exigencia de libre contratación entre capital y trabajo con un mínimo de restricción legal e intervención del Estado. Las empresas adoptaron esquemas flexibles no solamente para adecuar el número de trabajadores a las variaciones en la demanda o para facilitar la rotación y el uso polivalente de la fuerza de trabajo, sino también para relacionar una parte del salario con el desempeño, todo bajo el amparo de la desregulación de *jure* o de facto de las legislaciones laborales.

Otra forma de flexibilidad muy difundida, y que tiende a reducir los puestos de trabajo directos, es la subcontratación o la llamada terciarización de la fuerza de trabajo. En estos procesos de flexibilidad, el capital se desliga de las responsabilidades, los riesgos y los costos sociales del modo de producción, transfiriéndolos a las empresas contratadas o a la propia fuerza de trabajo (Díaz y Yáñez, 1998; García, 2000; Githay y Bresciani, 1998; Ypeij, 1998).

Estas nuevas orientaciones provocaron el surgimiento de las más variadas formas de trabajo precario, acompañadas por un proceso de indivi-

40 Barchiese retrata bien esta posición cuando propone "una versión holista del trabajador: lejos de la fragmentación taylorista, una adaptación de ciclos más cortos con trabajadores polivalentes, capaces de innovar, armar rápidamente, adaptar, con mayores niveles de cooperación e iniciativa como consecuencia de la delegación de autoridad" (Barchiese, 1998: 108. traducción nuestra).

dualización de las relaciones laborales, además del aumento del desempleo estructural con el consiguiente debilitamiento de los sindicatos (Dombois, 1998; Druck y Filgueiras, 2000; Lucena, 2000).

También las versiones optimistas plantean que la flexibilización estaría acompañada de nuevos consensos y de una identificación de los trabajadores con la empresa; es decir, de una bilateralidad en las relaciones laborales basada en la cooperación cotidiana y en cierta participación, material o simbólica, en los resultados de las empresas. No obstante, varios estudios demuestran que esta nueva estrategia se plantea más como discurso que como realidad: un estudio de más de siete mil empresas en Estados Unidos, encontró que un 58% de las mismas no había implementado un programa de flexibilización de estas características y que en aquellas empresas donde tal programa fue aplicado los resultados en cuanto a “enriquecimiento” del trabajo fueron muy “ambiguos” (Gittleman, *et al.* 1998).

En América Latina, la bilateralidad en las relaciones laborales, en particular la participación de los trabajadores, está presente en el discurso pero rara vez en la práctica real de las empresas. Algunos autores constatan que los trabajadores son llamados a participar apenas en la resolución de problemas de carácter operacional y en la manutención de la rutina de trabajo con mayor polivalencia sin que se le delegue ningún poder para tomar decisiones en los procesos productivos. En contra del discurso con que se implantan, estos procesos llamados participativos habrían aumentado las responsabilidades del trabajador en forma considerable, pero sin alterar el salario, lo que amplía más las condiciones de explotación. En este sentido, se demuestra que estos nuevos modelos de organización de la producción son más un intento de atenuar la resistencia a los cambios que la creación de condiciones democráticas en las decisiones que conciernen a las empresas (Guimarães, *et al.* 2000; Lamphere, 1997).

Frente a similares evidencias, otros autores plantean que se trataría esencialmente de una participación manipuladora que preserva en esencia las condiciones de trabajo alienado, puesto que sigue primando el autoritarismo empresarial; se trataría de una forma de relación laboral cuya

finalidad real es la intensificación de las condiciones de explotación de la fuerza de trabajo (Antunes, 2000; Barchiese, 1998; De la garza, 2000; Freeman, 1998; Katz, 2000). Otros autores van aún más lejos y sugieren que estamos ante un pleno recrudescimiento de relaciones laborales despóticas, paternalistas y coercitivas (Kruse, 2000; Lautier, 1999; Peña, 1997).

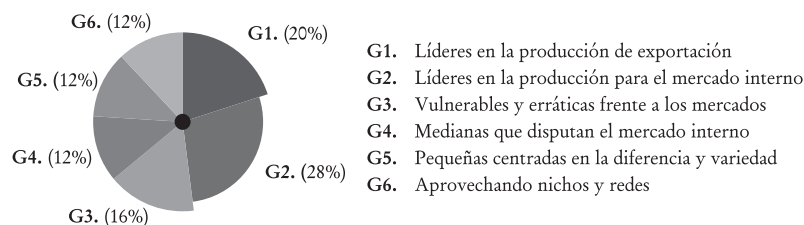
A la luz de esta sucinta revisión sobre los hallazgos y propuestas teóricas para entender la reestructuración productiva se emprendió este estudio en Bolivia, considerando que los hallazgos previos tienden a revelar la heterogeneidad de procesos según los contextos específicos en que se desenvuelven, al tiempo que alertan sobre un denominador común de los cambios observados: las consecuencias negativas para el mundo del trabajo.

Cambio y diversidad en la industria boliviana: ¿los caminos bajos de la reestructuración productiva?

El presente trabajo identifica las diversas configuraciones socio-técnicas de los procesos productivos en la industria manufacturera grande y mediana, poniendo especial énfasis en sus efectos sobre el empleo y las condiciones laborales. El estudio de campo reveló una gran heterogeneidad de procesos y resultados en las empresas consideradas. Para fines analíticos se optó por una división del conjunto de veinticinco empresas en seis grupos, en función de la estrategia empresarial predominante con relación al tipo de mercados a los que accedían (ver Gráfico 20).

Gráfico 20

Grupo de empresas investigadas



Fuente: Trabajo de campo de CEDLA

Esta primera clasificación, si bien permitió identificar lógicas comunes en los vínculos que las empresas tienen con los mercados, mostró también que ellas podían lograr resultados similares manteniendo una gran heterogeneidad interna en las distintas dimensiones de su configuración socio-técnica, es decir, en su capacidad tecnológica, en la organización del trabajo, en el perfil de la fuerza de trabajo y sus implicaciones en las relaciones laborales.

La mirada analítica en cada grupo de empresas estuvo centrada en constatar si en los últimos años habían ocurrido cambios significativos y, de ser así, en qué dimensiones de la organización se produjeron. La discusión giró, además, en torno a si dichos cambios constituían lo que podría ser denominado como un proceso de reestructuración productiva.

Estudios similares reconocen que hablar de reestructuración productiva implica apelar a cambios en algunas o en todas las dimensiones de los procesos productivos (tecnológica, organizacional, de relaciones laborales y del perfil de la fuerza de trabajo). Las diferencias radican en aquellos estudios donde se enfatiza el rol positivo de la reestructuración vista como un proceso de diversas flexibilizaciones que, aumentando la productividad y la competitividad, favorece el crecimiento de las empresas y, en conjunto, llevaría a superar la crisis de rentabilidad del capital. Otros estudios más bien ponen de manifiesto que estos procesos de reestructuración no estarían centrados en la innovación tecnológica, el enriquecimiento del trabajo o la variedad de los productos, sino en el desmantelamiento de los sistemas de relaciones industriales, la baja de salarios y la intensificación del trabajo. Así, ver la reestructuración productiva desde el punto de vista del trabajador puede enfatizar una dimensión totalmente distinta a aquella centrada en problemas organizacionales y de competitividad de las empresas en el mercado.

La constatación del presente estudio es que todas las empresas investigadas llevaron adelante, de forma gradual o radical, un proceso de *reestructuración productiva parcial* para responder a los bruscos cambios que, desde la apertura económica, sufren los mercados interno y externo. Este proceso fue parcial porque en ningún caso se consideró una integración sistémica de cambios tecnológicos y organizacionales, resultando en una

gama muy diversa de estrategias empresariales que, más allá de sus diferencias, comparten un denominador común: sin excepción hubo cambios intencionales dirigidos hacia la reducción de los costos laborales que, asumiendo formas muy diversas y solapadas en discursos de modernidad, competitividad y eficiencia, fueron quebrantando el sentido de comunidad obrera, despojándola de sus derechos e intensificando el trabajo organizado de forma taylorista/fordista.

Para argumentar esta afirmación se realizaron tres etapas de síntesis que permiten una mirada tanto de los casos y sus especificidades como de la interpretación y construcción de una serie de rasgos generales que permiten comprender las diversas formas que asumiría la reestructuración productiva en Bolivia. El primer nivel de síntesis permite un acercamiento a las empresas según su posicionamiento frente a los mercados; en el segundo se aborda la diversidad de estrategias empresariales asumidas buscando mantener su competitividad y, por último, en el tercero se concluye sintetizando los caminos de reestructuración seguidos por la industria boliviana.

Adaptaciones empresariales para enfrentar mercados en constante cambio

Los cambios significativos que adoptaron las empresas en Bolivia están directamente relacionados con sus posiciones en el mercado. A pesar de que todos comparten el sueño exportador, la constatación es que su integración y competencia en flujos internacionales es limitada, discontinua y claramente desventajosa con los países vecinos. Así, tras diecisiete años de modelo exportador, la mayoría de las empresas nacionales viven disputando el mercado interno, cada vez más limitado por la contracción económica y el flujo libre de mercancías extranjeras.

A partir de la década del ochenta, y sobre todo en la del noventa, surgieron en las empresas bolivianas diversas configuraciones socio-técnicas, adoptando variadas formas de conjunción entre cambios tecnológicos y organizacionales con un rasgo común: se trata de procesos de reestructuración parcial que no integran todas las dimensiones del proceso productivo, acompañados de una tendencia restrictiva o defensiva de reducción de

costos laborales a través de una flexibilidad laboral media-alta y de un proceso creciente de explotación y subordinación del trabajo.

A diferencia de lo que ocurre en otros países de la región, las tendencias de reestructuración en la industria boliviana tienen un carácter predominantemente conservador, profundizando el taylorismo con escasa sustitución en maquinaria y equipo que, además, no es de última generación, con cambios parciales en los productos que no necesariamente suponen innovación, haciendo un uso altamente flexible de la fuerza de trabajo. Pocas empresas operan con tecnología de punta cuyo costo financiero hace irrepetible su trayecto. Adicionalmente, sólo se aplican aspectos parciales (más discursivos que prácticos) de nuevos conceptos de producción y organización, apelando a la identificación conjunta de empresarios y trabajadores con las mismas metas pero que a la larga sólo contribuyen a la violación consensuada de las conquistas laborales de los trabajadores.

En definitiva, se trata de un camino bajo de reestructuración productiva que tiende a producir mayor intensificación y fragmentación del trabajo, más individualismo y diferenciación entre los trabajadores y una creciente precariedad en sus condiciones de trabajo y de vida que, en conjunto, limitan los espacios de acción colectiva para la defensa de los derechos individuales y colectivos.

A continuación se especifican las características generales de los diversos tipos de empresas agrupadas por sus estrategias de mercado.

Grupo 1: Empresas líderes en la producción de exportación

Las empresas agrupadas bajo este calificativo tienen como característica común compartir una estrategia orientada a la exportación y una participación regular en mercados externos en los últimos cinco años. Realizaron importantes inversiones en infraestructura física y tecnología, después de una experiencia acumulada de veinte a treinta años en la actividad en el mercado nacional. Todas pertenecen al estrato de empresas grandes en términos del número de trabajadores que emplean, a pesar de una tendencia constante de sustitución de capital por trabajo. Las inversiones de estas empresas provienen de diversas fuentes: en su mayoría son de

origen nacional, alguna presenta inversión extranjera minoritaria y sólo una es subsidiaria de una transnacional de alimentos.

Ubicadas en diferentes rubros de actividad, presentan alta dependencia de mercados inestables, dinámicos y exigentes; donde compiten por volúmenes, precios y calidad, produciendo por encargo con licencias de marca para una cartera de pocos clientes que actúan como intermediarios de grandes cadenas de tiendas. Ninguna desarrolló su propia marca de exportación y por tanto pueden ser consideradas subcontratistas de grandes cadenas productivas internacionales. Sólo dos empresas destinan parte de su producción al mercado interno de manera combinada con la exportación y únicamente tres presentan eslabonamientos hacia atrás, el resto depende completamente de la importación para la provisión de materia prima e insumos.

En general sus estrategias de gestión combinan la reducción de mano de obra con mejoras tecnológicas constantes que implican elevados costos financieros y altas tasas de endeudamiento. Si bien es claro que estas empresas basan su liderazgo en el uso de tecnología de punta para su rubro, se trata de equipamiento especializado y poco flexible para la producción en serie o por lotes, con automatización rígida total o hasta un 80%, abarcando todas las fases de los procesos productivos.

Las empresas asumen tres modos de organización: i) absoluto control vertical, en un mismo espacio físico, del total de la cadena productiva, desde el primer eslabón del proceso de materia prima hasta el producto terminado; ii) formación de un consorcio productivo donde cada empresa “hermana” se especializa en cierto tipo de producto o insumo y donde el comportamiento entre ellas es como entre clientes y proveedores independientes (aunque las decisiones más importantes y estratégicas de todo el consorcio están centralizadas); y, iii) acercamiento a un modelo de empresa “delgada”, que exterioriza partes del proceso productivo mediante subcontratos con terceras empresas más pequeñas, altamente dependientes. A pesar de estas marcadas diferencias, la organización del trabajo interno en cada planta presenta rasgos muy homogéneos asociados con la lógica taylorista/fordista clásica, en la que predomina el control obrero sobre la máquina con tiempos y movimientos estandarizados. Así,

a pesar de las diversas estrategias implementadas en estas empresas, consideradas líderes a nivel nacional, no existen innovaciones organizacionales de piso de fábrica.

Acompañando los cambios en tecnología y organización externa de la empresa, se constató la modificación sustancial en el perfil de la fuerza de trabajo, dirigida al mantenimiento de un núcleo básico de trabajadores calificados que se combina con la constante rotación, por contratación temporal, de jóvenes con escolaridad media, fácilmente sustituibles, lo que permite a las empresas contar con aptitudes, capacidad física y menos resistencia a la disciplina, además de eliminar costos por concepto de acumulación de beneficios sociales. Finalmente, el predominio de la mano de obra masculina es notable y creciente; sólo dos empresas mantienen una composición mixta.

Las condiciones de trabajo son muy variadas, con algunas bases comunes: inestabilidad laboral en el grupo de trabajadores jóvenes, bajos salarios sujetos a pago por rendimiento, remuneración a destajo por bonos de producción, aumento de horas de trabajo sin remuneración equivalente, libre disponibilidad de los trabajadores en horarios nocturnos y días feriados o domingos con eliminación gradual de los pagos dispuestos por ley. En tres empresas se limitó el avance hacia una mayor flexibilidad del trabajo debido a los códigos de conducta impuestos por sus clientes internacionales o por la casa matriz que, a su vez, se rigen por normas destinadas a evitar el *dumping social* que provoca la competencia basada en la explotación extrema de la fuerza de trabajo.

Sintetizando, se puede sostener que se trata de empresas grandes, de alta tecnología y productividad, con escasas articulaciones productivas hacia atrás (con excepción de las agroindustriales). Ellas compiten con estándares internacionales, sin cambios significativos en productos poco diversificados; se caracterizan además por la ausencia de nuevas formas de organización del trabajo en el piso de fábrica, aunque operan con flexibilidad laboral alta incluyendo al núcleo básico de los trabajadores.

Tratándose de caminos irrepetibles por las altas inversiones que demanda la transferencia de tecnología de punta, se asiste a un proceso de reestructuración parcial centrado exclusivamente en la tecnología “dura”

(maquinaria y equipo con automatización) que, en ausencia de innovación del producto, ha mostrado ser insuficiente como vía para mejorar la competencia por volúmenes, precio y calidad en mercados inestables y volátiles con fuerte participación de productores de otras latitudes. Así mismo, se constata que su relación es de encadenamiento a grandes corporaciones sin lograr una independencia en la producción y exportación de marca. Se trata de un proceso donde prevalecen y se refuerzan estrategias defensivas de competitividad basadas en la reducción de costos laborales, aún en un ambiente controlado por la aplicación de códigos de conducta impuestos externamente.

Grupo 2: Empresas líderes en la producción para el mercado interno

Este grupo de empresas produce masivamente bienes de consumo básico con estrategias dirigidas a mantener o ampliar su posicionamiento en el mercado interno y con algunas iniciativas menores de incursión en la exportación como recurso para enfrentar la constante contracción de sus mercados tradicionales. Es interesante anotar que en la mayoría de los casos esta orientación surgió como iniciativa de ciudadanos extranjeros establecidos en Bolivia en la década del treinta, durante la etapa de sustitución de importaciones impulsada por el Estado. Este hecho ilustra la débil apuesta del capital nacional frente a emprendimientos productivos que no se vincularon con el patrón de inserción primario exportador hasta muy avanzada la década del setenta.

En estas empresas predomina la estrategia taylorista/fordista de producir primero (transformación de materia prima en la mayor cantidad de productos) para vender después (confiando en un mercado de masas que consume todo lo que se logra producir). Como toda organización de producción en masa requiere importantes inversiones en capital físico y equipamiento, caracterizado por actualizaciones parciales de la tecnología que se dieron con mayor intensidad desde la mitad de la década del noventa. Su innovación tecnológica “dura” fue gradual, conformando un equipamiento híbrido que combina maquinaria electromecánica con automatización en algunas fases del proceso, lo que no ha permitido reducir las desventajas de estas

empresas respecto de industrias similares en la región. La sustitución de capital por trabajo ha sido progresiva; sin embargo, estas empresas todavía siguen siendo parte de las más grandes en términos del número de ocupados.

Ellas han conquistado y mantienen un posicionamiento importante en el mercado interno (usualmente gozando de un buen posicionamiento de marca) y lograron enfrentar la competencia de nuevos participantes, de las importaciones legales y del contrabando. La mayoría aprovechó su capacidad productiva para incursionar en mercados de exportación de manera gradual y sostenida pero todavía incipiente si se considera el valor de las ventas externas (que alcanza hasta un 5% del total de su producción).

En contraste con el destino de su producción, la mayor parte de las empresas del grupo pasó a tener una fuerte dependencia de las importaciones para la provisión de materiales e insumos (exceptuando al rubro de alimentos), lo que redujo los eslabonamientos hacia atrás y las posibilidades de generación de empleo indirecto. En general, presentan baja capacidad de innovación en el producto puesto que la mayor parte realiza sólo cambios mínimos; únicamente una minoría (sobre todo en el rubro de químicos y fármacos) apuesta por la innovación dinámica y continua a través de la creación de productos con nuevas funciones y de la generación de cambios en el consumo.

Las mejoras tecnológicas no parecen guardar relación muy estrecha con la introducción de nuevos productos y tampoco estuvieron acompañadas de cambios significativos en los procesos productivos y en la organización del trabajo, más allá de algunas modificaciones “cosméticas” que se dirigieron al reordenamiento de flujos. En todos los casos predomina una lógica taylorista llevada a su máxima expresión. Con fuerte separación entre concepción y ejecución se eliminó toda chance de control de los trabajadores sobre el “saber hacer” y sobre el “cómo hacer”, a lo que se suma el control riguroso de la intensidad del trabajo, reducido a tareas repetitivas sujetas a una cadencia regulada por la interdependencia de tareas o el movimiento de las máquinas.

En este contexto, se consolidó un perfil tradicional de la fuerza de trabajo, básicamente masculina, compuesta por adultos con experiencia,

que se combinan siempre con una franja cada vez más importante de jóvenes que se forman en la práctica del trabajo y que, por su falta de calificación, son más proclives a someterse a las decisiones empresariales. De esta manera, aunque la antigüedad de los trabajadores es muy variada, tiende a ser cada vez más baja.

En estas empresas, la flexibilidad de la fuerza de trabajo se constituye en el elemento central de su estrategia de competitividad reflejada en dos formas concretas: la contractual y la salarial. La primera es utilizada para ajustar el volumen de trabajadores en función de las variaciones de la demanda, así como para abaratar los costos indirectos de la contratación; la segunda está dirigida al ajuste en el nivel de las remuneraciones para adecuarlas a las condiciones económicas de la empresa, a la competencia por precios, a los salarios medios del mercado de trabajo y a las expectativas de ganancia empresarial.

Las modalidades más comunes de aplicación de la flexibilidad son, entre otras, la contratación escalonada de tres en tres meses y el aumento de los contratos a plazo fijo, el incremento del uso de trabajo por subcontrato a través de intermediarios individuales o de terceras empresas, la generalización del pago de salarios por rendimiento, la eliminación de primas anuales, la evasión frecuente del pago por concepto de horas extraordinarias, domingos y feriados de acuerdo a ley, el despido y la recontractación con salarios más bajos.

Aunque existe heterogeneidad en el monto de las remuneraciones que pagan estas empresas, la moda de los salarios para trabajadores permanentes se sitúa por debajo del costo de una canasta básica y el pago a los trabajadores eventuales apenas alcanza al salario mínimo, que representa algo más del 50% del costo de una canasta normativa alimenticia. Además de los bajos salarios, la mitad de los trabajadores en estas empresas no cuenta con las prestaciones sociales de salud y seguridad social.

Así, la configuración socio-técnica en este grupo se caracteriza por su gran tamaño, una productividad media-alta, menores articulaciones productivas hacia atrás, uso de tecnología media a media-alta en su rubro, bajo grado de innovación del producto y competencia en función de precios.

Este grupo se caracteriza además por el mantenimiento de formas tradicionales de organización del trabajo, con flexibilidad laboral media respecto al núcleo básico de trabajadores y alta entre los trabajadores secundarios.

Se trata, también en este caso, de un proceso de reestructuración parcial centrado en la tecnología “dura”, escasamente integrada con otros ámbitos de la producción, acompañada de estrategias restrictivas basadas en la reducción de costos laborales. Los trabajadores pasaron a constituir un recurso subsidiario perfectamente prescindible y sustituible por tecnología o manejable de manera flexible para jugar con los ciclos económicos de auge y recesión de sus mercados.

Grupo 3: Empresas vulnerables y erráticas frente a los mercados

Este grupo está conformado por empresas que cuentan con una larga trayectoria en su actividad, en un rango que va entre los treinta y cinco y los cincuenta años de funcionamiento. Como otras iniciativas emergentes en el período de sustitución de importaciones, nacieron como organizaciones de producción en masa dirigida al mercado interno. En la etapa posterior al ajuste estructural, su estrategia cambió y quedaron atrapadas en el sueño exportador, en el ambiente turbulento e incierto de los mercados internacionales, siguiendo tácticas erráticas que amenazan su continuidad como empresas.

En los aspectos básicos comparten las mismas características de las empresas del grupo anterior, razón por la cual la discusión se centra en las orientaciones de sus estrategias de cambio y sus resultados.

En la mayoría de estas empresas, el elemento central de su estrategia de cambio fue la incursión en mercados externos estimulada por la apertura comercial. En esa búsqueda desdeñaron la producción para el mercado interno, llegando a perder en algunos casos un posicionamiento expectable a nivel nacional. Sólo una empresa mantuvo su opción por el mercado interno, pero lo hizo a partir de un único producto (material para la industria de tejidos), donde participaba con el 58% de las ventas nacionales. Por su elevada dependencia de materias primas importadas, su alto endeudamiento y su inestable estrategia empresarial, hoy se desempeña como maquiladora de una proveedora de insumos extranjera.

Estas empresas tienen en común una marcada debilidad en la gestión de sus titulares y la ausencia de profesionalización en sus mandos medios (en la mayoría existen lazos familiares entre empleados); son empresas que no integraron adecuadamente sus estrategias de inversión, producción y mercadeo y que, en general, no realizan un análisis previo de los mercados en los que buscan participar.

Desde la década del ochenta, siguiendo la misma lógica de “producir primero para vender después”, realizaron importantes inversiones para aumentar su capacidad productiva en un proceso imparable que se prolongó hasta la década del noventa sin asegurar su posición en el mercado y respondiendo a tenues señales dadas por la demanda. Las estrategias seguidas para la penetración de mercados tuvieron dos características diferentes: en un caso, se buscó competir sin innovación o diferenciación del producto (confecciones y textiles); en el otro, en un sentido opuesto, el elemento central fue el cambio constante en la línea de productos para adecuarse a una demanda volátil (madera y muebles), en mutabilidad constante, que lleva a abandonar una línea por otra. Por lo tanto, lo que parecía una ventaja de flexibilidad en el producto se convirtió en una limitación por tratarse de empresas equipadas y “mentalizadas” para competir por volúmenes y precios.

Con la crisis interna e internacional que se agudizó desde 1999, tres empresas del grupo perdieron sus mercados externos y buscaron nuevamente ocupar espacios del mercado interno con muy poco éxito. Una cuarta empresa discontinuó temporalmente su producción por falta de capital de operaciones, sufriendo la pérdida casi total de su mercado en manos de competidores externos.

Considerando los cambios en la base tecnológica, este grupo de empresas incorporó maquinaria electromecánica con escasa automatización, vinculada con fases del proceso que definen la calidad del producto (secado de madera, planchado o fusión de piezas que no llegan a más del 10%). Estas características de la tecnología “dura” se relacionan, por un lado, con el predominio de procesos simples a semi-complejos en la producción; por otro, con la propia trayectoria de las empresas, que gradualmente fueron abandonando sus pretensiones de producción en masa para trabajar por

lotes bajo modalidades de contratos temporales menores o, en algunos casos, manteniendo al mínimo sus volúmenes de producción a la espera de algún nuevo contrato.

La competencia por insumos, calidad y precio no fue suficiente para garantizar la sostenibilidad de sus exportaciones; en cada paso, un contrato que abría grandes expectativas no era renovado para una fase siguiente, o la presentación en ferias otorgaba en algunos momentos el acceso a algún contrato temporal, pero la producción asiática de menor precio tornaba cada vez menos competitivas a las empresas, sobre todo en el mercado norteamericano. Al momento de la realización de las entrevistas, solo una de las empresas mantenía contratos en vigencia sin seguridad de renovación; el resto había perdido sus mercados y apostaba a los supuestos beneficios de la ampliación del ATPA, hoy ATPADEA, para reiniciar su ciclo de exportaciones.

Los relatos de los entrevistados llevan a una reflexión en cuanto a las posibilidades reales de lograr una inserción sostenible en los mercados externos. En la mayor parte de los casos, se trata de una inserción intermediada por contratistas o clientes que trabajan con diferentes tiendas de venta y de los cuales reciben especificaciones para la elaboración del producto, volúmenes y plazos fijos de entrega en función de las condiciones del mercado de destino y de los precios de oferta. Esta forma de relación implica una fuerte dependencia de unos pocos clientes en determinadas plazas, cuya ampliación está limitada por los volúmenes de inversión requerida. No se logra ser competitivos en Europa y tampoco en la región, pues las exportaciones son muy sensibles a las variaciones en el tipo de cambio promedio de los mercados de destino. Variaciones abruptas, como ocurrió con la devaluación del Real o del Peso Argentino, cierran automáticamente la compuerta de esos mercados. De allí se deriva la opción de seguir buscando espacios en los mercados del norte, pero después de diecisiete años de intentos de exportación, se ha comprobado que las industrias bolivianas no tienen ninguna capacidad para influir en las condiciones de la venta de sus productos.

Como sucede en otras dimensiones, la organización de la producción y del trabajo en este grupo de empresas se corresponde en todos los casos con un taylorismo extremo, con un proceso desmembrado en sus operaciones más simples, estandarizadas, en el cual los trabajadores ejecutan pasos repetitivos y controlados. Más aún, en todas ellas existe una exacerbada separación entre concepción y ejecución y el desdén por el “saber hacer” obrero es mucho más marcado que en otros grupos de empresas.

Las que componen este grupo son empresas que históricamente combinaron mejor el uso de mano de obra masculina y femenina, pero actualmente tienden a masculinizar su planta de trabajadores, buscando el ahorro de costos originados en los beneficios asociados con la maternidad. Algunas de ellas mantienen un núcleo básico de trabajadores antiguos con recambios parciales de fuerza de trabajo más joven; otras optaron por trabajar con una planta de obreros jóvenes y sin experiencia, lo que les permite reclutar mano de obra dispuesta a trabajar por bajos salarios en momentos de aumento de la demanda (contratos grandes). Aquí la ausencia de planificación futura o de visión de mediano plazo conduce a crear más frentes de amenaza a su propia continuidad.

En este grupo de empresas también se difundieron estrategias defensivas basadas en el ahorro de costos laborales a través de la flexibilidad salarial y contractual, lo que en ellas agrava la situación de los trabajadores por la vigencia de salarios mucho más bajos de la media en la industria. Más que en otras fábricas, la reducción extrema en el número de trabajadores obliga a los que se quedan a intensificar su trabajo de manera extrema.

En resumen, considerando todos los elementos de este grupo, lo que parecía un avance progresivo —la mejora de su equipamiento tecnológico— devino en el talón de Aquiles de estas empresas por su alto endeudamiento. Más allá de este paso tecnológico, completamente desintegrado de otros cambios de la organización productiva, no se encuentra ningún concepto nuevo de producción y de relación con los mercados que permita hacer referencia a un proceso, al menos, de reestructuración parcial. Por lo tanto, la respuesta de estas empresas a la crisis siguió el camino de la competitividad espuria con una alta flexibilidad en el uso y la remuneración de la fuerza de

trabajo, acudiendo para ello a formas despóticas de gestión de los recursos humanos y a una elevada subordinación de los trabajadores a los intereses de las empresas, que parecen pendular entre la supervivencia precaria y la desaparición.

Grupo 4: Empresas medianas que disputan el mercado interno

Este grupo, centrado en la producción de artículos básicos masivos para el mercado interno, no llegó a consolidarse con el éxito de las empresas del Grupo 2 y se caracteriza por estar constituido por empresas medianas que, al no poder imponer claramente su marca, disputan cotidianamente una porción del mercado interno. Estas empresas también se diferencian por ser relativamente nuevas (generalmente nacidas en la década del noventa) y porque su capital proviene de recursos nacionales a través de relaciones familiares, nexos corporativos y préstamos bancarios. Por su reciente creación, no compartieron los privilegios de la etapa de sustitución de importaciones y, en este sentido, nacieron por las trayectorias profesionales de los gerentes, con alguna experiencia acumulada como trabajadores dependientes, y entre su personal medio existe una marcada formación técnico-científica especializada.

Todas buscaron consolidar su posición en el mercado en base al precio y a la calidad de sus productos en tiempos marcados por una ardua competencia e inestabilidad, aunque ninguna lograra cubrir más del 15% o el 20% de la demanda en los mercados nacionales. Compiten con importaciones y consideran la exportación como una actividad remota, posterior a la consolidación en los mercados nacionales; sólo una de las empresas exporta hoy a países limítrofes y no más del 10% de su producción.

Estas empresas no necesariamente transitaron por momentos de cambio o reconversión productiva; más bien nacieron bajo las exigencias del período actual. No obstante, como en otros grupos, las características de la configuración socio-técnica de producción varían. Una produce alimentos sin diferenciación cualitativa, consolidándose a partir de una relativamente alta tecnología que sustituye trabajo por capital. Otra también produce alimentos en base a innovaciones importantes en insumos y procesos, pero sin introducir significativos cambios en un régimen laboral que,

en su esencia, es taylorista. La última produce tejidos con diferenciaciones menores en diseño, en base a fuertes reconversiones tecnológicas e innovaciones en insumos y a un régimen laboral notoriamente flexibilizado. Todas las empresas son intensivas en capital y se calificarían como medianas, ocupando entre veinte y cien trabajadores.

Estas empresas invirtieron, a pesar de su tamaño mediano, en tecnología “dura”, aunque no de última generación, y con grados diferenciados en las distintas etapas del proceso. Algunas de las tecnologías y equipos fueron adquiridos “llave en mano”; otros fueron modificados o construidos en planta. Así, su trayectoria tecnológica está marcada por una fuerte inversión inicial pero sin innovación permanente. Los trabajadores se convierten en vigilantes de procesos, en los cuales manipulan controles sobre flujos de acuerdo a las especificaciones de la producción.

En todas ellas la inversión tecnológica es central para posicionarse con ciertas ventajas en el mercado, para adecuar una planta antigua al uso de nuevas materias o para producir bienes adecuados al medio, y que sean competitivos en precio y calidad con sus competidores importados.

Respecto a la provisión de insumos, un aspecto importante de las empresas de este grupo es que tienen una baja dependencia de las importaciones. Además del aspecto tecnológico, los eslabonamientos hacia atrás son centrales y explícitamente asumidos como una de sus ventajas comparativas.

Por su parte, la fuerza de trabajo —altamente masculina— se redujo en esencia a los servicios mínimos de soporte de un aparato productivo intensivo en capital. Esta fuerza de trabajo, en dos de tres empresas, está compuesta principalmente por trabajadores jóvenes poco calificados y que tienen una antigüedad promedio menor a cuatro años. Si bien en dos empresas la contratación es fija y se cumple con las prestaciones legales, la creciente precariedad proviene de los bajos salarios (fijos en algunos casos o a destajo) y de la imposibilidad de la acción colectiva organizada en sindicatos. La otra empresa aplica una política de flexibilidad que consiste en aprovechar la alta competencia por puestos de trabajo para ejercer una presión permanente sobre los costos laborales. Las formas de la flexibilización son principalmente numérica (a través de procesos permanentes de reducción y

contratación de personal, en general sin recontrataciones) y salarial (por medio de una variedad de formas de contratación y ajustes en los tiempos y programación del trabajo).

Así, si bien estas empresas medianas basan parte de sus ventajas para competir en el mercado en ciertas innovaciones tecnológicas, no avanzaron en ninguna forma creativa o novedosa de organización del trabajo (manteniendo principios tayloristas) y constituyen uno de los grupos que más aprovechó la creciente precariedad del mercado de trabajo para llegar a negociaciones cada vez más desventajosas en términos de retribución salarial con sus empleados y obreros.

Grupo 5: Empresas pequeñas centradas en la diferencia y la variedad

Originadas a partir de la iniciativa de inversores nacionales, el elemento generador del proceso productivo en estas empresas se encuentra en el área de mercadeo. Tienen como denominador común la atención a una demanda en pequeñas cantidades, con especificaciones definidas y alta variación en el diseño de los productos. Buscan mantener una infraestructura física relativamente pequeña, operan con tecnología avanzada para el medio y con un número reducido de trabajadores permanentes (no más de veinte obreros), capaces de adaptarse flexiblemente a las variaciones cualitativas y cuantitativas de la demanda. Se aplican algunas estrategias organizacionales para comprometer a los trabajadores con las empresas y de esta manera mantenerlos “listos” para intensificar el trabajo cuando un contrato lo demande.

Su mayor inversión de tiempo, atención y cuidado se dirige a desarrollar una imagen corporativa proporcionando al cliente servicios suplementarios o de asesoramiento para marcar la diferencia con empresas productoras en serie. En general todas nacen y se desenvuelven en medio de la competencia de cuatro o cinco empresas similares, entre las décadas del ochenta y del noventa. Como estrategia para enfrentar los riesgos que acarrearán las fluctuaciones de la demanda y la saturación de sus mercados, combinan la producción y venta de sus productos con la comercialización de productos importados.

No exportan ni buscan exportar, pues consideran que sería imposible competir individualmente en mercados mundiales, excepto por la posibilidad de integrarse como maquiladoras en cadenas productivas nacionales ligadas a demandas mundiales, aprovechando las ventajas de la habilidad y calidad con las que produce su mano de obra. Actúan como pequeños enclaves importando entre el 90% y el 100% de su materia prima porque no existen proveedores nacionales o no les satisface su calidad.

Su innovación tecnológica “dura” se incrementó de forma gradual; combinan la automatización rígida de maquinaria muy especializada con el uso de herramientas y la habilidad artesanal de sus operarios más experimentados, habiendo generado una configuración híbrida (máquinas viejas al lado de nuevas) y en algunos casos “hechiza” (adaptación o copia de alguna maquinaria). Donde existe una mayor diferenciación es en los procesos de innovación del producto. Una de estas empresas sigue una lógica de innovación mínima, con cambios continuos en los mismos productos; otra presenta una innovación dinámica y continua, otorgando cada vez mayor funcionalidad a los productos y generando cambios en los patrones de consumo; una tercera presenta innovaciones puntuales que no cambian significativamente el producto pero le dan una imagen novedosa.

También la organización del trabajo se presenta de manera muy diversa. Una de estas empresas combina métodos tayloristas con formas tradicionales de organización artesanal; en otra predomina la forma artesanal de producción; la tercera organiza el trabajo al modo taylorista/fordista de flujo continuo y el trabajo obrero está centrado en el control de las máquinas. En todos los casos, la separación entre concepción y ejecución está presente aún en la forma artesanal, donde si bien las tareas son organizadas libremente por grupos conformados por el maestro y sus ayudantes, están sujetas a instructivos definidos verticalmente y a un riguroso control en su aplicación.

El núcleo básico de trabajadores está conformado por una fuerza de trabajo fabril tradicional: masculina, de entre 30 y 40 años de edad, con antigüedad en la empresa y con experiencia en el rubro. Dicha fuerza de trabajo se combina con una planta muy flexible de trabajadores poco califi-

cados, jóvenes, con mayor escolaridad, que se amplía o reduce de acuerdo a las variaciones en la demanda por producto.

Las condiciones de trabajo son diferenciadas en función del núcleo básico y el resto de los trabajadores. Para los primeros —que representan un número muy reducido—, las condiciones de trabajo están sujetas a las normas de la legislación laboral; también las remuneraciones se sitúan levemente por encima de lo que el mercado del rubro ofrece. En cambio, los demás obreros están sometidos a una alta inestabilidad en el empleo, largas jornadas de trabajo y bajos salarios, que moldean precariedades diversas en su inserción laboral.

Resumiendo, se puede concluir que, como resultado de los cambios en la configuración socio-técnica en este grupo, se asiste a la emergencia de un estrato de empresas medianas y de alta productividad, sin articulaciones productivas hacia atrás y que operan con tecnología media a media-baja, con grados diferentes de innovación del producto. Ellas se caracterizan, además, por una menor aplicación de nuevas formas de organización del trabajo, por una flexibilidad laboral baja respecto al núcleo básico de trabajadores combinada con una alta rotación y flexibilidad de los trabajadores secundarios.

Por lo tanto se trata de un proceso de reestructuración parcial centrado en la tecnología de producto con materia prima preelaborada. La diversificación e innovación está diseñada para la producción por lotes, respondiendo a la demanda del mercado y, en algunos casos, provocando cambios en los patrones de consumo. Este tipo predominante de reestructuración de los procesos productivos está acompañado de una estrategia restrictiva basada en la intensificación del trabajo y la reducción de costos laborales en momentos de expansión de la demanda.

Grupo 6: Empresas que aprovechan nichos y redes

Las empresas de este grupo se caracterizan por adoptar estrategias dirigidas a producir una limitada línea de productos para un mercado específico o por ocupar nichos de mercado con menor competencia directa de otros participantes. Aquí la noción de “nicho” se refiere a mercados

“intersticiales” hacia donde se dirigen para competir en función de la diferenciación del producto (ecológicos o naturales, diseños para clientela de altos ingresos, productos hecho a mano, etcétera). Se distinguen sobre todo por el uso de redes y de capital social como sustento de eslabonamientos hacia atrás y hacia delante para la provisión de insumos y para el mercadeo y, en algunos casos, para sustentar la propia producción.

Surgieron en diferentes momentos y entornos, pero en los tres casos estudiados con algún elemento “alternativo”. Una busca articular a pequeños productores rurales con mercados urbanos; otra usa la tradición artesanal con innovaciones “cosmopolitas” en el diseño y la prestación de servicios de asesoría al cliente; la tercera surgió como muchos otros proyectos de tejidos a mano, aunque sin pretensiones de forjar un cambio social y con un proyecto netamente comercial.

Considerando la tecnología o equipamiento productivo, todas operan sobre una base muy rudimentaria o artesanal, que convive con innovación y adaptación ágil en el diseño de los productos, ampliando la gama dentro de una misma línea y ofreciendo una variedad de productos cambiantes y exclusivos o líneas de productos de ciclos cortos.

En uno de los casos, la producción descansa sobre un proceso esencialmente taylorista; en otro, más que ante una empresa industrial se estaría ante un galpón de artesanos coordinados por un nivel reducido de mandos medios que responden a los pedidos gestionados por la gerencia; en el tercer caso se trata de una forma productiva premoderna basada en la administración de una red de trabajadoras a domicilio, organizadas en grupos, que responden a una jefe de grupo, llegando a articular hasta trescientas tejedoras.

En los tres casos, las relaciones sociales se fundan en la confianza requerida para controlar el proceso productivo. En una empresa el sustento clave está en la relación con proveedores de insumos (campesinos) y en el reclutamiento de mano de obra joven (en general hijos o familiares que buscan integrarse a la vida urbana) que emigró recientemente de las propias comunidades proveedoras de la materia prima. En otra, la base social laboral se encuentra en la creación de un grupo relativamente estable de artesanos disponibles para responder oportunamente a la demanda, pero cuyo vínculo

con la empresa es temporal, pudiendo desarrollar sus propias actividades independientemente de los pedidos de la empresa. El tercer caso se sustenta en la amplia oferta de mano de obra femenina no calificada, con destrezas específicas y de fácil reclutamiento, que responde a fidelidades “en cadena” (a través de una organización en grupos y subgrupos de control muy similar a las pirámides utilizadas para la comercialización de cosméticos), y en la identificación de un nicho de mercado estable que demanda productos hechos a mano en volúmenes apreciables. Por lo tanto, puede decirse que el proceso de producción descansa en un sistema de relaciones de confianza y lealtad mutuas con proveedores, clientes y trabajadores.

Estas empresas utilizan mano de obra muy diversa en términos de origen étnico, edad, género y grados de calificación. Sin embargo, los trabajadores comparten un destino común: el de la precariedad y la inseguridad en el trabajo, los bajos ingresos, la remuneración a destajo, la ausencia de prestaciones sociales, donde las relaciones sociales basadas en redes de apoyo oscurecen las posibles interacciones de compra y venta de fuerza de trabajo protegida por la ley. Solamente el núcleo pequeño de maestros artesanos, ligados a una de las empresas, puede tener alguna ventaja en la negociación, pero exclusivamente en términos salariales.

En resumen, los tres casos muestran de alguna manera la diversidad de iniciativas empresariales que pueden emerger en el nuevo entorno, con procesos organizativos que tienen desde rasgos tayloristas hasta rasgos virtuales-artesanales, en el marco de una creciente precariedad laboral. Aprovechando iniciativas surgidas de redes sociales (relaciones vecindad, trabajo domiciliario de mujeres, etc.) y ligadas a solidaridades de padrino, paternalistas o de fidelidades y compromisos en redes familiares, puede llegar a encubrirse relaciones de intercambio que en muchos casos son altamente inequitativas.

Estrategias empresariales para enfrentar los cambios

Un segundo momento de síntesis sobre los caminos de reestructuración en la industria manufacturera proviene de la relación entre el tipo de estrategia adoptada por las empresas y las dimensiones de las configuraciones socio-técnicas priorizadas para enfrentar el nuevo ambiente de competencia. Con

esta aproximación se intenta mostrar los casos como ocurrencia repetitiva de un principio, atributo o tendencia más general, lo que luego permitirá avanzar en una reflexión final que articule las dimensiones macro y micro-económicas y sociales de los procesos.

Consideradas las veinticinco empresas, es posible concluir que las estrategias predominantes fueron de adaptación para controlar o enfrentar los efectos de los cambios en el ambiente en el corto plazo (catorce empresas) y de defensa para responder a las nuevas condiciones, básicamente a través de reducir costos laborales y otros (seis empresas). Son muy pocas las que dedican su esfuerzo a responder pro activamente a los ambientes de incertidumbre con una visión de mediano y largo plazo (cinco empresas). Al respecto ver el Cuadro 43.

Vista esta tendencia en relación con los principales aspectos de cambio en la base material y organizativa para la producción, se encontraron los siguientes comportamientos:

- i) Las empresas que siguen una *estrategia adaptativa* asumieron un proceso gradual de cambio tecnológico, incorporando maquinaria moderna pero no de última generación, hasta conformar un equipamiento híbrido donde conviven máquinas antiguas con nuevas, con un rasgo relativamente común que consiste en un alto endeudamiento o una gran dependencia de recursos de las empresas matrices ⁴¹. Son poco proclives a la innovación del producto, aunque realizan cambios mínimos o juegan con la variedad (colores, diseños, sabores, modelos) para adaptarse al gusto de los clientes. No muestran ninguna orientación al cambio en la forma de organización del trabajo, ya que mantienen un modelo productivo basado en las lógicas taylorista/fordista o vuelven funcionales formas artesanales con subordinación directa e indirecta de la mano de obra a través de diversos mecanismos de control (cuotas de producción, supervisión individualizada), de disciplinamiento (rotación y recambio de personal, control de los sindicatos) y de sometimiento

⁴¹ Solamente cuatro empresas escapan a esta regularidad.

Cuadro 43

Estrategias que predominan en las empresas

Estrategia predominante	Empresa	Uso de tecnología	Manejo del mercadeo	Organización del trabajo	Condiciones de trabajo	
Adaptativa	1.b	↓	↑	↓	↓	
	1.c	↓	↑	↓	↓	
	2.b	↓	↑	↓	↓	
	2.d	=	↑	↓	=	
	2.e	=	↓	↓	↓	
	3.a	=	↓	↓	↓	
	3.d	↓	↓	↓	=	
	5.a	=	=	↓	=	
	4.b	=	=	↓	=	
	4.c	=	=	↓	=	
	5.a	=	=	↓	↓	
	5.b	↑	↑	↓	=	
	5.c	↑	↑	↓	=	
	6.c	↓	↑	↓	↓	
	Proactiva	1.a	↑	↑	↓	=
		1.d	↑	↑	↑	↑
1.e		↑	↑	↓	=	
2.a		↑	↑	↓	=	
6.a		↓	↑	↓	↓	
2.c		↑	↑	↓	↓	
Defensiva	2.f	=	↓	↓	↓	
	2.g	=	↓	↓	=	
	3.b	↑	↓	↓	↓	
	3.c	↑	↓	↓	↓	
	6.b	↓	↓	↓	↓	

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Referencias: ↓ Baja ↑ Alta = Media

de los trabajadores a procesos cada vez más autoritarios. Esta actitud conservadora está acompañada de una flexibilidad alta y media en el uso de la fuerza de trabajo.

Bajo esta estrategia, el mantenimiento de las empresas resulta, por una parte, de una combinación de ganancias de productividad y de intensidad en el trabajo; por otra, de la práctica generalizada de ahorro en los costos laborales a través de los más diversos mecanismos de flexibilidad. Aunque como parte de su estrategia casi todas estas empresas desarrollaron formas más agresivas de relación con potenciales mercados (internos y externos) o comenzaron a producir con una clara orientación al cliente, este elemento progresivo no se integra armónicamente con otras dimensiones de la gestión y re-configuración de los procesos productivos. Por esta razón, en más de la mitad de los casos, las posibilidades de competir en los mercados donde participan o que logran penetrar todavía dependen más de la reducción de costos laborales y de la intensificación del trabajo que de las ganancias por productividad.

Considerando estas tendencias, se puede concluir que un importante número de las empresas manufactureras estudiadas siguió caminos medios-bajos de reestructuración, con menor uso de fuerza de trabajo y generalización de bajos salarios y condiciones laborales predominantemente precarias. En el nivel macro-social, estos cambios repercuten en un achicamiento del mercado interno, al tiempo que no generan mayores ventajas competitivas para quienes buscan orientar sus productos a los mercados externos.

- ii) Las empresas que siguen una *estrategia defensiva* iniciaron cambios tecnológicos en la segunda mitad de la década del noventa con el objetivo básico de sustituir capital por trabajo. En este marco, tecnología automatizada o semi-automatizada fue incorporada selectivamente en áreas anteriormente intensivas en mano de obra, la misma que convive con maquinarias y equipos de las décadas del sesenta y del setenta. Se trata de empresas escasamente innovadoras, ya que compiten con uno o dos productos que tienen un ciclo largo de vida, y que no incorporaron cambios en la organización productiva, que sigue las mismas lógicas descritas para

el caso anterior; muestran una débil capacidad de gestión y de relación con los mercados y han adoptado las formas más variadas de flexibilidad laboral, incluyendo la subcontratación en planta a través de intermediarios individuales y la terciarización de líneas completas de productos o fases del proceso intensivas en mano de obra, que llevó a una drástica reducción de los trabajadores en planilla. Los sistemas de control operan a través de salarios por rendimiento (cuotas o metas de producción individual) y los trabajadores están sujetos a un control individualizado a cargo de jefes de cuadrilla o subcontratistas.

Aquí, las empresas se sostienen por las ganancias basadas en la intensidad del trabajo y en la reducción constante de los costos laborales, por lo tanto están inmersas en una competitividad espuria que no las dejó mejor posicionadas para enfrentar los ambientes de incertidumbre en el futuro, en correspondencia con los caminos bajos que caracterizan su reestructuración.

- iii) Las empresas que siguen una *estrategia proactiva* son tan pocas en la muestra bajo estudio como seguramente lo son en el universo industrial. Siguiendo una planificación de mediano y largo plazo, ellas avanzaron en la incorporación de tecnología de punta o altamente moderna en relación con otras de su rubro, con inversiones de alto costo financiero o que provienen de una matriz transnacional. La base de su competitividad es la innovación, diferenciación y/o calidad del producto, con una clara orientación hacia el cliente y una gestión muy eficiente de los mercados. Como ocurre con el resto de las empresas, éstas no muestran ninguna orientación al cambio en la organización del trabajo, aunque ingresan en procesos de terciarización de tareas antes realizadas por los trabajadores de planta; siguen una lógica taylorista/fordista, con especialización, división de tareas y mecanismos de control autoritarios que promueven una creciente intensificación del trabajo. A diferencia del resto de las empresas, operan con una flexibilidad laboral media.

Debido a la naturaleza de los cambios adoptados, los resultados de estas empresas provienen de la combinación entre ganancias de productividad, ganancias de intensidad en el trabajo y, en menor grado, ahorro en los costos laborales (este último opera básicamente a través del pago de bajos salarios y bonos por producción antes que a partir de una intensa rotación o de la desprotección social de los trabajadores).

Por su trayectoria, irrepetible en algunos casos ya sea por la magnitud de las inversiones requeridas o por la capacidad gerencial y de manejo de mercados que se observa en estas empresas, es posible que formen parte de un núcleo extremadamente reducido del universo industrial.

Los caminos de la reestructuración empresarial

Resumiendo los hallazgos en términos de caminos de reestructuración, se puede concluir que sólo una empresa transitó un camino alto. Los cambios sistémicos en su configuración socio-técnica, su combinación e integración, la colocan en una importante situación de ventaja competitiva, basada en ganancias de productividad más que en la intensificación del trabajo o el abaratamiento de costos laborales, lo que contribuyó a mejorar su posicionamiento relativo en los mercados donde participa.

Del conjunto investigado, diez empresas siguieron un camino intermedio, con cambios en su configuración socio-técnica que no abarcaron todos los aspectos de los procesos productivos, pero que se basaron en la modernización tecnológica y/o en una importante innovación o diferenciación del producto y gestión de los mercados, lo que las ubica en una situación de ventaja competitiva media, donde se combinan ganancias de productividad con otras que provienen de la intensificación del trabajo y el abaratamiento de costos laborales.

Por último, catorce empresas siguieron caminos bajos de reestructuración, con dos trayectorias distintas: una, de cambios parciales en todos los aspectos de los procesos productivos, con modernización tecnológica pero sin innovaciones en el producto y con una débil capacidad de gestión de mercados; otra, con bajo cambio tecnológico, sin innovación del

producto o sólo con diferenciación del mismo, pero con una importante capacidad de gestión de mercados. En ambos casos, las ganancias que provienen de la intensificación del trabajo y el abaratamiento de los costos laborales se encuentran por encima de las ganancias de productividad, lo que las coloca en una situación competitiva baja o espuria.

La reducción de costos laborales es un elemento defensivo común que, con algunos matices, caracteriza al conjunto de las empresas estudiadas, destacando, en tal sentido, los bajos salarios con que se remunera a los obreros. Es posible que ésta sea la práctica más ampliamente difundida en la industria manufacturera en general. A ella se suman formas autoritarias, despóticas o paternalistas de relación laboral, una alta fragmentación del trabajo y una creciente individualización y subordinación de los trabajadores a los intereses empresariales. En el nivel macro-social, la existencia de una alta tasa de desempleo, la competencia laboral por los escasos puestos de trabajo disponibles y, sobre todo, los límites que impone el temor al despido y las menores posibilidades de acción colectiva de los trabajadores en defensa de sus derechos laborales, abren el espacio para que esto ocurra.

En los Capítulos 5 a 10 se profundiza en las características específicas de cada uno de los grupos de empresas estudiadas para, a manera de comparación, establecer con mayor precisión la diversidad de estrategias asumidas en la industria manufacturera y algunos de sus resultados en términos de competitividad, acceso a mercados, potencialidades y, sobre todo, consecuencias sobre las relaciones laborales y las condiciones de trabajo de los obreros y obreras involucrados en los cambios.

CAPÍTULO 5

GRUPO 1: EMPRESAS LÍDERES EN LA PRODUCCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

CAPÍTULO 5

GRUPO 1: EMPRESAS LÍDERES EN LA PRODUCCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

Las empresas de este grupo comparten un rasgo común: lograron mantener de manera estable relaciones con clientes del exterior y tuvieron exportaciones relativamente estables en los últimos cinco años. Dentro de la industria nacional son consideradas líderes y su experiencia exportadora es altamente valorada como ejemplo del modelo de desarrollo al que aspira la industria en su conjunto. Este modelo exportador tiene una diversidad de expresiones que resulta muy difícil sistematizar en una “fórmula de éxito”, tratándose más bien de un abanico de diferentes historias y trayectorias en las cuales se supo aprovechar ventajas y oportunidades específicas.

Características generales

Las características comunes a las empresas de este grupo se expresan en cuatro ejes:

- i) En el país son consideradas líderes en su rubro y pudieron mantener promedios de exportación estables durante varios años. Su posición en cuanto a competitividad y productividad es constantemente comparada con el mercado global; cuando atienden al mercado nacional, lo hacen en proporciones muy pequeñas. Su principal fuente de ingresos es la exportación y están muy pendientes del comportamiento de los productos de su rubro en el mercado mundial.

- ii) A pesar de sus semejanzas en cuanto a la alta inversión, visión de mercado y posición de liderazgo en su rubro, su forma de organización es diversa. Se puede considerar tres tipos predominantes de organización de la producción: en el primero, se prefiere una integración vertical muy rígida que permite a la empresa controlar desde la materia prima hasta el producto terminado; en el segundo, la organización se estructura como consorcio productivo con una diversidad de plantas especializadas, cada una en un determinado producto, que se administran independientemente pero bajo el control de una gerencia central; en el tercero, las empresas tratan de acercarse al modelo de “empresa delgada”, exteriorizando partes del proceso, sobre todo relativas a los servicios, a otras empresas mediante contratos civiles.
- iii) Todas cuentan con tecnología de punta en su rubro y su crecimiento fue continuo. Asimismo, la tarea de exportar de manera sostenida implicó una acumulación de experiencia que, en la mayoría de casos, supuso al menos entre veinte y treinta años de trabajo, para el mercado nacional. Cada historia de éxito pareciera ser irreplicable puesto que en cada una se aprovecharon ventajas distintas en ciclos económicos diversos. Por ello, no se logró identificar un eje común al que se pueda atribuir el éxito de estas empresas.
- iv) Todas presentan una alta dependencia de mercados externos inestables y dinámicos. Por lo general, se relacionan con un número muy limitado de clientes (en la mayoría de los casos sólo con uno o dos) y la competencia internacional las obliga a revisar costos y mejorar tecnología continuamente, lo que implica cada vez mayor inversión.

En el Cuadro 44 se muestra con mayor detalle las empresas agrupadas bajo estas características.

Las cinco empresas estudiadas son diversas en la composición de su capital. La empresa 1.c declara tener inversión extranjera pero no significativa en la composición accionaria. La empresa 1.d tiene un 50% de capital

Cuadro 44
Características generales de las empresas

Código ¹	Rubro	Año de creación	Mercado	Tamaño ²
1.a	Cuero	1971	Nacional y exportador	200
1.b	Madera	1974	Nacional y exportador	85
1.c	Joyería	1992	Exclusivamente exportador	404
1.d	Alimentos	1976	Nacional y exportador	200
1.e	Textiles	1965	Exclusivamente como insumo de empresas exportadoras de una cadena integrada	400

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

1 Cuando se especifique alguna particularidad o ejemplificación se hará referencia a la empresa según su código.

2 Trabajadores en planta durante todo el año.

extranjero de una transnacional mundial. Las tres restantes son de capital nacional, con reinversiones y financiamiento bancario.

La mayoría de las empresas son antiguas (treinta años o más) y tienen en común una trayectoria progresiva durante la cual acumularon experiencia nacional hasta llegar a ser líderes de sus sectores y lograr exportaciones significativas de manera estable. La empresa 1.a. tiene un origen familiar; en sus inicios fue un pequeño taller de curtiembre que, aprovechando oportunidades de capitalización en período de la hiperinflación cuando tuvo acceso a divisas preferenciales, logró ampliar e invertir en diversas plantas. Hacia 1985, cuando una segunda generación familiar de administradores con mayor capacidad estaba a cargo de la empresa, inició un agresivo proceso de tecnificación e inversión que culminó con el inicio de las exportaciones en 1998.

La historia de la empresa 1.b tiene algunas similitudes: también se trata de una iniciativa familiar que nació como un aserradero para posteriormente buscar ampliar la cadena productiva agregando valor a los productos. Se amplió a la industria fabricando chapas de madera para exportar a través de un proyecto de *joint venture* con una firma alemana, proyecto que le aseguró el ingreso a mercados europeos. Luego de este período, que puede ser

considerado de maquila por el tipo de relación con su contratista, la empresa se amplió para atender la demanda del mercado nacional en terciados de madera, aprovechando los desperdicios de la producción de chapas para exportación. Paralelamente se instaló un pequeño taller de carpintería que atendía pedidos locales, lo que posteriormente se convertiría en una fábrica de producción en serie de muebles de escritorio y de jardín exclusivamente para exportación. Su ventaja comparativa para la exportación se consolida con la obtención de la certificación de manejo forestal sostenible de toda su cadena productiva.

La empresa 1.c. es la más joven del grupo. Fundada hace diez años, también es de origen familiar y su característica principal es que nació como maquiladora importando partes para ensamblar uno de los productos básicos en la manufactura en joyería. Posteriormente, con el apoyo de leyes favorables en minería y promoción a la exportación, logró consolidarse como empresa manufacturera en todo el proceso de la joyería. Hacia 1994, en un agresivo proceso de tecnificación, logró ampliar su gama de productos y consolidar relaciones con clientes en el exterior. Sin embargo, en 1996 se modificaron leyes que afectaban el precio de la materia prima, lo que generó un retroceso en la competitividad internacional de la empresa. En la actualidad trabaja con el RITEX (preferencia arancelaria para la importación temporal de materiales para la exportación) y mantiene sus operaciones en constante crecimiento.

La historia de la empresa 1.d es diferente. Ella nació como una sociedad de varios inversores que buscaban aprovechar la materia prima nacional para la elaboración de aceites. Cuando se constató que su crecimiento en el mercado interno llegó a su límite, se identificó como estrategia imprescindible para la exportación la asociación con una de las tres empresas más grandes en el rubro de alimentos en el mundo. Así, compartiendo en un 50% la composición accionaria con su socio extranjero, cedió la administración y se convirtió en subsidiaria local de una transnacional. Desde entonces sus niveles de facturación han crecido de 2 a 20 millones de dólares al año.

Por último, la historia de la empresa 1.e tuvo su origen en la iniciativa de un empresario extranjero que, con la compra de una pequeña fábrica y

maquinaria usada, comenzó a producir tejido plano en lana. En 1981, y como estrategia para enfrentar la crisis, se unió a un grupo de empresas nacionales con la meta de confeccionar prendas para la exportación. Este viraje provocó que la empresa 1.e se especializara definitivamente en el tejido de algodón como insumo para empresas de su mismo grupo que, de manera integrada, producen exclusivamente para la exportación de *comodities* o productos de especificaciones precisas que luego son vendidos con marcas internacionales.

Las empresas analizadas tienen expectativas en colocar sus productos en el mercado internacional pues el consumo interno de los mismos es poco significativo (para algunas de ellas, nulo) y por tanto sus relaciones y capacidades, así como la variedad de lo que producen, son el resultado de la competencia mundial entre empresas de varios continentes cuyos productos se dirigen a los mercados americano y europeo. En este marco, se busca que los métodos de organización de la producción sean siempre muy innovadores, muchas veces copiando los diversos modos en que sus competidores en otros países logran aumentos en la productividad.

Estas empresas lograron mantener tasas constantes de exportación a partir de pedidos con especificaciones concretas y no con productos de marca propia. Exportar con marca propia para un país como Bolivia es muy riesgoso, limitado, costoso en cuanto al mercadeo y requiere mucho capital de operaciones; por tanto, todas estas empresas prefieren trabajar con un número fijo de clientes que realizan pedidos específicos. Así, su producción (en cuanto a características, calidad y cantidad) está altamente regulada por los flujos y los cambios del mercado internacional.

Patrones de reestructuración en la base socio-técnica

En este apartado se busca describir las diversas configuraciones socio-técnicas de las empresas exportadoras líderes; para ello se caracteriza la base tecnológica (y la historia de su desarrollo), los sistemas de aprovisionamiento de materia prima e insumos (eslabones hacia atrás), los productos y mercados (eslabones hacia adelante), la organización del trabajo, las relaciones laborales y las condiciones de trabajo.

Cambios y continuidades tecnológicas

Las empresas de este grupo son las que, indudablemente, basan su liderazgo en la adopción de tecnología de punta en su sector. Todas cuentan con inversiones importantes en infraestructura y maquinaria automática que les permite competir con calidad y volumen a nivel internacional. La base tecnológica se caracteriza por ser de automatización rígida. El Cuadro 45 muestra el tipo de tecnología según las formas de automatización en este grupo de empresas.

En todos los casos la trayectoria tecnológica evidencia un incremento de las innovaciones y de la experiencia, resaltando como momento de inflexión la década del ochenta, cuando se realizó una inversión fuerte en maquinaria y un viraje hacia la producción en gran escala, lo que generó cambios estructurales respecto del uso de materia prima, la automatización en la producción, el control más estricto de la calidad y la consolidación del liderazgo exportador.

Cuadro 45

Tipo de tecnología según formas de automatización

1.a	1.b	1.c	1.d	1.e
<p>Cuatro plantas: Santa Cruz: automatización rígida para proceso productivo por volumen de un solo producto.</p> <p>Cochabamba: automatización rígida pero con posibilidad de variación de productos.</p> <p>La Paz y Sucre: procesos semiautomáticos; producción por lotes.</p>	<p>Automatización rígida, basada en maquinaria especializada diseñada para la producción en serie y a gran escala.</p> <p>Alguna maquinaria flexible para procesos productivos de terminado y detalle donde se realiza trabajo artesanal (mínimo).</p>	<p>Automatización rígida, basada en maquinaria especializada diseñada para la producción en serie y a gran escala.</p> <p>La maquinaria de innovación no es muy costosa comparada con otros sectores.</p>	<p>Automatización rígida de flujo continuo. Maquinaria especializada de punta en el rubro.</p>	<p>Maquinaria totalmente automatizada, de punta para el sector y la región.</p>

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Materia prima e insumos

Existen dos claras tendencias entre las empresas analizadas. Por una parte, tres de ellas utilizan (y aprovechan como ventaja comparativa) materia prima nacional. En cada caso hay una relación directa con la agroindustria y la explotación de recursos madereros y pecuarios. Los otros dos casos importan toda su materia prima no sólo por la conveniencia en el precio, sino sobre todo por la calidad que exigen sus mercados (ver Cuadro 46). Es paradójico el caso de la empresa 1.c que trabaja con minerales (especialidad de la exportación boliviana), que por diversas condiciones debe importar todo, incluso material reprocesado cuyo origen es nacional. Como sostiene el gerente general de la empresa 1.c: “Es increíble pero esos metales no se consiguen aquí, pese a que nosotros somos productores, en la calidad requerida por la joyería [en referencia al cobre,

Cuadro 46
Materia prima e insumos

	1.a	1.b	1.c	1.d	1.e
Materia prima	100 % nacional	100 % nacional	90 % importada	100 % nacional	100 % importada
Insumos	90 % importado de varios países del mundo	80 % importado; representa el 7 % de costos de producción	100 % importado	10 %, importado, insignificante en el total de costos de producción	100 % importado
Procedencia de importaciones	Varios países, (predominio de Inglaterra); compiten por precios.	Chile y Estados Unidos	Chile, Perú, Holanda	Estados Unidos	Perú
Características de los proveedores	Alta variedad, aunque se vive tendencia al monopolio de transnacionales sobre todo en productos químicos	Proveedores muy estables, en treinta años sólo se ha trabajado con tres distintos	Base estable, se busca relaciones de confianza.	Estables y ligados a todo el sistema de la transnacional	Un sólo proveedor que pertenece a la cadena establecida del consorcio

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

zinc, plata, níquel, oro]. Yo tengo que importar de Chile, de Perú [...]; se hace fundición en Vinto pero no se hace refinación. Es un problema estructural del país: se saca materia prima y no se le da valor agregado [...]. Yo tengo aquí una refinadora, pero no logro llegar, como se dice, a los cuatro nueves, o sea al 99,99% de pureza que se requiere”.

Tres empresas aprovechan materia prima nacional y crean un efecto multiplicador por su vinculación con los productores agrícolas y pecuarios, sin embargo las quejas sobre la calidad y productividad de los proveedores son constantes. El caso extremo se presenta en la empresa 1.a, cuyo gerente general manifiesta que: “Sólo el 30% del material crudo que compro cumple con los requisitos de exportación [...]; es muy difícil conseguir el cuero, pues dependemos del dueño del ganado y hay muchos mataderos clandestinos y uno tiene que ir rescatando el cuero de donde esté. Yo tengo unas seis personas que sólo se ocupan de buscar materia prima, peleando con las otras empresas por zonas. Ahora, como ha bajado el consumo de carne, y también el tamaño del ganado que se faena es más pequeño [...], tenemos que estar a la pesca, además de pelear con los que sacan cuero al Perú”.

Para las dos empresas restantes, a pesar de importar el 100% de su materia prima, la oferta mundial es muy grande y no expresan problemas mayores de provisión. En el caso de la empresa 1.c, incluso se ve favorecida por utilizar el sistema RITEX. A pesar de sus problemas burocráticos y de las inconsistencias de la ley, parece ser un recurso legal de liberalización impositiva muy importante para mejorar la competitividad de las empresas manufactureras que requieren de materia prima del exterior.

Productos y mercados

Hay una marcada diferencia entre las empresas que producen para los mercados interno y externo y aquellas que sólo exportan. Las empresas que atienden ambos mercados tienen una línea de productos de consumo masivo; ellas transforman materia prima y acumulan stock según los cálculos del consumo de su mercado interno. En este caso, la empresa es responsable del diseño e innovación de cada línea de productos y su búsqueda de mejora está en función de mantener su competencia o liderazgo en el mercado local, enfrentado a empresas competidoras y a productos de importación.

Los productos para la exportación, en cambio, tienen una dinámica distinta. Puesto que dependen de pedidos que varían según demandas internacionales, las empresas locales tienen poco que ver con la innovación o cambio del producto por decisión propia. En este caso, el cliente es quien define las características y cantidades de la producción.

Las empresas 1.a, 1.b y 1.d tienen un sistema de transformación de materia prima y producción por volumen para proveer un mercado interno que es fiel y constante (aunque sólo lleguen a abarcar el 50% de su mercado), lo que les permite contar con un soporte en períodos en que la exportación decae o cuando un cambio en la demanda requiere de un proceso de adaptación. Esta estrategia parece hacerlas menos vulnerables a las fluctuaciones mundiales y las obliga a una diversificación e innovación continua para conservar sus mercados locales. Expresado en las palabras del gerente de recursos humanos de la empresa 1.d: “Se trata de ser aguerrido en la defensa de los mercados que me pertenecen (en referencia a mercados internos), pelear contra las importaciones diariamente y con atención casi personalizada a los clientes; además, hay que ser agresivo en la conquista de los nuevos mercados, sobre todo en países vecinos. Esto implica un trabajo en la empresa muy intenso de reducción permanente de costos y de generación de mayor productividad de la cadena productiva en su conjunto”.

En el Cuadro 47 se puede apreciar las características y el grado de innovación de los productos en las empresas de este grupo.

Las empresas en las que predomina la orientación a la exportación (1.c. y 1.e), presentan mayor vulnerabilidad a los cambios y a los ciclos del mercado mundial. También existe una extrema dependencia hacia un número reducido de clientes, sin capacidad de negociación o exploración de nuevas oportunidades por los recursos económicos que se requiere. Así, perder un cliente o un contrato es poner en riesgo toda la estabilidad exportadora. Otro tema central es el insuficiente capital de operaciones, que les impide negociar cuando el cliente requiere de tiempos largos en el pago y por ello deben operar con intermediarios que logran ventas contra pago inmediato pero a precios más bajos.

Cuadro 47

Características e innovación del producto

	1.a	1.b	1.c	1.d	1.e
Tipo de producto	Cuero en diferentes variedades	Terciados de madera y muebles	Joyas en oro	Aceites para alimentación	Tejidos de punto y circular
Ciclo de vida	Medio	Largo en terciados y medio en muebles	Medio	Largo	Medio por moda y temporada
Diferenciación con competencia	Ninguna	En terciados, diferenciación media por calidad. Ninguna en muebles.	Ninguna	Se busca diferencia por calidad	Ninguna
Diversificación de oferta	Alta, según demandas del mercado y moda en sus productos	Limitada en dos líneas y no más de diez tipos de producto	Media, según solicitud de clientes	Limitada al rubro de aceites	Media, determinada por el siguiente eslabón de la cadena productiva
Innovación	Continua	Continua	Continua	Continua	Continua
Competencia	Por diversidad en la oferta y precio	Por precio y calidad. Certificación medioambiental de toda la cadena productiva	Por calidad y precio.	Por volumen, calidad y precio	Mercado cautivo pero debe mantener calidad y precios competitivos

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Así, las empresas dependen totalmente de los intermediarios para tomar decisiones sobre qué, cuánto y de qué calidad exportar, pues son ellos quienes negocian contratos con especificaciones muy precisas. Por este motivo, que los productos se innoven o no, no está directamente asociado con las capacidades de la empresa, sino con la demanda internacional: “En los hechos Bolivia no es exportadora, es subcontratista. No exporta lo que quiere exportar sino lo que nos quieren comprar. Es decir, a mi me mandan ‘hazme esto’, y eso tengo que hacer. Eso es subcontratación o contratación, en todo caso. Lo mismo hace ‘xx’ con

sus camisas: tiene que mandar Polo porque no va a poder mandar su camiseta Petete para abrirse mercado, pues sería imposible. Lo mismo hace 'yy', que recibe catálogos y hace los muebles de acuerdo a lo que el mercado, el cliente, le pide" (gerente general de la empresa 1.c).

Otra apreciación interesante es que Argentina y Brasil son los líderes del mercado y Bolivia aprovecha lo que ellos no pueden cubrir, es decir: "Nosotros no competimos con ellos [en referencia a dichos países]; nosotros somos la cola de ellos. Entran a un mercado, lo abren y nosotros nos agarramos de su cola [...] siempre hay un pedazo de mercado que queda sin atender" (gerente general de la empresa 1.a).

El Cuadro 48 muestra la posición de las empresas en los mercados.

Organización del trabajo

La organización del trabajo así como las condiciones laborales son muy diversas en este grupo. Se puede decir que cada empresa fue consolidando su propio modelo según la experiencia y las demandas de sus clientes.

La empresa 1.a se comporta como un *conglomerado industrial* donde, a partir de un grupo de plantas físicamente separadas, logra producir la diversificación necesaria para atender el mercado local y la exportación. Así, cada planta tiene una especialidad y no se encadenan en ninguna parte del proceso. La planta de La Paz trabaja con una materia prima específica —cuero de animales pequeños—, la de Sucre se especializa en suela para calzados, la de Cochabamba se dedica a hacer terminaciones de cuero para calzado y ropa, finalmente, la planta más moderna —que concentra el 100% de la exportación— produce un cuero de curtido intermedio que se convierte en materia prima de empresas en Italia. Así, ninguna planta tiene una jerarquía distinta y todas trabajan según su especialidad y con materia prima diversa. Según su gerente general: "En el mercado externo se vende por volumen y calidad, pero de la materia prima sólo podemos exportar una parte. En el mercado interno vendemos a un gran número de artesanos; la industria del calzado no es significativa. Así, para lograr vender un volumen grande debemos tener una oferta muy grande en color, calidad, grosor, textura, etcétera".

Cuadro 48

Mercado y comercialización

	1.a	1.b	1.c	1.d	1.e
Mercado	Nacional y de exportación. El principal es el mercado externo	Combina mercado interno con lotes para la exportación, donde está su ganancia	Exclusivamente externo. Segundos exportadores en Bolivia en su rubro	Nacional y de exportación en proporciones iguales	Mercado cautivo por cadena productiva de la que es parte
Estrategia comercial	Combina la exportación de productos intermedios con ventas nacionales de productos terminados	Venta directa interna en tiendas; uso de intermediarios para contacto con clientes externos	Trabaja para un cliente que a su vez coloca sus productos en la cadena de tiendas del mundo	Compite por el mercado interno y exporta <i>comodities</i> , quienes envasan con su propia marca	Venta directa a tres fábricas del consorcio productivo
Tipo de distribución	Mayorista y minorista	Mayorista, minorista y por contratos	Exportación de toda su producción a través de intermediario	Mayorista	Mayorista
Cuota del mercado	En el mercado nacional, 40 %, compartiendo el liderazgo con otra empresa. A nivel internacional son muy pequeños	En el mercado nacional, 30 %. A nivel internacional son pequeños	Mínima a nivel internacional	En el mercado nacional cubre el 30 %. En exportación, representa el 5 % del mercado de la Comunidad Andina	Proveedora del 100 % de materia prima del consorcio productivo exportador

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

La empresa 1.b basa su competitividad en una disminución del costo de la mano de obra y una total flexibilización del trabajo. Ella está organizada como una cadena completa, certificada por regulaciones medioambientales, donde el trabajo se divide en extracción de la madera (administración de concesiones forestales) y procesamiento de la tronca en tablas (aserradero); posteriormente la materia prima se divide en dos industrias, a saber, la de laminación y la fábrica de muebles. A pesar de que funciona como un grupo

integrado, cada proceso tiene una planta distinta y una personería jurídica independiente (con nombres diversos). Toda la organización productiva depende de la materia prima; así, sólo se trabaja en época de zafra (siete meses al año) y prácticamente todo el trabajo es a destajo. Hay un notable incremento en la intensidad del trabajo del obrero y la cantidad de horas diarias laborables para lograr un salario que le permita su reproducción. El modelo productivo es de *cadena integrada* verticalmente desde la producción de la materia prima hasta dos líneas de productos terminados. Esta cadena, además, forma parte de un grupo industrial más amplio y altamente diversificado en productos y servicios. Según su gerente general: “Es toda una industria integrada: tenemos desde el bosque hasta la transformación de la materia prima y la fabricación de muebles; toda la cadena está certificada. Para adaptarnos a la exportación hemos tenido que modificar todo, desde el cumplimiento de la Ley Forestal hasta el acuerdo laboral con los trabajadores, todo ha cambiado”.

La empresa 1.c organiza su producción de manera integrada en una sola planta, con una organización del trabajo claramente taylorista, con división de tareas y pago por rendimiento. Si bien se inició como una maquiladora con trabajadores domiciliarios, poco a poco fue integrando la producción en una planta para controlar la calidad del producto y, sobre todo, para evitar cualquier posibilidad de engaño en el manejo de la materia prima (oro) que puede perderse o ser mezclada con otras aleaciones. La organización de su producción depende de pedidos de clientes y sus productos son masivos y estandarizados según especificaciones muy precisas (envío de catálogos con modelos) de marcas y tiendas transnacionales. Su gerente general sostiene: “Esta es una cadena industrial; yo siempre la comparo con una fábrica de automóviles. Por ejemplo, una persona pone un perno al espejo, otra toda su vida va a colocar los asientos, otra siempre va a poner las llantas [...]. Aquí yo no tengo joyeros; cada sección se especializa en algo: una en hacer las láminas, otra en fabricar los pasadores, la siguiente sección pasa los pasadores, la otra dobla y suelda [...]. No hay tecnificación ni calificación integral de una persona; se trata de procesos estandarizados con alta división del trabajo”.

La empresa 1.d eligió una forma de producción distinta a las anteriores. Convencidos sus directivos de las virtudes de una “fábrica delgada”, desde hace varios años están exteriorizando o subcontratando a empresas que realizan servicios que no afectan el núcleo central de la producción. Así, con un modelo similar al toyotismo, la empresa se fue achicando y fue terciarizando (pasando por contratos civiles a manos de terceros) varios aspectos que antes dependían directamente de ella. Lo primero que se externalizó fueron los servicios de limpieza, mantenimiento de máquinas, seguridad, mantenimiento de jardines e infraestructura, servicio de té y alimentación. Posteriormente se avanzó en los aspectos adyacentes al proceso productivo, como el acopio del grano y el embalaje y transporte del producto terminado. En la actualidad la empresa sólo es responsable directa del núcleo de trabajadores de refinación del aceite que es lo que tiene mayor incidencia sobre la calidad del producto que oferta.

“Esta empresa, como todas en Bolivia, tenía la tendencia de hacer todo de manera directa; esto nosotros lo hemos cambiado, desarrollando empresas proveedoras para algunos servicios. Nos hemos concentrado en aquellas fases de procesos donde realmente podemos obtener ventajas competitivas a partir de una diferenciación. [...] Es decir, no nos vamos a diferenciar si la descarga la realiza personal propio o personal de una empresa de servicios, pero sí nos diferenciamos en el mercado si el proceso de refinado cumple los estándares; obviamente el proceso de refinado no lo voy a terciarizar jamás, como tampoco voy a terciarizar el proceso de contacto directo con el cliente, porque sé que me permite ganar una ventaja competitiva. [La concentración] exigía que uno tuviera mucha gente; nosotros hemos preferido poco y bueno. De todas maneras, esto no quiere decir no exigir cumplimiento de normas de seguridad industrial internas que la empresa tiene, porque para nosotros es tan grave un accidente de trabajo de una persona que cobra su salario de la empresa, que una persona que está a cinco metros nuestro, pero que por las circunstancias de la vida hace que cobren su salario de otra entidad jurídica. [...] (gerente general de la empresa 1.d).

Por último, la empresa 1.e es una cadena productiva integrada verticalmente donde se realiza todo el proceso productivo. Cada empresa se

comporta de manera independiente y su trato entre los distintos eslabones es de cliente y proveedor. Esta cadena productiva altamente integrada le permite a la empresa tener un riguroso control de calidad desde la materia prima hasta el producto terminado, lo que constituye una exigencia en un mercado mundial tan dinámico como el textil.

Al interior del conjunto de empresas de este grupo la organización del trabajo sigue el modelo taylorista automatizado, muy semejante a lo que Coriat (1992) denominó “posfordismo”, haciendo referencia a la incorporación de alta tecnología que genera algunos cambios en una organización clásicamente taylorista. En el Cuadro 49 se ven los aspectos internos específicos de cada empresa.

Empleo y perfil de los/as trabajadores/as

Estas empresas, en su mayoría con treinta años de trayectoria, variaron el perfil de su fuerza de trabajo con dos políticas claras: mantener el predominio de jóvenes (con mayor capacidad física y menor resistencia a la disciplina) y no acumular deudas en beneficios sociales. En ellas se plantean una “rotación natural” de entre 25% y 30% anual de su fuerza de trabajo, lo que les permite, haciendo uso de trabajadores temporales, sustituir fácilmente a cualquier trabajador que decida marcharse o presente algún tipo de resistencia en la organización de la producción.

Entre los rasgos del perfil de la fuerza de trabajo destaca el predominio masculino. En la empresa 1.b, la única que contrata mujeres, éstas son segregadas a una sección donde el trabajo es rutinario y básico, los salarios son más bajos (pago a destajo) y no tiene ninguna protección social. Otro rasgo es la preferencia por los jóvenes, en algunos casos, expresamente menores de 25 años de edad. Al hacer referencia a esta característica, los empresarios sostienen que se trata de un recambio “natural”, ya que a medida que los trabajadores tienen mayores obligaciones económicas deben buscar empleos con mejor remuneración. Este comentario deja en evidencia las pocas oportunidades de ascenso para los obreros en estas empresas.

La escolaridad, en la mayoría de los casos, es media y alta, no por las demandas del trabajo mismo, que como veremos más adelante exigen poca

Cuadro 49
Organización de los procesos productivo y del trabajo

	I.a	I.b	I.c	I.d	I.e
Tipo de proceso productivo	Producción por lotes para el mercado local y producción en masa para la exportación	Producción masiva para el mercado local y producción por lotes para la exportación	Producción masiva taylorista clásica	Producción masiva taylorista por lotes	Producción masiva taylorista clásica
Organización del trabajo	Mantiene separación entre concepción y ejecución: los obreros se rigen a un plan de trabajo determinado por la gerencia de producción que les indica los volúmenes y la calidad de producción	Administración racional especializada, con niveles administrativo y gerencial no ligados al capital, división muy marcada entre el departamento de planificación y producción, con procesos escritos y reglas expresas.			
	Niveles gerenciales y administrativos integrados por familiares, pero especializados	Separación entre producción, mantenimiento y reparación			
	Control de calidad en proceso con sellos para identificar a quienes intervienen	Control de calidad elemental, en el producto terminado	Control de calidad altamente especializado aplicado en todo el proceso		por los propios obreros
	División de la producción en etapas, que combinan varias tareas. Rotación de trabajadores nula.	Tareas especializadas según puestos de trabajo; existe rotación, pero no es común	División de la producción por tareas. Cada obrero es responsable de una actividad muy sencilla y repetitiva		Tareas especializadas por ciclos de trabajo. Los obreros tienden a especializarse en el control de una máquina
	Vigilancia directa y personalizada	Por pago al rendimiento grupal; control cruzado entre obreros	Vigilancia directa realizada por el jefe de producción		Vigilancia automatizada, marcada por ritmo de máquinas
	Jerarquías verticales y centralizadas, con orden de trabajo escrita en cada etapa del proceso	Formas autoritarias y personalizadas de mando. Jerarquías poco complejas, extremadamente verticales y centralizadas, con comunicación verbal informal.			Jerarquías de mando claras, poco complejas, con predominio de comunicación escrita
	Uso de bonos de productividad para incentivar el volumen de la producción	El único incentivo en la producción es económico. Pago a destajo	Uso de bonos de productividad para incentivar el volumen de la producción		Uso de incentivos por producción medida y distribuida colectivamente en un bono anual

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

calificación, sino porque entre los jóvenes en general aumentó la media de años de escolaridad.

La calificación —que no necesariamente se corresponde con la escolaridad— es diversa. En la empresa 1.a los obreros son más calificados en su trabajo, ya que el tratamiento del cuero requiere destrezas y habilidades que no son suplidas por la automatización. Las otras empresas tienen un núcleo de obreros calificados que no pasa del 30% del total de trabajadores. En el caso de la empresa 1.c la calificación es totalmente innecesaria, ya que todo su sistema productivo está dividido en tareas muy simples. Ella cuenta con dos o tres artesanos responsables de realizar los primeros modelos que sirven para hacer los moldes, pero luego la producción es masiva y no necesita de ninguna especialización.

Una sola empresa tiene un grupo de trabajadores con antigüedad alta debido a su necesidad de obreros que, una vez que dominan el funcionamiento de una máquina, permanezcan en la empresa. Estos trabajadores antiguos se concentran en el núcleo más sensible de la producción, mientras que la mayor rotación se da en los dos extremos del proceso: la descarga de granos y el embalaje y la carga de los productos. En el caso de la empresa 1.a, parece contradictorio que los trabajadores tengan poca antigüedad, ya que se trata de trabajadores calificados. Esto se debe a una política expresa de la empresa de no acumular deuda social, para lo cual despide periódicamente a todos los trabajadores, los indemniza y recontrata sin necesariamente bajar los salarios de los más calificados. Así, los mantiene en la empresa pero sin acumular antigüedad. El resto de las empresas tiene en promedio de trabajadores antiguos que ronda el 20% (ver Cuadro 50).

Tres de las cinco empresas presentan variaciones muy importantes en el número de trabajadores. Se trata de reducciones que superaron el 50%, aunque las empresas continúan con los mismos niveles de producción que cuando tenían más trabajadores. Una explicación es la innovación tecnológica que experimentaron, sobre todo aquellas con un mercado de exportación estable que les permitió elevar su calidad de producto a través de mayor tecnología. Sin embargo, la reducción de personal en estas empresas también se debe a la mayor intensidad del trabajo que recae

Cuadro 50
Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as)

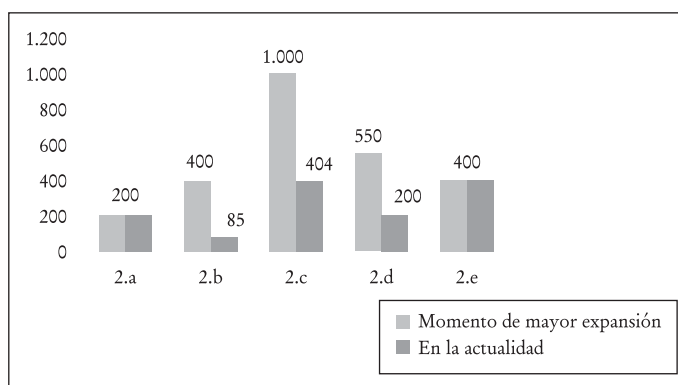
	1.a	1.b	1.c	1.d	1.e
Composición por sexo	Masculina 100 %	Mixta, 60 % masculina. Segregada por sección	Mixta, 75 % masculina	Masculina 100 %	Masculina 99 %
Edad predominante	Jóvenes, menores de 25 años de edad	Muy jóvenes y un grupo menor de adultos mayores	Muy joven, 27 años de edad en promedio	Adultos jóvenes	Jóvenes y núcleo reducido de trabajadores mayores
Escolaridad	Escolaridad media, predominio de bachilleres	Escolaridad media	Escolaridad media	Escolaridad alta	Escolaridad media
Calificación	50 % especializados, 50 % semi-calificados	20 % calificados y 80 % descalificados	1 % calificados (maestros), 99 % descalificados	30 % calificados, 30 % semi-calificados y 40 % descalificados	20 % calificados, 50 % semi-calificados y 30 % descalificados
Antigüedad	En general baja para no acumular deuda social: los despiden y recontratan	10 % alta, 20 % media, 70 % baja	50 % alta, 50 % media y baja	30 % alta, 50 % media, 30 % baja	20 % alta, 55 % media, 25 % baja

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

en los obreros que permanecen empleados, ya sea por inducción a través de bonos de productividad o pagos a destajo o por aumento de horas en los turnos laborales. En todo caso, esta mayor intensidad del trabajo sin significativa resistencia de los obreros debe también ser atribuida a la precariedad del mercado laboral y la permanente presión de los desempleados. Dos de las cinco empresas se encuentran en el momento de mayor expansión, la empresa 1.a porque tuvo un crecimiento progresivo y amplió el número de plantas y la empresa 1.c porque nació exteriorizando su proceso productivo y paulatinamente, por la necesidad del control de calidad, integró en planta la producción. El Gráfico 21 muestra los cambios en el tamaño de estas empresas.

Gráfico 21

Variación del tamaño de las empresas según número de obreros/as



Fuente: Trabajo de campo de CEDLA

Relaciones laborales y condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo de cada una de las empresas son muy variadas. Si bien algunas prefieren mantener sueldos medios y altos en un núcleo de trabajadores, la mayoría utiliza los bonos de producción (individuales o grupales) como incentivos para la intensificación del trabajo y para que el salario básico, siendo en la mayoría de los casos menos del

50% del total, no aumente (ya que es sobre éste que se hacen los cálculos de beneficios sociales). No sólo hay intensificación en el trabajo inducida por el pago, sino aumento de horas de trabajo y libre disponibilidad de la fuerza laboral en días feriados o de descanso. En algunas empresas ya se consideran iguales los siete días de la semana para organizar los turnos y no hay pago extraordinario para el trabajo nocturno, sino que se reduce una hora de las ocho normales que corresponden a cada turno.

Se pudo constatar que en algunas empresas la precariedad en el empleo no es mayor porque deben respetar códigos de conducta que sus clientes internacionales o sus casas matrices, en caso de ser subsidiaria de una transnacional, les imponen debido a la presión de los sindicatos extranjeros. A continuación se expone con mayor especificidad cada uno de los aspectos concernientes a las relaciones laborales y a las condiciones resultantes de su implementación.

Se puede afirmar que, en su mayoría, los trabajadores están dispuestos a aceptar imposiciones empresariales para mantener el puesto de trabajo, atemorizados por el alto porcentaje de desempleo abierto y porque tienen cierta estabilidad al trabajar en empresas líderes y en constante crecimiento. Esta particularidad es aprovechada por los empresarios para poner en práctica diversas estrategias de flexibilidad numérica, contractual, salarial y de movilidad interna. Cada una de estas empresas está en proceso de implementación de diversos caminos de reducción de costos laborales sin haber llegado a configurar un sistema de relaciones laborales estables, tendiendo a generar pactos temporales y buscando, a la manera de Taylor, incrementar la productividad con bonos monetarios, induciendo cada vez más la intensificación del trabajo.

La reducción de personal, como se vio anteriormente, es una constante. Esto obedece a dos procesos: la tecnificación de ciertas fases del proceso y la intensificación del trabajo por incentivos económicos. La reducción del personal de planta se dio junto con una renovación generacional de la misma, manteniendo siempre un grupo de trabajadores jóvenes, dinámicos, disciplinados y en constante competencia individual.

Los salarios de los trabajadores se componen de manera diversa y ameritan un análisis más detallado. En la empresa 1.a el trabajador tiene un salario básico por un cupo que debe cumplir; los excedentes de producción son pagados con bonificaciones por porcentajes al grupo de trabajo —no a destajo individual—. Usualmente, esta bonificación representa el 15% del salario total. El rango salarial se ubica entre ochocientos y 5 mil Bolivianos, aunque la moda está en mil Bolivianos. La empresa 1.b extremó sus recursos para aumentar la intensidad del trabajo, bajar los salarios y trabajar en temporalidades convenientes para ella. Así, cuenta con un núcleo de ochenta y cinco trabajadores estables que reciben su salario de acuerdo a la Ley General del Trabajo, están sindicalizados y aportan al seguro social (en promedio reciben 2 mil Bolivianos). Sin embargo, la planta trabaja con doscientos trabajadores en laminado y cien más en carpintería, es decir, tiene un total de doscientos quince obreros temporales que trabajan sólo en los meses de zafra, cuando llega la madera del monte (de mayo a noviembre, siete meses) y su salario se compone de un monto básico de seiscientos cincuenta Bolivianos por un cupo de producción estimado para ocho horas de trabajo diario. Si los obreros intensifican y aumentan sus horas de trabajo pueden elevar el monto de su salario hasta mil doscientos Bolivianos, pero para ello prácticamente deben duplicar su asignación diaria.

Un trabajador de la empresa 1.b relata el cambio de sistema de la siguiente manera: “Antes el trabajador iba a almorzar y llegaba de uno en uno, se demoraba en arrancar la máquina. Con este sistema llegan todos a tiempo, porque toda la gente hace grupos y recibe los bonos por igual. Ahora, en nuestro nuevo sistema, ya nadie va ni al baño, porque antes la gente iba al baño, se ponía a charlar, a fumar un cigarrillo, a echarse una coquita [*acullicar* hoja de coca] en el baño mientras charlaban. Ahora ya no hay eso; ni se habla entre compañeros. Todo el mundo hace su equipo para producir y si se quiere llegar a mil doscientos [Bolivianos] se tiene que trabajar, entrando a las siete de la mañana y saliendo a las cinco y treinta o seis de la tarde”.

Por su parte, la empresa 1.c tiene la modalidad de un salario básico y bono por volumen de producción. Su rango oscila entre los seiscientos

cincuenta y los 2 mil doscientos Bolivianos, pero la moda es de ochocientos Bolivianos, considerada baja si se compara con otras empresas. En caso de aumentar la demanda, a los obreros de mayor confianza se les proporciona materia prima para que elaboren los productos básicos en su casa los días domingo, pagándoles a destajo. En el caso de la empresa 1.d, el salario es medio alto (la moda es de mil trescientos Bolivianos), compuesto por el básico y los bonos de producción. Sin embargo, las empresas subcontratistas en el proceso de producción pagan salarios mucho más bajos de la media y en condiciones de temporalidad. Por último la empresa 1.e, al igual que las otras, paga un salario básico, pero el mayor porcentaje del ingreso de los obreros está en los bonos de producción individuales. El básico es de seiscientos Bolivianos, pero la moda se establece en los mil cien Bolivianos, pudiendo llegar, en el caso de obreros más experimentados y en los niveles superiores, a 3 mil Bolivianos.

En síntesis, los obreros calificados en estas empresas tienen ingresos por encima de la media pagada por la industria, sin embargo este incremento no proviene de una mejora del salario básico sino de la intensidad de la jornada para, a través de bonos, lograr un ingreso que cubra su sustento mínimo. Todas las empresas adoptaron la combinación de un salario básico, que cubre entre el 40% y 50% del ingreso, con un salario que debe ser ganado a destajo según el aumento de la productividad individual (sólo una de ellas mide este incremento colectivamente). El ejemplo más dramático es el de la empresa 1.b, que exteriorizó el 90% de su fuerza de trabajo, siendo el 100% de los pagos a destajo de acuerdo con las temporalidades impuestas por la empresa según la materia prima disponible y la demanda del mercado internacional.

Las jornadas laborales formales en general son las establecidas por ley, y algunas empresas aplican códigos de conducta en el trato al personal impuestos por sus clientes internacionales o por la propia transnacional (es el caso de la empresa 1.d). El problema es que no hay un reconocimiento explícito de la amplitud de la jornada para cubrir los cupos de producción que permitirían un ingreso satisfactorio. Así, los empresarios dicen no imponer horas extras, pero en realidad ellas son impuestas indirectamente (y

pagadas sin recargos de acuerdo a la ley) al aumentar el sistema a destajo cuando la empresa requiere cubrir alguna demanda o contrato urgente. La exacerbación de esta ampliación de la jornada es ilustrada por la empresa 1.b que, como paga todo el trabajo a destajo, tiene jornadas de hasta doce y trece horas. La mayor flexibilidad se presenta en el uso del tiempo del obrero. En la empresa 1.e, por ejemplo, todos los días de la semana son iguales, por lo tanto los días libres no necesariamente son sábados o domingos. Así, hay un incremento en el uso discrecional de las horas de trabajo, lo que implica una total invasión de la vida privada y familiar del trabajador que no sabe con certeza cuáles serán sus turnos de semana en semana. Se perdió completamente el pago extra de horas nocturnas, feriados y dominicales puesto que, en el primer caso, sólo se compensa con la disminución de una hora respecto al turno diario y en el caso de domingos y feriados, se compensa con otro día de la semana que el obrero elija para recuperar su descanso.

Todas las empresas declaran que sus trabajadores son asegurados a corto (Caja de Salud) y largo plazo (AFP); sin embargo, la empresa 1.b tiene sólo a una minoría de sus trabajadores en este sistema, mientras la mayoría, que trabaja a destajo, no cuenta con este beneficio. La empresa 1.d, que también usa mucho la subcontratación de empresas civiles externas, desconoce las condiciones laborales de las otras empresas que deberían responsabilizarse de proporcionar los seguros correspondientes. Sin embargo, se pudo constatar que como en la mayoría de los casos se trata de empleados temporales, a destajo y subcontratados, sólo un núcleo pequeño de trabajadores todavía goza de los beneficios del seguro.

Cuatro de las cinco empresas utilizan contratos indefinidos después del período de prueba estipulado por ley. La empresa 1.b es la única que tiene una mayoría de trabajadores temporales (el 90%, que trabaja sólo siete meses al año) y un núcleo de trabajadores permanentes con contratos indefinidos.

Dos de las empresas no tienen sindicato y, en la versión de ambos empresarios entrevistados, no lo necesitan porque tienen una “política gerencial de puertas abiertas” para recibir las quejas (por supuesto individualizadas). El sindicato de la empresa 1.b sólo cubre al 30% del

personal y el 70% restante no puede sindicalizarse por el tipo de contrato. Las empresas 1.d y 1.e cuentan con sindicatos que, sin llegar a ser pro-empresariales o de liderazgo cooptado por la gerencia, tienen objetivos muy cercanos a los intereses de la empresa: incentivar la productividad y mantener un clima laboral satisfactorio.

El Cuadro 51 resume las condiciones laborales en este conjunto de empresas.

Síntesis de los rasgos comunes del grupo

En este apartado se resumen los ejes centrales de las estrategias que estas empresas asumen para mantener su posición de liderazgo en la exportación.

Las empresas de este grupo se diferencian según sus articulaciones productivas. Algunas aprovechan los recursos de la región y utilizan 100% de materia prima nacional, otras usan 100% de material importado. Así, ninguna de ellas combina materia prima nacional con importada y su comportamiento depende sobre todo de la calidad del material que encuentran en el mercado. Todas tienen una visión de empresas exportadoras y el mercado local es utilizado sólo como un sostén en épocas de poca demanda exterior.

Las empresas cuentan con inversiones altas en tecnología de punta pues compiten con estándares internacionales y por tanto están en constante innovación en maquinaria, productos y servicios a sus clientes. Si bien la mayoría se inició con maquinaria de segunda mano (proveniente de Argentina o Brasil), en la actualidad sus proveedores son europeos y las inversiones en una nueva máquina pueden costar hasta un millón de dólares.

La organización del trabajo es muy diversa y depende del camino de reestructuración por el que se haya optado. Tres son las formas de organización que predominan: la integración vertical, el consorcio diversificado y la “empresa delgada” que subcontrata otras empresas para servicios y procesos que no son centrales.

Se puede ver la gran diversidad de condiciones laborales. Algunas empresas flexibilizaron completamente el uso de la mano de obra y otras tienen condiciones mínimas impuestas por códigos de conducta de sus

Cuadro 51 Condiciones laborales

	1.a	1.b	1.c	1.d	1.e
Tipo de contratos	Indefinidos, después de período de prueba	Núcleo con contratos permanentes. La mayoría tiene contratos temporales por nueve meses.	Contrataciones por tiempo indefinido después de período de prueba de tres meses	De predominar contratos indefinidos se ha retrocedido a la contratación temporal (tres a doce meses)	
Uso de subcontratación	No se usa	Uso de trabajo a destajo; no hay subcontratación con empresas	Hay subcontratación domiciliaria para productos básicos, pero no es significativa	42 % del total del personal se subcontrata con contratos civiles de servicio con empresas	No se usa
Composición del salario	Salario básico muy bajo, complementado con pago a destajo. Todos necesitan duplicar su producción para cubrir sus necesidades básicas.	Núcleo pequeño de trabajadores tiene salario fijo y bonos de ley. El 90 % recibe un sueldo básico complementado con pago a destajo.	Salario básico bajo más bono de producción. Pago a destajo en subcontratación externa.	Sueldo básico y bonos por producción, que es el más significativo en la composición del ingreso.	
Jornadas laborales y turnos	Cuarenta y nueve horas semanales; con trabajo a destajo las horas aumentan según la demanda. Un turno fijo de nueve horas diarias y sábados por la mañana. Exportación tres turnos.	Cuarenta y ocho horas semanales, que con el trabajo a destajo pueden extenderse por doce horas. Dos turnos fijos en época de zafra, un turno en pre-zafra.	Cuarenta y ocho horas semanales. Las mujeres y las personas que trabajan en turnos nocturnos trabajan una hora menos.		Tres turnos rotativos cada uno
Incentivos	Pago a destajo por volumen de producción extra	Pago bono de producción	Pago bono de producción	Pago de bonos por cumplimiento de metas productivas	
Horas extras, nocturnos y dominicales	La planta de exportación trabaja veinticuatro horas, siete días a la semana. El tiempo se reparte en turnos de ocho horas usando noches, domingos y feriados como días normales. En las otras plantas no se usa tiempo extra.	No hay reconocimiento de ningún tipo de horas extras, nocturnas o dominicales, pues el trabajo, fuera de la meta establecida para el sueldo básico, es pagado a destajo	Se pagan horas extras y dominicales según ley. Rige y se respeta el código de conducta en el uso de fuerza de trabajo impuesto por sus clientes.	No usa horas extras. Pago de dominicales y feriados según ley si se requiere.	En horario nocturno se reduce una hora, no se paga extra. Se suspendió el trabajo a destajo por exigencias de códigos de conducta de clientes. Ahora se paga como horas extras por planilla.
Seguridad social	Cumplimiento según Ley General del Trabajo	Sólo aportan trabajadores de una sección	Trabajadores permanentes son asegurados a la Caja de Salud y aportan a AFP según LCT		
Sindicatos	No tiene sindicato	El sindicato cubre sólo a estables. El resto de trabajadores no tiene sindicato (75 % en época de zafra).	No tiene sindicato, utiliza un comité de higiene y seguridad industrial para negociar temas no salariales	El sindicato tiene una actitud de colaboración con los planes de la empresa	

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

clientes que no les permiten realizar *dumping social* en el uso de fuerza de trabajo local, reglas en general impuestas por sindicatos extranjeros. Otras mantiene un núcleo de trabajadores estables con condiciones por encima de la media que les permite mantener su calidad productiva. La preferencia por la fuerza laboral joven masculina es muy clara, aunque en algunas se incorporan mujeres en algunas etapas del proceso, pero siempre en secciones segregadas. Los salarios son relativamente bajos (por debajo de los mil Bolivianos) y siempre dependen de la intensificación del trabajo, ya que el ingreso se complementa con bonos de productividad o pago a destajo. Por la intensidad del trabajo demandado se sufre de una permanente rotación ante la deserción de los trabajadores, acciones que fortalecen la política de las empresas de contar siempre con personal joven.

CAPÍTULO 6

GRUPO 2: EMPRESAS LÍDERES EN LA PRODUCCIÓN PARA EL MERCADO INTERNO

CAPÍTULO 6

GRUPO 2: EMPRESAS LÍDERES EN LA PRODUCCIÓN PARA EL MERCADO INTERNO

A continuación se analizan las lógicas de cambio en la base socio-técnica y su secuencia en un segundo grupo de siete empresas manufactureras. Producen masivamente bienes de consumo básico con una estrategia dirigida a mantener o ampliar su posicionamiento en el mercado interno y, en los últimos años, avanzar en la conquista de los mercados externos como recurso para enfrentar la constante contracción de la demanda local.

Características generales

Un aspecto generalizado de las empresas de este grupo es que hasta la década del sesenta la iniciativa empresarial para impulsar la actividad industrial provino fundamentalmente de súbditos extranjeros y luego del propio Estado, hecho que pone de manifiesto la débil apuesta del sector privado nacional a emprendimientos productivos que no estuvieran vinculados con el patrón de inserción primario-exportador del país hasta muy avanzada la década del setenta, lo que, en definitiva, restó impulso a la industrialización sustitutiva de importaciones.

Un segundo rasgo que las caracteriza es su larga trayectoria en el mercado interno. El período en que se instalaron va desde 1936 hasta 1977. En las empresas de este grupo, los cambios en la base socio-técnica fueron muy diversos, en general graduales y con un patrón que siempre ponderó el capital físico y, en menor medida, la organización del trabajo.

En el nuevo escenario de ajuste estructural, después de 1985, se continuó con este modelo de cambio, esta vez acompañado de modificaciones sustantivas en las relaciones laborales y, parcialmente, en el perfil de la fuerza de trabajo.

Entre otros factores, este patrón de mutaciones, la presencia constante en el mercado nacional y su vocación productiva, antes que comercial o de servicios, permitieron a estas empresas conquistar y mantener espacios cada vez mayores en el mercado interno hasta lograr un posicionamiento relativamente importante, imponiéndose sobre la competencia de otros participantes, de las importaciones legales y del contrabando. Asimismo, ellas aprovecharon su capacidad productiva para incursionar en mercados de exportación de manera gradual y sostenida, aunque todavía incipientemente. Solamente dos empresas destinan su producción exclusivamente al mercado nacional.

Por último, son organizaciones que operan con tecnología para la producción en masa y que comercializan y distribuyen bienes de consumo básico con un uso relativamente intensivo de mano de obra. En comparación con otras empresas del universo industrial, el rango de ocupación oscila actualmente entre ochenta y cinco y setecientos trabajadores; es decir, forman parte del universo de empresas grandes si se considera el empleo directo como variable de aproximación a su tamaño. En el Cuadro 52 se observan las características generales de las empresas comprendidas en este grupo.

Cuadro 52
Características generales de las empresas

Código ¹	Rubro	Año de creación	Mercado	Tamaño ²
2.a	Químicos (farmacéuticos)	1936	21 % del mercado interno, exportaciones poco significativas.	120
2.b	Químicos (pinturas)	1946	90 % del mercado interno, exportaciones poco significativas.	85
2.c	Químicos (productos de limpieza)	1994 ³	50 % del mercado interno, no exporta.	130
2.d	Alimentos (polvos y salsas)	1915	40 % del mercado interno, exportaciones poco significativas.	140
2.e	Alimentos (lácteos)	1960	70 % del mercado interno, exportaciones poco significativas.	170
2.f	Alimentos (azúcar)	1956	24 % del mercado interno, exportaciones poco significativas.	620
2.g	Alimentos (azúcar)	1977	20 % del mercado interno, exportaciones poco significativas.	300

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

1 Cuando se especifique particularidad o ejemplificación se hará referencia a la empresa según su código.

2 Trabajadores en planta durante todo el año.

3 Año de fusión y conformación de nueva empresa.

Patrones de reestructuración en la base socio-técnica

La mayoría de estas empresas, amparadas en su posición oligopólica, creció en ambientes relativamente estables actuando de manera reactiva a la demanda de su entorno durante la etapa sustitutiva de importaciones. Con la crisis desatada a finales de la década del setenta, el escenario para la producción se transformó radicalmente, volviéndose incierto y turbulento, lo que exigió cambios a las empresas para adaptarse o responder pro activamente a las variaciones de la demanda interna. Sin embargo, con

pocas excepciones, estas empresas enfocaron sus esfuerzos en controlar los efectos del entorno, adoptando cambios parciales en función del corto plazo o prácticas restringidas de competitividad que no permitieron mejorar su posición en los mercados con vistas al futuro. Desde 1985, con las políticas de libre mercado, la liberalización comercial y de inversiones y, posteriormente, con las reformas del Estado, crecieron los ambientes con alta incertidumbre y el desafío para las empresas fue mucho mayor.

A pesar de este desafío, hasta 1995 la mayor parte de las empresas de este grupo continuaba apostando a su posición privilegiada en el mercado interno y/o a las ventajas de su participación en acuerdos comerciales para llegar a mercados externos con bienes de consumo básico, soslayando las exigencias de transformación de la base material y organizativa de la producción. Solamente dos de ellas decidieron acelerar el camino de cambios graduales que ya habían iniciado sin poner en riesgo su posición financiera y competitiva, aunque se centraron casi exclusivamente en mejoras en el capital físico y del producto.

En todas las empresas el recurso de libre contratación es ampliamente utilizado para abaratar los costos de la mano de obra, el único factor que las empresas estaban en capacidad de controlar, pues no podían hacer lo mismo con los precios, los mercados o el financiamiento.

Desde mediados de la década del noventa, la secuencia de cambios parciales —innovación o mejora de producto, ampliación del capital físico, uso flexible de la mano de obra— tendió a difundirse, sobre todo en el plano de las mejoras en el acervo de maquinaria y equipo, ya que en la organización del trabajo, los cambios, cuando los hubo, fueron escasos.

Estas transformaciones parciales se intensificaron luego de la privatización de las empresas públicas y de la profundización de la apertura comercial en el marco de los acuerdos con el MERCOSUR. Es decir, estuvieron asociadas con la emergencia de un ambiente muy turbulento para la producción, al que contribuyeron, además, la crisis financiera externa, la caída de los precios de las exportaciones y el comportamiento recesivo de la demanda interna.

Fue justamente a raíz de la drástica caída de la demanda interna que estas empresas parecieron advertir que aunque los productos se siguen generando, ya no existe mercado que los consuma. Por una parte, en el nuevo escenario de privatización y apertura comercial irrestricta desapareció el rol del Estado como principal empleador de la fuerza de trabajo y creador de mercados para absorber la producción; por otra, la apertura del mercado a las importaciones eliminó toda huella de protección y modificó las pautas de consumo, exigiendo a las empresas otro tipo de respuesta para mantener su posición competitiva en los mercados.

Cambios y continuidades tecnológicas

En cuanto a la tecnología “dura”, estas empresas se caracterizan por la introducción gradual de nueva maquinaria y equipo, innovando y actualizando, aunque sin llegar a reducir progresivamente la diferencia con fábricas de otros países de la región. En ningún caso hubo incorporación de tecnología de punta, sino renovaciones parciales con la introducción reciente de equipos automatizados en determinadas fases del proceso productivo (producción, recepción, empaque) y, en algunos casos, de sistemas computarizados en aspectos de control de calidad. Una sola empresa (2.a) incorporó una tecnología moderna de procesos para evitar la contaminación y mejorar la pureza de los productos en una nueva planta.

Según sostiene el gerente general de la empresa 2.a: “Han habido varios ciclos de incorporación de nuevos equipamientos y posteriormente se podría decir que casi cada cuatro o cinco años se han hecho algunas actualizaciones tecnológicas; recientemente se ha adquirido tecnología de procesos ‘llave en mano’ para mejorar la calidad del producto. Esto significa que hemos invertido continuamente. Hay muchas industrias que compran una máquina y la usan hasta que queda inutilizada, no invierten y fracasan”.

Estos cambios parciales fueron precedidos por la ampliación de la estructura física, de modo que el “gigantismo” de las fábricas al viejo estilo de la fábrica integrada se reprodujo a un alto costo financiero; esto sucedió inclusive en los casos en que se amplió la infraestructura en otros ámbitos geográficos. No hubo procesos de descentralización con especialización, porque estas estructuras burocráticas requieren mantenerse como

tales para lograr estandarización y control pormenorizado de la producción en la búsqueda de eficiencia.

Otro aspecto destacable es que la incorporación de tecnología está sujeta a una selección que no demanda cambios sustantivos o, en la mayoría de los casos, ningún cambio en la organización de la producción y del trabajo. Incluso la adecuación organizativa para las certificaciones de calidad, allá donde se produjeron, se acompañaron únicamente de un reordenamiento básico de los flujos, el uso de nuevos instructivos y controles burocráticos acentuados. En otros términos, se trató de una modernización más adaptativa e intermitente donde convive lo nuevo con lo viejo, con un aumento de las inversiones en automatización gradual que comenzó en la década del ochenta, pero que avanzó rápidamente en la segunda mitad de la década del noventa, con miras a ampliar la capacidad productiva y la competencia por volúmenes y precios.

Otro testimonio da cuenta de estos trayectos en el cambio tecnológico: “La inversión que se ha hecho aquí data de muchos años atrás; se invirtió mucho en infraestructura también. Se han adquirido algunas máquinas más modernas, pero no es una tecnología de punta ni para grandes producciones; si la tecnología fuera más avanzada nos daría un mayor volumen de producción que no tiene suficiente demanda en el país. De allí que no hemos llegado a la automatización todavía; queremos avanzar en ese proceso, pero automatizar no está aún en los planes inmediatos” (gerente general de la empresa 2.d).

El Cuadro 53 sintetiza la situación de estas empresas en relación con su base tecnológica.

Cuadro 53

Tipo de tecnología según formas de automatización

2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g
Combina maquinaria automatizada con electromecánica. Tecnología de punta en una nueva planta	Combina maquinaria electromecánica con baja automatización	Combina maquinaria electromecánica con semi-automatización	Combina maquinaria electromecánica con automatización media	Combina maquinaria electromecánica con automatización y computarización baja	Combina maquinaria electromecánica con baja automatización	Combina maquinaria electromecánica con automatización media
Uso de 60 %capacidad instalada	Uso de 80 %capacidad instalada	Uso de 85 %capacidad instalada	Uso de 80 %capacidad instalada	Uso de 80 %capacidad instalada	Uso de 85 %capacidad instalada	Uso de 85 %capacidad instalada

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Materia prima e insumos

En cuanto a la provisión de materias primas e insumos, en contraste con el destino de su producción hacia el mercado interno, la mayor parte de estas empresas pasó a una fuerte dependencia de las importaciones (con excepción de las que pertenecen al rubro de alimentos). En particular, para las empresas que ingresaron en los circuitos de la certificación internacional de calidad y que compiten bajo criterios de mejora o diferenciación del producto, la sustitución de materia prima e insumos locales por importación es muy elevada. Así, la innovación o mejora del producto se convirtió en un factor que llevó a un menor eslabonamiento productivo hacia atrás, a una mayor demanda de divisas y a mayores costos de producción para las empresas.

Respecto a la relación con proveedores, es necesario diferenciar entre aquellas empresas que importan y las que se aprovisionan localmente. Entre las primeras (cuatro empresas) predominan las que establecen relaciones estables con sus proveedores, aunque cuentan con listas actualizadas de nuevos proveedores para evitar riesgos de aprovisionamiento, y las que tienden a la selección por precio antes que por calidad, lo que las lleva a

una diversificación de sus proveedores para aprovechar ventajas coyunturales en sus compras. Esta modalidad de relación no solamente parece contradecir el discurso en torno a la competencia por calidad del producto, pues ésta depende en alto grado de la calidad de la materia prima e insumos, sino que en muchos casos se traduce en un alto nivel de aprovisionamiento, lo que afecta los costos fijos de las empresas. Una sola industria mantiene una relación basada en la confianza y la fidelidad mutuas, un aspecto considerado clave por su titular cuando la selección opera por calidad antes que por precio y, sobre todo, porque le permite márgenes mayores de negociación con miras a mantener bajos niveles de stock.

En ese sentido, el gerente general de la empresa 2.a sostiene: “Utilizamos básicamente materia prima importada, aunque un 22% tiene origen nacional. En cuanto a orígenes, importamos mucho de Alemania, Italia, Francia y algo de Estados Unidos, o sea, principalmente de Europa. Las firmas con las que trabajamos [licencias de marca] nos han dado libertad para obtener la materia prima y siempre buscamos los proveedores que ofrecen los mejores precios y buena calidad. Si el insumo es barato pero no tiene la calidad requerida, prefiero gastar más y obtener excelente calidad; la oportunidad de entrega también es un factor importante a tener en cuenta en estas adquisiciones”.

Entre las que se aprovisionan en el mercado interno (tres empresas), existen también diferentes formas de vínculo con los proveedores. Una empresa estableció una relación compleja con asociaciones de productores de la materia prima (leche). Debido a su constante búsqueda por reducir precios, la empresa encontró diversas formas de romper con el poder de negociación de carácter colectivo, entre otras, su representación en el directorio o la presión vía la compra a productores independientes. La presión por la reducción del precio es de tal magnitud que se establecieron cupos de compra a precio de subsidio (asociaciones) y a precio de mercado (productores independientes). Las presiones son de mayor o menor grado en función de la calidad de la materia prima que, ciertamente, varía entre diversas zonas ecológicas en el país.

Otra de las empresas asegura un tercio de su demanda de materia prima con producción propia y adquiere el resto de diversos proveedores con criterios de selección basados en el precio. La empresa nace en sociedad con un grupo de productores de materias a quienes compraba y de manera preferencial, pero en la actualidad somete a sus socios a la competencia con otros productores con lo cual aumenta su control en el precio de venta. Finalmente, una tercera empresa sigue un trayecto radicalmente distinto: procesa la materia prima de sus asociados (a la manera de maquiladora) y retiene como pago el 40% del producto final, con lo cual asegura la producción, compartiendo el riesgo con los proveedores, a quienes entrega el 60% restante del producto elaborado.

En síntesis, la relación con los proveedores transcurre entre situaciones que van desde la inexistencia de control sobre los precios hasta un fuerte poder de negociación y control de precios que opera a la manera de subsidio desde los productores pequeños y atomizados y las asociaciones hacia las empresas que procesan la materia prima. Véase, al respecto, el Cuadro 54.

Cuadro 54
Materia prima e insumos

	2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g
Materia prima	78 % importada	95 % importada	100 % importada	60-70 % importada	5 % importada	2 % importada	2 % importada

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Productos y mercados

El enfoque orientado a producir primero (los productos se generan) para vender después (los mercados de masa se crean para absorberlos), es predominante en estas empresas. La mayor parte de las líneas de producción responden a esta lógica. En el grupo, dos empresas todavía vinculan el desarrollo de los productos solamente con “el saber hacer” de la empresa y otras dos comenzaron a diversificar el producto con base en el procesamiento diversificado de la materia prima. Apenas tres empresas vinculan la

innovación o mejora de productos con el procesamiento de insumos y el mercadeo como formas más auspiciosas para mantener o ampliar la demanda de los clientes potenciales.

Por otra parte, en la medida en que la producción en volúmenes considerables requiere importantes inversiones en capital físico, los productos (simples o complejos), son siempre el resultado de un proceso de innovación lento⁴² y tienen un ciclo largo de vida. Todas las empresas presentan una baja tasa de cambio en sus líneas de producto y en las características de los productos específicos; en sólo cuatro casos esta tendencia está acompañada de alguna diferenciación del producto para enfrentar la competencia, mientras que en las tres restantes la inercia es palpable, pues ni siquiera se hace un aprovechamiento óptimo de las posibilidades que brindan la materia prima utilizada para productos derivados o nuevos productos, para los que parece existir una mayor demanda en los mercados. Ver Cuadro 55.

Siguiendo los criterios de Medina y Espinoza (2001) citados en la primera parte, solamente en tres casos se encuentran procesos de innovación con distintas intensidades: una empresa realiza sólo innovaciones continuas, tres ingresan además al campo de la innovación discontinua y, entre éstas, sólo una avanza hasta la innovación dinámica continua atravesando todas sus líneas de producción. En las cuatro restantes, la innovación, aún en su acepción más básica (entendida como cambio mínimo en el producto y en los patrones de consumo), no forma parte de la estrategia empresarial.

De lo anterior se puede concluir que en este tipo de organizaciones el proceso de integración de la tecnología existente y las invenciones para crear o mejorar un producto no son una práctica frecuente. Solamente dos empresas acompañaron el desarrollo de productos originado en mercadeo con investigación básica (2.a y 2.d), logrando innovaciones que incidieron en el consumidor. El calificativo de innovadoras se agota en estos dos casos pues son empresas que logran la consolidación de sus líneas de producto, mejorándolos luego de una primera utilización o a través de la comercialización

⁴² Como lo plantea Gallardo (s.f) en una investigación similar.

Cuadro 55
Características e innovación del producto

	2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g
Tipo de producto	Farmacéuticos	Pinturas/barnices	Detergentes y afines	Levaduras cremas, salsas y afines	Lácteos y derivados	Azúcar y alcohol	Azúcar y alcohol
Ciclo de vida	Largo/Medio	Largo	Largo	Largo	Largo	Largo	Largo
Diversificación de oferta	Alta	Baja	Baja	Media	Media	Baja	Baja
Innovación	Continua, discontinua y dinamica según el producto	Ninguna	Ninguna	Continua en algunos productos, Discontinua en otros	Continua	Ninguna	Ninguna
Competencia	Volumen, precio, diferenciación producto	Volumen, precio, diferenciación producto	Volumen y precio	Volumen, precio, diferenciación producto	Volumen y precio	Volumen y precio	Volumen y precio

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

de un nuevo producto. Como señalan los entrevistados: “Empezamos con diez productos y ahora tenemos trescientos; el estudio detallado del mercado y el aprovechamiento de las oportunidades que nos brinda es muy importante para la diversificación. Hemos cambiado de mentalidad: ya no hacemos lo que hacíamos antes y es muy importante mencionarlo, si no hubiéramos hecho un cambio en la mentalidad en producción, en ventas ya no existiríamos” (gerente general de la empresa 2.a). O el testimonio siguiente que pone de manifiesto la importancia de institucionalizar la innovación: “Nosotros tenemos un departamento de investigación y desarrollo que recibe información permanente del departamento comercial y toda vez

que solicitan cierto tipo de productos, nos dedicamos a investigar y a prepararlo” (gerente general de la empresa 2.d).

De hecho, la innovación fue un factor muy poderoso para estas empresas a la hora de enfrentar la competencia de productos importados. En cambio, en el resto de las empresas, a pesar de algunos avances, la competencia todavía se basa fuertemente en los precios antes que en la diferenciación o diversificación del producto. El siguiente testimonio ilustra esta segunda opción: “Tenemos un producto estrella con el que nos hemos propuesto competir hasta lograr el 50% del mercado nacional; otros productos son apenas complementarios en nuestra producción” (gerente general de la empresa 2.c).

Estas empresas lograron posicionar productos con marca propia dentro y fuera del país, lo que muestra que se trata de bienes con calidad reconocida y competitivos en precio; debido a ello, aún en los casos en que producen con licencias de marca, las empresas innovadoras exhiben bastante autonomía para avanzar hacia productos mejorados, con cargo a aprobación posterior de las compañías dueñas de las patentes (por ejemplo los casos de las empresas 2.a y 2.d).

En otro orden, a pesar de que el concepto de calidad total no está presente en el lenguaje cotidiano de los gestores de estas empresas, en los últimos años surgió una mayor preocupación por enfrentar mejoras en los productos y en los procesos técnicos en función de lograr certificaciones internacionales de calidad. La mención a los ISO 9000, 9002, 2000, 2002, es el cambio más notable en lo que va de los últimos tres a cuatro años. Sin embargo, los objetivos de calidad todavía son muy acotados, no abarcan a la relación proveedor-cliente, sino que se enmarcan en una noción más compatible con la “reducción de costos”; es decir, se dirigen a la eliminación de los controles ex post, para reemplazarlos por controles a lo largo del proceso productivo en función de eliminar desperdicios o mermas que encarecen el producto y de garantizar la sujeción de los trabajadores a la aplicación precisa de instructivos en lo que respecta a fórmulas, mezclas, especificaciones, diseños, colores, etc., que inciden en la calidad del producto.

Comparando dentro de los rubros, las empresas de alimentos son, con una sola excepción, las menos proclives a incorporar innovaciones

dirigidas a mantener un cierto liderazgo en los mercados donde participan. También son las que encararon procesos de diversificación más tardíamente, una de ellas, impulsada por las inversiones originadas en su privatización y en la gradual incorporación de la gama de productos ofrecidos por la empresa “madre” de la cuál es subsidiaria local (lácteos); las otras dos, acicateadas por la sobreproducción de su producto principal y la apertura de posibilidades de mercado para productos derivados (azúcar).

En cambio, las empresas que producen químicos, también con una sola excepción, siguieron una estrategia de mejoras de calidad y de diferenciación del producto como base de su competencia en lugar de concentrarse en una sola estrategia en función de lograr bajos costos.

Con respecto a sus mercados, como ya se señaló, las empresas del grupo tienen como principal objetivo mantener o ampliar su posicionamiento en el mercado interno sin descuidar el aprovechamiento de oportunidades de exportación. Es decir, juegan a una doble estrategia en la cual comienza a adquirir una mayor ponderación la orientación exportadora, en unos casos, a partir de experiencias puntuales y de la necesidad apremiante de abrir una compuerta frente al creciente achicamiento del mercado interno, en otros, siguiendo a los mercados externos abiertos para comercializar sus productos vía contrabando de terceros o para aprovechar mercados emergentes capaces de impulsar la producción de derivados de los insumos procesados, como respuesta a la saturación de su producto principal en las economías nacional y externa.

En cualquiera de las perspectivas, el grupo expresa, a través de diversos indicadores, una actitud proactiva hacia un mayor equilibrio entre producción para el mercado interno y para la exportación, en particular luego de la crisis y la caída de la demanda interna iniciada en 1999 en el país. Manifestaciones concretas de esta voluntad son las gestiones ante licencias de marca para ingresar con sus productos a otros países de la región o a los mercados del norte, pero también las orientaciones hacia la obtención de certificaciones internacionales de calidad que brindan mayores ventajas para incursionar en los mercados externos.

En todo caso, se trata de un reto muy grande y difícil de afrontar, dadas las características tecnológicas y organizativas poco flexibles, la escasa orientación hacia el cliente y la pretensión de controlar el riesgo básicamente mediante el “colchón” de seguridad del mercado interno. Teniendo en cuenta estos elementos, no es sorprendente el hecho de que la participación de las exportaciones en las ventas totales de este grupo sea muy poco significativa: en el mejor de los casos representa el 5%, excepto una empresa de alimentos cuyas exportaciones son favorecidas por el acceso a cuotas establecidas para el país (35% de su producción)⁴³.

La ventaja de seguir una doble estrategia donde la exportación es un proceso gradual se tradujo también en cambios que se dieron de manera secuencial en el capital físico, es decir en inversiones tecnológicas que si bien demandaron fuertes obligaciones financieras, no pusieron en riesgo el patrimonio de las empresas y su sostenibilidad, mientras que les permitieron mayores márgenes de actuación en el desarrollo de productos. Una visión sobre la innovación y mejora del producto en estas empresas está resumida en el Cuadro 55.

La porción del mercado que cubren las empresas de este grupo es muy variable, pero significativa si se considera el contexto de apertura comercial irrestricta. Salvo dos empresas cuyos mercados tienen características oligopólicas y en los que tienen capacidad de influir en los precios, el grupo participa en mercados competitivos, en unos casos, con un alto número de participantes y con una fuerte presión competitiva de las importaciones; en otros, con pocos participantes pero con elevada competencia externa.

Mientras que la concurrencia oligopólica permitió a ciertas empresas un umbral competitivo “controlando” el nuevo ambiente con estrategias predominantemente defensivas orientadas a la reducción de costos, aquellas que participan en mercados competitivos recurrieron a una mayor

⁴³ Como la excepción hace a la regla, dos empresas mantienen su orientación centrada en el mercado interno, con exportaciones muy puntuales y fortuitas. Ambas son subsidiarias de transnacionales; una de ellas fue creada con el objetivo de posicionar un producto de nueva marca con una estrategia agresiva de mercadeo dirigida a copar el mercado local; la otra exporta sólo de manera coyuntural a partir de requerimientos específicos de la empresa “madre” para completar su canasta de oferta en un país limítrofe.

diferenciación del producto o a la mejora de su calidad, a una mayor relación con el cliente o a sistemas de comercialización eficientes, en lugar de concentrarse en una sola estrategia de bajo costo. No obstante, la creciente competencia de productos importados con repercusión directa en el nivel de los precios para determinadas líneas de producto, todavía constituye un factor de riesgo que las empresas deben enfrentar, sobre todo en momentos en que no es posible basarse en volúmenes altos de producción.

La reducción de costos de la mano de obra por la que todas las empresas optaron como práctica generalizada es, en este contexto, absolutamente insuficiente para enfrentar los altos costos fijos con los que operan y más bien tuvo un efecto perverso para su dinámica por la caída del consumo y la disminución de sus ingresos por ventas. Desde esta perspectiva, empresas con tanto peso en la estructura manufacturera contribuyeron más a destruir mercados que a crearlos, mientras que las importaciones, en el corto y mediano plazos, tienden a recomponer la canasta de consumo con bienes sustitutivos de bajo precio. De esta manera, los mercados que hoy pierden estas empresas serán muy difíciles de reconquistar en el futuro.

Es justamente en el ámbito del manejo de los mercados donde radica el principal déficit de gestión de las empresas de este grupo, ya que en ausencia de una visión que integre adecuadamente la dimensión de la producción y la comercialización, siguen operando con un cierto aislamiento respecto de su ambiente (ver Cuadro 56).

Organización del trabajo

Con mayor o menor intensidad, las empresas de este grupo realizaron cambios en el producto, en el origen de la materia prima y, en menor medida, en el modo de relacionarse con clientes y proveedores e inversiones en capital fijo. Estos comportamientos contrastan notablemente con el mantenimiento de formas tradicionales de organización del trabajo y la realización de modificaciones “cosméticas” en todos los aspectos del proceso de producción. El desarrollo del producto, aún en situaciones de innovación, no se relaciona con el proceso de organización del trabajo ya que, en el mejor de los casos, induce a un reordenamiento de flujos antes que a una reprogramación.

Cuadro 56

Mercado y comercialización

	2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g
Mercados	Interno con caminos abiertos para exportación. Exporta en mínima cantidad	Interno con caminos abiertos para exportación. No exporta	Exclusivamente mercado interno	Interno con caminos abiertos para exportación. Exporta en mínima cantidad	Interno, exporta ocasionalmente según demanda de empresa matriz	Mercado interno y externo (cuotas de exportación)	
Estrategia de mercadeo	Agencias en todo el país. Representaciones en el exterior		Distribuidores mayoristas y minoristas	Agencias en principales ciudades del país. Representaciones en países vecinos	Distribuidores mayoristas y minoristas	Distribuidores mayoristas	
Tipo de distribución	todos tienen una estrategia de distribución para mayoristas y minoristas						
Cuota de mercado	21 % nacional	90 % nacional	50 % nacional	40 % nacional	70 % nacional	20 % nacional	24 % nacional

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

En efecto, la organización de la producción y del trabajo en todas estas empresas se corresponde con una lógica taylorista llevada a su máxima expresión, mediante la eliminación de todo atisbo de control de los trabajadores sobre el “saber hacer” del proceso, a través del control riguroso de la intensidad y aceleración del trabajo, así como por el fomento del individualismo, la competencia y el conflicto entre los propios trabajadores.

Como toda organización de producción en serie, estas empresas se caracterizan por sus estructuras burocráticas y jerarquizadas que requieren estandarizar tareas y controlar rigurosamente la intensidad del trabajo para lograr eficiencia. En ellas existe una fuerte separación entre la concepción, la ejecución y el aprendizaje colectivo organizado desde arriba; así, el trabajo se reduce a tareas repetitivas, rutinarias y a una cadencia

regulada por la interdependencia de tareas o por el propio movimiento de las máquinas. No se busca tanto el perfeccionamiento del trabajo como su intensificación, eliminando tiempos y movimientos, interrupciones y disfunciones en los puestos de trabajo (Neffa, 2000).

Es posible concluir, entonces, que un taylorismo a ultranza caracteriza la organización de estas empresas, con la salvedad de que los viejos principios tayloristas, que preconizaban la necesidad de capacitar a los trabajadores y pagarles un salario suficiente, no se ponen en práctica.

Estas prácticas productivas y organizativas conviven, empero, con elementos de formas flexibles de organización del trabajo, como, por ejemplo, la creación de un núcleo de trabajadores permanentes con habilidades básicas para garantizar la continuidad de la producción mientras se mantiene en constante rotación un grupo de trabajadores eventuales con contratos bajo modalidades diversas. Esta política posibilita hacer un uso flexible de la mano de obra frente a presiones de los trabajadores o en momentos de auge económico. Por otra parte, se adoptan sistemas de incentivos individuales que favorecen la intensificación del trabajo o se automatizan fases con mayor uso de mano de obra para reducir el empleo y se incorporan criterios de maximización en el uso de equipos para lograr mayor eficiencia. Todas estas políticas son funcionales a los propósitos de reducir costos, al tiempo que permiten una mayor subordinación de los trabajadores.

En este modelo de gestión, la noción de flexibilidad funcional de equipos de trabajo (rotación en tareas con integración entre funciones) y de polivalencia asociada al enriquecimiento de tareas y a un mayor involucramiento de los trabajadores, no existe. Cuando se habla, por ejemplo, de polivalencia, se hace referencia a la simple rotación en diferentes tareas, utilizada como práctica para enfrentar la rutina y sobre todo el ausentismo: “nadie es imprescindible” sería el contenido de esta práctica. Esto es así en la práctica porque no se toma en cuenta la participación de los trabajadores en las decisiones que conciernen a la concepción, diseño y organización del trabajo, lo que explica la facilidad con que una parte de los antiguos trabajadores fue despedida en una búsqueda incesante de reducir costos. La noción que estas empresas manejan de participación es básicamente ins-

trumental y se refiere a las decisiones secundarias de los procesos de trabajo, tomadas también, en última instancia, bajo la hegemonía empresarial. En cambio, las áreas de planificación y control se profesionalizaron, estableciéndose una brecha de jerarquía entre los trabajadores y el personal técnico, que refuerza el hecho de que el poder descansa más en la autoridad que en el conocimiento y la experiencia de los trabajadores.

En dos de estas empresas, a partir de un acuerdo entre partes, se lleva adelante un proceso de análisis conjunto sobre distintos aspectos de la producción para “recoger visiones”, sin que ello comprometa a la dirección a tomar en cuenta todo lo aportado por los trabajadores. En otra se menciona como anécdota que, frente a imposiciones de cambio sobre la manera de hacer, los trabajadores presentaron resistencias, ante las cuales se resolvió experimentar a partir de la idea de que si no se logra la efectividad esperada, se induce el retiro de los trabajadores. En el marco de esta modalidad de gestión, los sindicatos perdieron peso político. En general, en las seis empresas de este grupo en las que existen sindicatos, ellos fueron impulsados a constituirse en un simple instrumento para llegar acuerdos sobre cuotas, porciones o metas de producción o sobre aumentos salariales, de modo que la participación colectiva es vista como un simple mecanismo para lograr la cooperación de los trabajadores y obtener su acatamiento a las decisiones directivas de forma menos costosa que apelando al recurso de la coacción (Albalade, 2000).

Los siguientes comentarios ilustran la noción de cambio organizativo en la producción vinculado a la participación de los trabajadores. El jefe de producción de la empresa 3.a expresó: “Realizamos cursos para que la gente esté siempre preparada para recibir las innovaciones; eso es muy importante. Alguna gente está dispuesta a cooperar, a otros no les interesa; a estos últimos se les ha dicho que si no lo hacen, sus días están contados en la empresa”. En el Cuadro 57 se sintetiza la organización de los procesos productivos y de trabajo.

Cuadro 57

Organización de los procesos productivo y de trabajo

	2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g
Tipo de proceso productivo	Producción en masa (volumenes) obrero es responsable del control de una máquina	Producción en masa (volumenes) obrero es responsable del control de una máquina	Combina producción en masa y por lotes con organización taylorista	Producción en masa (volumenes) Organización taylorista: cada obrero es responsable del control de una máquina			
Organización del trabajo	Separación entre concepción y ejecución	Parcelación y estandarización de tareas	Control de calidad en todas las fases (supervisión)	Separación entre producción y mantenimiento	Rotación sin trabajo en equipo ni enriquecimiento de tareas	Control riguroso de intensidad del trabajo	Control burocrático vertical

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Empleo y perfil de los/as trabajadores/as

En general, este grupo de empresas continúa haciendo un uso intensivo de mano de obra, con reducción gradual en el número de trabajadores a partir de la introducción de equipos automatizados. Cuatro de las siete empresas reportan reducciones de trabajadores directos en los últimos años. La caída más fuerte se registró en una empresa de alimentos; y ella no fue debido a la incorporación de tecnología ni al rediseño de procesos productivos sino, en una primera fase, a la privatización y posterior recontractación selectiva de los ex trabajadores y, más adelante, a la terciarización de varias etapas del proceso productivo que antes estaban integradas bajo el control directo de la empresa. Este mecanismo para reducir trabajadores en planilla lo aplica también otra empresa del grupo aunque no de manera tan radical como la anterior.

En cuanto al perfil de los trabajadores, son empresas que deliberadamente habrían optado por el empleo de mano de obra masculina. Una de las siete empresas tiene trabajadores de ambos sexos, aunque con predominancia masculina (60%). Este tipo de composición mayoritariamente masculina tiende a generalizarse en la mayor parte de las empresas manufactureras grandes, lo que puede atribuirse al ahorro en costos por maternidad u otros consignados en la normatividad vigente que, por ejemplo, establece una hora menos de trabajo diario para las mujeres.

En cambio, debido al mantenimiento de formas tradicionales de organización del trabajo, al margen de procesos de recalificación de la mano de obra, las empresas tienden a combinar mejor la experiencia de los trabajadores antiguos con recambios parciales de fuerza de trabajo más joven. Solamente dos de ellas siguieron una estrategia de renovación total de personal para contratar a trabajadores más jóvenes.

Asimismo, debido a las características simples de los procesos productivos, la mayor parte de estas empresas cuenta con trabajadores con un nivel bajo de educación (secundaria incompleta), aunque algunas optaron por contratar jóvenes con mayores niveles de escolaridad. En todos los casos, los niveles intermedios fueron profesionalizados, a partir de un

enfoque que refuerza la planificación, el diseño y la gestión jerárquica, sin abrir espacios a la participación obrera.

La permanencia de los trabajadores en la empresa y/o la antigüedad es muy variada y no sigue un patrón definido, aunque tiende a ser de media a baja, con excepción de dos empresas de alimentos donde, por las características de la producción, existe una preferencia por antiguos trabajadores con experiencia.

Sin embargo, el relato del gerente general de la empresa 2.d ilustra las nuevas tendencias en cuanto a la permanencia de los obreros en su puesto de trabajo y el nivel educativo requerido: “El personal que ingresa en su mayoría es joven; muchos se quedan por largo tiempo en la empresa pero muy pocas personas llegan a mayores en este trabajo. El promedio de edad debe estar en los 35 años. Como nosotros no tenemos procesos tan complejos, no pedimos mucha educación como requisito, pero, de todos modos, quienes ingresan ahora tienen más grados de escolaridad; antes había gente que ni siquiera sabía cómo utilizar los baños”.

En síntesis, el perfil de la fuerza de trabajo es tradicional y básicamente masculino, está compuesto por adultos de edad media con experiencia combinados con una franja cada vez más amplia de jóvenes que se forman en la práctica del trabajo y que, en general, tienen un nivel medio a bajo de escolaridad (ver Cuadro 58).

Relaciones laborales y condiciones de trabajo

Como señala Albalade (2000), la empresa no ve hoy en día en el trabajador al principal potencial con el cual contar, sino, por el contrario, como un recurso subsidiario, perfectamente prescindible y sustituible por capital o tecnología, o manejable de manera flexible para jugar con los ciclos económicos de auge y de recesión.

Nada más cercano a la nueva lógica en que se inscriben las relaciones entre capital y trabajo en estas empresas, pues la flexibilidad en las formas de uso y consumo de la fuerza de trabajo se convirtió en un recurso central en sus estrategias de reducción de costos, en un escenario muy favorable para ellas. Desde 1985, y con mayor fuerza en la década del noventa, las tendencias de cambio en las relaciones laborales son el resultado de

Cuadro 58
Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as)

	2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g
Composición por sexo	Mixta, predominio masculino	Masculina					
Edad predominante	Variadas hacia adultos jóvenes	Variadas hacia adultos mayores		Adultos y jóvenes		Adultos mayores y jóvenes	Adultos mayores
Escolaridad	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja
Antigüedad	Baja	Alta	Baja	Media	Media	Alta	Alta
Profesionalización mandos medios	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

una combinación entre la desregulación de las normas relativas a la contratación de mano de obra o medidas de libre contratación, la ausencia de fiscalización en el cumplimiento de la legislación laboral y la reestructuración económica del país. Estas medidas, en su conjunto, provocaron mayor desempleo y competencia laboral por los escasos puestos de trabajo disponibles, afectando el poder de negociación de los trabajadores.

Todas las empresas de este grupo adoptaron dos instrumentos de reducción de costos: la flexibilidad contractual y la flexibilidad salarial, con diferentes modalidades de aplicación dependiendo de la trayectoria de cada una. La primera es utilizada tanto para ajustar el volumen de trabajadores en función de las variaciones de la demanda como para abaratar los costos indirectos de la contratación; la segunda ajusta el nivel de las remuneraciones para adecuarlas a las condiciones económicas de la empresa, a la competencia por precios y a las expectativas de ganancia empresarial.

La flexibilidad contractual se aplicó a través de diferentes modalidades:

- i) *Reducción de la planta de trabajadores.* Todas las empresas redujeron el número de trabajadores, tanto a través de la sustitución de mano de obra por tecnología como de la racionalización del uso de fuerza de trabajo, e incluso por medio de ambas prácticas. El retiro voluntario mediante incentivos especiales, la jubilación inducida y el retiro forzoso fueron las prácticas más frecuentes. Esto permitió a las empresas no solamente contar con un menor número de trabajadores, sino también renovar la planta con criterios de selectividad en cuanto a edad, género y, en algunos casos, nivel educativo, con la ventaja adicional de sustituir antiguos trabajadores con altos salarios por otros más jóvenes con salarios más reducidos.
- ii) *Uso de modalidades de contratación escalonadas de tres en tres meses y aumento de los contratos a plazo fijo.* Manteniendo el núcleo básico de trabajadores bajo contratos por tiempo indefinido para garantizar continuidad en la producción, un porcentaje que fluctúa entre el 10% y el 40% de los trabajadores está sujeto a una fuerte inestabilidad e incertidumbre en el trabajo. Dos empresas operan con todas las modalidades de contratos (tiempo indefinido, eventual de

tres y seis meses, plazo fijo entre uno y dos años); otras dos realizan contratos a plazo fijo en función de los requerimientos específicos de la actividad en las fases de preparación y de producción. Una quinta empresa funciona con un núcleo básico reducido y una amplia plantilla de eventuales contratados directamente o a través de intermediarios. Solamente dos de las siete empresas continúan operando con contratos por tiempo indefinido, aunque manteniendo una planilla de 10% de trabajadores eventuales para enfrentar la alta rotación de la mano de obra por efecto de los bajos salarios con que es remunerada o como forma de control de la fuerza de trabajo.

“Nadie es insustituible”. “Existe abundante fuerza de trabajo disponible para tareas que no son complejas y que sólo requieren viveza del trabajador”. “Si no se adaptan a los nuevos procesos de adecuación al ISO tienen las puertas abiertas”. “No los retiramos: se van y nunca retornan. Por eso siempre mantenemos un porcentaje de trabajadores eventuales”. Todas estas expresiones dichas por los gerentes de las empresas de este grupo no solamente resumen la facilidad de despido y contratación, sino también el contenido de las relaciones laborales y la mayor subordinación de los trabajadores a las decisiones empresariales.

iii) *Subcontratación a través de intermediarios individuales o mediante la transferencia de tareas antes realizadas por los trabajadores a terceras empresas.* Tanto la subcontratación como la terciarización son recursos utilizados para disminuir el volumen de trabajadores permanentes y los costos indirectos de la contratación (indemnizaciones, prestaciones sociales, aguinaldos, vacaciones, etcétera). Tres de las siete empresas del grupo subcontratan mediante intermediarios o terceras empresas (o de ambas formas), trasladando a terceros gran parte de las tareas antes ejecutadas bajo el control directo de la empresa. En general, la subcontratación se produce a través de los llamados intermediarios “contratistas”, quienes supervisan a sus trabajadores en la misma planta.

Como resultado de estas formas de flexibilidad, ahora un menor número de trabajadores está obligado a producir un mayor volumen de producto, por tanto se está ante la presencia de un proceso de intensificación del trabajo con mayores exigencias de productividad individual. De allí que los cambios en los patrones contractuales estuvieran asociados estrechamente con nuevas formas de relación salarial.

De hecho, en estas empresas, la flexibilidad salarial fue tan o más importante que los cambios en los patrones contractuales. Las normas de libre contratación con arreglo de las condiciones de trabajo entre las partes, junto a la creciente competencia laboral originada en la disminución de oportunidades de trabajo en las industrias manufactureras grandes y medianas, crearon las condiciones para la adopción de nuevos mecanismos de formación de los salarios en estas empresas. Entre éstos, destacan:

- i) *Pago de salarios asociados al rendimiento.* Seis de las siete empresas del grupo adoptaron esta forma de flexibilidad salarial, que individualiza la remuneración sujetándola a la productividad del trabajador. El salario por producto es la forma más eficaz para intensificar el trabajo, en la medida que los obreros se empeñan en alcanzar metas o cupos de producción establecidos, extendiendo al máximo su jornada, que en algunos casos llega a límites inhumanos. Es el caso, por ejemplo, de los trabajadores bajo control de subcontratistas que en una de las empresas llegan a cumplir jornadas de hasta doce horas. Aquí el pago de un monto fijo por el periodo de contrato para un volumen determinado de producción —con adelantos mensuales de pago— se constituyó en una forma de sobreexplotación a la que se somete el trabajador para lograr la remuneración que necesita.
- ii) *Eliminación de categorías funcionales y el pago de un mismo monto de remuneración a todos sus trabajadores.* A cambio de salarios uniformes y de bajos montos, utiliza como mecanismo de estímulo el pago de primas anuales en función de los “resultados de la empresa”. Es decir que aún este pago, contenido en la ley, está sujeto a la voluntad del empleador. Solamente dos de las siete

empresas mantiene el pago de la prima anual, beneficio establecido por ley. En las otras empresas la introducción de la modalidad de pago por rendimiento llevó a su eliminación automática.

iii) Reducción o eliminación del pago de horas extraordinarias, domingos y feriados. En seis de las siete empresas rigen jornadas extraordinarias de trabajo; sin embargo, sólo en dos se remuneran de acuerdo a la legislación vigente y se pagan por planilla. En otro caso se remuneran a destajo y no se consideran para el cálculo de los beneficios sociales. En las cuatro restantes, las jornadas extraordinarias no están sujetas a remuneración.

La eliminación del pago por trabajo en domingos y feriados. En cuatro de las siete empresas existe trabajo dominical sin sujeción al pago establecido por ley (tres veces más que un día normal). Los domingos y feriados son considerados días laborables que pueden ser compensados por un día libre en la semana. La adopción del sistema de pago por rendimiento fue uno de los mecanismos que propició esta forma de reducción del salario.

iv) El despido y la recontractación con salario más bajo. Tres empresas siguieron esta práctica. En una de ellas la recontractación fue selectiva e involucró a un número reducido de trabajadores. En las otras, el despido fue general y la recontractación siguió dos caminos asociados a la trayectoria de las empresas: fue selectiva en una de ellas y general en la otra. En una de estas últimas empresas, el despido tuvo lugar en la etapa de privatización de la misma, por lo cual la recontractación operó en función de los criterios de gestión de la nueva administración. En la otra, hubo una flexibilidad radical, pues todos los trabajadores fueron retirados, gradualmente, con el correspondiente pago de sus beneficios sociales y, posteriormente, recontractados en forma “voluntaria” con el 50% de sus remuneraciones previas, es decir, como nuevos trabajadores sujetos a nuevas reglas del juego contractuales. La edad de los obreros, su especialización en determinadas tareas y el temor al desempleo en un contexto de escasas oportunidades

de trabajo, condujo a que prácticamente todos los trabajadores se sometieran a esta decisión empresarial.

Desde la visión empresarial, “los salarios se habían adelantado demasiado en relación con otras empresas industriales, de modo tal que aún con los nuevos montos, la empresa sigue siendo una de las que mejor paga a sus trabajadores” (gerente general de la empresa 2.b). A pesar de que esta última afirmación es cierta considerando los salarios medios en la industria manufacturera, ésta es una muestra de que las empresas vienen utilizando todos los recursos a su alcance para abaratar sus costos de producción como vía para mantener su competitividad en los mercados.

- v) *Las bajas remuneraciones.* En general los obreros pasaron a constituir la categoría de trabajadores peor remunerados en la estructura ocupacional. En estas empresas el salario básico se sitúa en torno al salario mínimo nacional (de cuatrocientos a cuatrocientos setenta y cinco Bolivianos) que apenas representa la mitad del costo de una canasta normativa alimenticia. Los trabajadores nuevos y eventuales son contratados con este salario. Todos los informantes argumentan que el salario mínimo nacional es apenas un referente, puesto que la parte más importante del salario provendría del bono de productividad que se suma al básico. Considerando el salario total, existe una enorme heterogeneidad en las remuneraciones que se pagan en este grupo de empresas, pero también en el interior de cada una de ellas, dependiendo de las tareas, funciones y equipamiento del que disponen los trabajadores para su desempeño. El salario promedio varía entre un mínimo de ochocientos Bolivianos y un máximo de 3 mil quinientos Bolivianos. La moda de los salarios se sitúa en torno a los mil quinientos Bolivianos. Este último monto es inferior al costo de una canasta normativa de consumo básico; más aún, los aumentos salariales desde 1999 no son indexados siguiendo las variaciones del IPC. El hecho de que la inflación se hubiera reducido a menos del 3% anual fue un argumento utilizado por la

mayoría de las empresas para eludir los ajustes en las remuneraciones o prolongarlos en el tiempo (por ejemplo, ajustes cada dos años).

Además, el salario por rendimiento pasó a ser el principal mecanismo para controlar a los trabajadores. Algunos testimonios recogidos en las entrevistas realizadas a los gerentes generales de estas empresas lo ilustran: “En el área de producción, establecemos un salario básico que se actualiza cada uno o dos años; tenemos un bono de producción que es pagado según el rendimiento y la calidad, los que se valoran individualmente aunque se trabaje en grupo. Las personas que trabajan en tal o cual producto tienen que alcanzar su meta y según eso se paga, porque hay algunas que no cumplen y es la única forma de ejercer control para llegar a nuestro cupo” (gerente general de la empresa 2.a).

Este conjunto de indicadores expresa claramente que estas empresas, obligadas a competir por precios, en algunos casos con fuertes obligaciones con el sistema financiero, en otros con drásticas caídas en la demanda de sus productos o, por último, solamente con el objetivo de beneficiarse de las condiciones más generales del mercado de trabajo, acudieron al fácil recurso de reducir costos a expensas de los trabajadores, acentuando significativamente el grado de explotación y subordinación de la fuerza de trabajo a los intereses empresariales.

Habida cuenta de la heterogeneidad encontrada en las condiciones laborales, las empresas podrían clasificarse de la siguiente manera: i) tres ocupan a sus trabajadores en condiciones de alta precariedad, por la elevada inestabilidad laboral, los bajos ingresos y la reducida cobertura de las prestaciones sociales; ii) otras tres (dos de alimentos y una de químicos) ofrecen condiciones laborales medias asociadas a una mayor estabilidad en el empleo, salarios por encima del promedio y elevada cobertura de las prestaciones sociales; iii) sólo una brinda seguridad en el empleo y otorga todas las prestaciones sociales, pero a cambio remunera a sus trabajadores con salarios muy reducidos que equivalen apenas al costo de una canasta alimenticia (ochocientos Bolivianos).

En síntesis, como resultado de las estrategias de reducción de costos laborales, en la mitad de estas empresas, que concentra los mayores volúmenes de empleo, los trabajadores viven una alta precariedad laboral, mientras que en la otra mitad, con volúmenes menores de empleo, predominan condiciones laborales medias entre el núcleo de trabajadores permanentes y bajas entre los trabajadores eventuales. Al respecto, en esta coyuntura, las empresas disminuyeron notablemente su plantilla de trabajadores eventuales por efecto de la caída drástica de la demanda interna, lo que hace que los índices de precariedad laboral no sean tan visibles como ocurre en los momentos de expansión del ciclo económico. En otros términos, las mayores posibilidades de generación de empleo parecen depender cada vez más del uso flexible de la fuerza de trabajo y del pago de bajas remuneraciones.

Estas tendencias están acompañadas de un control despótico de los trabajadores a través de controles burocráticos, subordinación a decisiones que afectan su desempeño y eliminación de derechos laborales. En este escenario, salvo una excepción (una antigua empresa estatal privatizada), el papel de los sindicatos en la defensa de los derechos individuales y colectivos de los trabajadores se redujo notablemente. Seis de las siete empresas tienen sindicato; sin embargo, en uno de los casos solamente incluye a los trabajadores vinculados con una de las líneas de producción de la empresa y en otros dos el sindicato afilia solamente al núcleo de trabajadores permanentes. A diferencia de momentos anteriores al ajuste, la estabilidad laboral, la asignación funcional y las jornadas de trabajo, parecen haber cedido espacio a una reivindicación central: los salarios.

Este nuevo papel de los sindicatos se verifica con la opinión empresarial recurrente que señala que “hoy en día los sindicatos son menos conflictivos y están dispuestos a colaborar más con la empresa; los problemas con el sindicato se reducen a la negociación al tema salarial” (gerente general de la empresa 2.a).

El Cuadro 59 resume las condiciones laborales de este grupo de empresas.

Cuadro 59
Condiciones laborales

	2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g
Contratos	Plazo indefinido, plazo fijo, eventuales de 3 y 6 meses. Retiro y recontrato selectivo con menor salario	Plazo indefinido, eventuales, Retiro total y recontrato con menor salario	Plazo indefinido, eventuales No presenta prácticas de despido y recontratación	Plazo indefinido, eventuales No presenta prácticas de despido y recontratación	Plazo indefinido, plazo fijo, eventuales de 3 y 6 meses. No presenta prácticas de despido y recontratación	Contratos a plazo fijo. No presenta prácticas de despido y recontratación	Plazo indefinido; contratos a plazo fijo. No presenta prácticas de despido y recontratación
Uso de sub-contratación	No	No	Terciarización de una línea de producción además de empaque	No	Terciarización de empaque y almacenes	En planta para tareas de producción	No
Composición del salario	Salarios por rendimiento, básico y bono de productividad. Salarios (en Bs.) - Básico 400 - Promedio 1.600	Salarios por rendimiento, básico y bono de productividad. Salarios (en Bs.) - Básico 475 - Promedio 3.500	Salarios por rendimiento, combinado con fijo y a destajo Salarios (en Bs.) - Básico No declara - Promedio No declara	Salario fijo con primas de productividad en función de resultados Salarios (en Bs.) - Básico 475 - Promedio 800	Salario fijo combinado con salario a destajo Salarios (en Bs.) - Básico 800 - Promedio 1.400	Monto fijo por volumen pactado con adelanto mensual Salarios (en Bs.) - Promedio 1.200	Salario básico, bono de productividad y horas extras Salarios (en Bs.) - Promedio 1000-1400
Jornada laboral y turnos	48 horas general/ mujeres 44 horas	44 horas	48 horas, núcleo básico	44 horas	48 horas, núcleo básico	60 horas en cuadrilla	60 horas en cuadrillas
Incentivos	Prima anual	Eliminados	No declara	Prima anual	Eliminados	Bono si sobrepasan metas	Consolidados en contrato
Horas extras, trabajo nocturno y dominical	Se pagan a destajo	No se pagan	No se pagan	Se pagan según normas	No se pagan	No se pagan	No se pagan
Seguridad social	AFP y salud	AFP y salud	AFP y salud solamente a estables	AFP y salud	AFP y salud solamente a estables	No otorga prestaciones	AFP y salud a obreros en planilla
Sindicatos	Sí, todos afiliados	No tiene	Sí, solo permanentes	Sí, todos afiliados	Sí, solo permanentes	Sí, todos afiliados	Sí, todos afiliados

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Síntesis de los rasgos comunes del grupo

Desde el punto de vista de las estrategias seguidas por las empresas para enfrentar las nuevas condiciones socioeconómicas del entorno, ellas pueden calificarse como reactivas o adaptativas antes que como proactivas. En efecto, siguen un enfoque de cambio parcial restrictivo y en ningún caso avanzan hacia la incorporación de nuevos conceptos de producción y de relación con los mercados que permitan identificar este proceso de reestructuración como sistémico.

Se dice que siguen una estrategia parcial porque incorporan algunas innovaciones tecnológicas puntuales siguiendo un ritmo gradual, en algunos casos combinadas con innovaciones mínimas en el producto, y porque los movimientos de cambio tecnológico no están integrados con cambios en la organización de la producción, donde perviven y se recrean prácticas arcaicas de control burocrático, vertical y despótico, reforzadas con mecanismos de control individual de la producción basados en salarios por rendimiento.

En este sentido, puede afirmarse que se asiste a un proceso de recreación de relaciones de producción basadas en el paradigma taylorista de organización del trabajo, despojado de los elementos progresivos del fordismo que vinculaban la producción con el consumo. Asimismo, las empresas responden a las exigencias de competitividad con los métodos más tradicionales de reducción de costos, siendo el principal mecanismo la reducción de los costos laborales. De este modo, los cambios tecnológicos parciales se ubican primero en áreas de la producción que demandan los mayores requerimientos de mano de obra, se reduce la planta de trabajadores permanentes y se utilizan mecanismos de reducción de los salarios; en más de la mitad de los casos, se recurre además al ahorro de costos indirectos mediante la subcontratación y la adopción de formas contractuales que eliminan las prestaciones sociales para un alto porcentaje de la planilla de trabajadores.

Con la contracción del mercado interno desde los inicios del ajuste estructural, pero más intensamente a partir de la crisis gestada en 1999, las empresas duramente golpeadas por la drástica caída del consumo en un contexto de apertura comercial extrema buscan competir por precios, reduciéndolos al punto de poner en riesgo la continuidad de sus actividades,

sobre todo en los casos en que existe un alto endeudamiento. Esto ha llevado a que, aún en presencia de cambios en la base tecnológica, se imponga una competitividad espuria sustentada en los bajos salarios y su contención.

Finalmente, los cambios en el perfil de la fuerza de trabajo son constantes; sin embargo, en la medida en que los procesos son relativamente poco complejos, no supusieron cambios significativos en el perfil tradicional de la fuerza de trabajo, salvo una tendencia importante: la creciente masculinización de la fuerza de trabajo. Si antes un porcentaje escaso de mujeres laboraba en este tipo de empresas y rubros de actividad, actualmente no son tomadas en cuenta para nuevas contrataciones. Este hecho, que se asocia a los costos por maternidad y a la jornada inferior dispuesta por ley para el caso de la fuerza laboral femenina, refleja la magnitud en la que se difundieron las estrategias defensivas o restrictivas de competitividad.

En definitiva, a las condiciones favorables a las empresas del entorno legal e institucional, se añaden condiciones internas que determinan que la flexibilidad laboral y el deterioro de las condiciones laborales sean una norma y no una excepción en este grupo de empresas. De esta manera, independientemente de los caminos de cambio en otras dimensiones de la base socio-técnica, la intensificación del trabajo y su mayor subordinación a los intereses empresariales fue uno de los mecanismos más utilizados por las empresas manufactureras grandes, que destinan su producción básicamente al mercado interno, para adaptarse a los ambientes de incertidumbre que caracterizan al patrón de desarrollo capitalista y sus sucesivas crisis en los últimos veinte años.

Por todos estos elementos puede decirse que aunque las empresas de este grupo son las que están mejor posicionadas en el mercado interno, no impulsaron los cambios necesarios para una competitividad genuina y sostenible. Prueba de ello es su lenta incursión en mercados externos fronterizos y su cada vez más limitada capacidad de competencia con las importaciones y con otros competidores en sus mercados.

CAPÍTULO 7

GRUPO 3: EMPRESAS VULNERABLES Y ERRÁTICAS FRENTE A LOS MERCADOS

CAPÍTULO 7

GRUPO 3: EMPRESAS VULNERABLES Y ERRÁTICAS FRENTE A LOS MERCADOS

Este grupo está conformado por empresas con una larga trayectoria en la actividad. Como otras iniciativas emergentes en ese período, nacieron con una estrategia dirigida a la producción para el mercado interno, para luego, en la etapa posterior al ajuste, quedar atrapadas en el discurso de la orientación exportadora del modelo y en el ambiente turbulento e incierto de los mercados, siguiendo estrategias erráticas de adaptación que amenazan con hacerlas desaparecer.

Características generales

Las empresas de este grupo nacieron después de 1952 al amparo de las políticas de sustitución de importaciones que tuvieron un mayor impulso en las décadas del sesenta y del setenta. Sus gestores son básicamente empresarios nacionales y miembros de segunda generación de inmigrantes extranjeros radicados en el país. Dos industrias están constituidas como sociedades anónimas y otras dos bajo el estatus de sociedades de responsabilidad limitada.

Se concentran en rubros de consumo duradero y no duradero (madera y muebles, prendas de vestir y textiles), por lo cual su dinámica está estrechamente vinculada con la capacidad de consumo de los hogares en los estratos medios y bajos, fuertemente afectados por el creciente deterioro de sus niveles de ingreso promedio.

Todas ellas comparten actualmente una débil inserción en el mercado difícil de revertir dado el comportamiento recesivo del entorno económico nacional e internacional y la fuerte dependencia de pocos clientes o de un solo proveedor. Estas empresas diseñaron una estrategia de cambio basada en la incursión en mercados externos estimulada tanto por la competencia de productores nacionales de bienes similares como por la acelerada apertura comercial y el contrabando, abandonando la producción para el mercado interno, lo que ocasionó la pérdida de un posicionamiento oligopólico con alta participación en el mercado interno. Una empresa mantuvo su opción por el mercado interno con un único producto, pero a raíz de su elevada dependencia de materias primas importadas y su alto endeudamiento, acabó como maquiladora de una proveedora extranjera.

Otro rasgo compartido es la débil capacidad de gestión de sus titulares y la ausencia de profesionalización de sus mandos medios. En general, son empresas que no integraron adecuadamente sus estrategias de inversión, producción y mercadeo, que no estudian las condiciones de los mercados en los que buscan participar, que hoy compiten en base a bajos precios y que ingresaron en una espiral de endeudamiento o de pérdida de capital de operaciones que limitan seriamente su dinámica productiva.

Por último, se trata de empresas que tienen básicamente una vocación productiva en rubros intensivos en el uso de mano de obra. Sin embargo, en comparación con otros momentos de actividad, ingresaron en una fase de alta sub-utilización de su capacidad instalada, reduciendo drásticamente sus niveles históricos de producción y empleo. Para un resumen de las características generales de estas empresas, ver Cuadro 60.

Cuadro 60

Características generales de las empresas

Código ¹	Rubro	Año de creación	Mercado	Tamaño ²
3.a	Textiles (hilados)	1952	10 % mercado interno, no exporta	240
3.b	Confecciones (camisas)	1963	15 % mercado interno, si exporta	60
3.c	Madera (muebles)	1975	No declara sobre mercado interno, si exporta.	35
3.d	Madera (muebles)	1965	No declara sobre mercado interno, si exporta.	20

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

1 Cuando se especifique alguna particularidad o ejemplificación se hará referencia a la empresa según su código.

2 Trabajadores en planta durante todo el año.

Patrones de reestructuración en la base socio-técnica

En la década del setenta, las cuatro empresas del grupo crecieron en ambientes relativamente estables actuando de manera reactiva a la demanda de su entorno para producir en serie o en grandes lotes para otras industrias y para el sector público. En la década del ochenta, sus trayectorias se bifurcaron y actualmente mantienen dos elementos en común: siguen una lógica productivista (producir primero para vender después) y realizan importantes inversiones para aumentar su capacidad productiva, las que no necesariamente se hacen a partir de un conocimiento detallado de los mercados donde participan.

En tal sentido, una de las empresas estableció una línea de producción en serie de productos de diseño simple, para descubrir luego que no existía un mercado local para esa producción. Otras dos empresas, luego de una primera experiencia exportadora, ampliaron su infraestructura y actualizaron su equipamiento con recursos del sistema financiero, dirigiendo toda su energía a potenciar su inserción externa y abandonar el mercado interno; contrariamente a sus expectativas, sus nuevos mercados son esquivos y sus clientes no operan con contratos de largo plazo y dejan en sus manos todo el riesgo de la inversión. La cuarta empresa avanza en

inversiones que ponen en riesgo su patrimonio para aumentar el volumen y mejorar la competencia por precios en el mercado interno con un solo producto sin diferenciación, descuidando el análisis de las tendencias del mercado para su producción futura.

Para estas empresas, las apuestas exportadoras, en un caso, y hacia un mejor posicionamiento en el mercado nacional, en el otro, cobraron mayor fuerza en la década del noventa, con la perspectiva de recuperar las inversiones y hacer frente a las obligaciones financieras. En este recorrido, dos empresas de madera y muebles abandonaron totalmente la producción en serie para buscar nichos de mercado externo de alto poder adquisitivo donde vender productos diferenciados por el uso de materia prima de primera calidad.

A su vez, la empresa de confecciones se aferró a su único producto, compitiendo en función de precios bajos en el exterior y operando por encargo a la manera de maquiladora para clientes determinados en dos ámbitos geográficos. La empresa textil abrió una nueva planta en una tercera región del país con la intención de ampliar su participación en el mercado interno.

Las estrategias utilizadas para penetrar mercados tienen dos características diferentes: en un caso, se buscó competir sin innovar o diferenciar el producto (confecciones y textiles); en el otro, en un sentido opuesto, el elemento central fue el cambio constante en la línea de productos para adecuarse a una demanda volátil y en constante mutación (madera y muebles), en un juego que lleva a abandonar una línea para abrir otra permanentemente. No obstante, lo que parecía una ventaja para mejorar su inserción en los mercados, se convirtió en una limitación por tratarse de empresas equipadas y orientadas a competir por volúmenes y precios.

Con la crisis interna e internacional que se agudizó desde 1999, tres empresas del grupo perdieron rápidamente sus mercados externos y buscaron nuevamente ocupar espacios en el mercado interno sin mucho éxito por la caída de la demanda agregada. La cuarta empresa, altamente endeudada, acabó cerrando su nueva planta y discontinuó temporalmente la producción, perdiendo casi totalmente su mercado a manos de competidores exter-

nos. Como resultado de la forma de gestión y de las condiciones del entorno, actualmente estas empresas apenas están utilizando entre un 20% y un 30% de su capacidad instalada y corren el riesgo de una rápida desaparición.

En lo que sigue se analizan con más detalle las características del cambio en este grupo de empresas que, sin duda, reflejan lo que acontece con un porcentaje importante de las plantas manufactureras grandes y medianas en el país.

Cambios y continuidades tecnológicas

Desde mediados de la década del ochenta, y en particular durante el del noventa, estas empresas mejoraron su equipamiento incorporando maquinaria electromecánica correspondiente a generaciones anteriores, con una escasa automatización en las fases del proceso que definen la calidad del producto (secado de madera, planchado o fusión de piezas). La empresa textil es la única que avanzó en la modernización tecnológica en los últimos años, contando actualmente con un equipo semi-moderno y con un 40% de su producción automatizada. Este tipo de tecnología se vincula, por un lado, con el predominio de procesos simples a semi-complejos en la producción⁴⁴ y, por otro, con la propia trayectoria de las empresas, que gradualmente fueron abandonando sus pretensiones de producción en serie, para trabajar por lotes bajo modalidades de contratos temporales por encargo o manteniendo al mínimo sus volúmenes de producción a la espera de algún nuevo contrato.

El relato de los titulares ilustra sobre las características de la tecnología y sus cambios: “Nosotros usamos maquinaria común, aunque mucho más veloz y con aditamentos que ayudan a mejorar la calidad en el proceso. Aparte, a inicios de la década del noventa se incorporaron dos equipos automatizados para la preparación y acabado de las prendas. Seguramente es una tecnología más moderna que la que tiene la competencia, pero comparando con cualquier empresa de fuera este equipamiento ya era obsoleto” (gerente general de la empresa 3.b).

⁴⁴ Como señalaba el gerente general de la empresa 3.c: “La operación básica de una nueva maquinaria se aprende en cuestión de días”.

En general, la volatilidad e incertidumbre de los mercados en los que las empresas de este grupo participan se convirtieron en el principal freno para continuar incorporando nueva tecnología; pero en tres casos, los avances se encuentran seriamente limitados por las obligaciones financieras de las empresas. El sueño exportador o de mayor participación en los mercados incluyó inversiones que incluso comprometieron la infraestructura física de alto costo, y el equipamiento hoy se encuentra plenamente subutilizado, notándose que secciones de plantas, e incluso plantas completas, se encuentran cerradas. Y lo que es aún peor: en la medida que transcurre el tiempo, el equipamiento que poseen va volviéndose obsoleto (ver Cuadro 61).

Cuadro 61

Tipo de tecnología según formas de automatización

3.a	3.b	3.c	3.d
Combina automatización con maquinaria electromecánica	Maquinaria electromecánica con baja automatización	Maquinaria electromecánica con baja automatización	Maquinaria electromecánica
Uso de capacidad instalada: 30 %	Uso de capacidad instalada: 30 %	Uso de capacidad instalada: 40 %	Uso de capacidad instalada: 10-20 %

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Materia prima e insumos

En el rubro vinculado al procesamiento de recursos naturales, el origen de la materia prima es básicamente nacional (entre el 90% y el 100% de la misma), aunque los productores encuentran muchas desventajas. En primer lugar, la madera de calidad está destinada con preferencia a la exportación sin valor agregado, lo que los obliga a trabajar con materia prima de calidad inferior. En segundo lugar, su situación financiera los lleva a trabajar con “saldos” debido a la compra de cantidades menores que las empresas que acaparan la mejor madera por compras en grandes volúmenes debido a su restricción en el pago al contado. Este tipo de selección de materia prima

encarece el tratamiento de la madera para lograr la calidad requerida en el producto y, por lo tanto, lleva a incurrir en mayores costos de producción.

En sentido opuesto a lo que ocurre con las anteriores empresas, las otras dos utilizan mayoritariamente materias primas e insumos importados (entre el 90% y el 100% de los mismos). Una se articula hacia atrás solamente para la compra de cartón para el empaque. Por su trayectoria mantiene relaciones estables con sus antiguos proveedores. Refiriéndose a ciertos aspectos de gestión en este ámbito, su titular explicó que se dispone de un alto stock de algunos insumos importados adquiridos hace varios años, cuando había expectativas optimistas de exportación. La otra empresa depende, para la provisión, de un contratista para el que elabora los productos, enfrentando problemas de abastecimiento oportuno que llevan, en ocasiones, a la ruptura del ciclo productivo y, por lo tanto, a tensiones con sus acreedores y con los propios trabajadores.

El Cuadro 62 muestra el grado en que las empresas usan materia prima importada.

Cuadro 62
Materia prima e insumos

	3.a	3.b	3.c	3.d
Materia prima	100 % importada	90 % importada	10 % importada	100 % nacional

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Productos y mercados

Las dos empresas de confecciones y textiles nacieron y se consolidaron compitiendo con una sola línea de productos (elaborados siempre con las mismas características o mínimas adaptaciones de diseño o color), a partir de un enfoque basado únicamente en el criterio del “saber hacer” de las empresas. Si bien este ciclo largo de vida del producto y la ausencia de innovaciones vinculadas con el procesamiento de insumos o el mercadeo fue útil como estrategia hasta la década del ochenta, con clientes poco

exigentes en términos de variedad, hoy muestra fuertes señales de agotamiento en el contexto de apertura y presión competitiva internacional. A pesar de esto, y debido a un notorio déficit de gestión empresarial, estas dos empresas no innovaron.

En cambio, las otras dos fueron proactivas en procesos de innovación discontinua, vale decir que constantemente incorporan un producto completamente nuevo. El siguiente relato ejemplifica lo dicho: “Empezamos con la producción de bancos escolares y en 1976 comenzamos a exportar muebles de oficina. [...] Vimos que con un producto estándar y con los volúmenes que teníamos no podíamos competir en precios, entonces buscamos un nicho de mercado para muebles exquisitos de madera preciosa y ofrecíamos un conjunto de muebles con materia prima de un solo árbol. [...] Con la hiperinflación en Bolivia ya no pudimos exportar este producto. [...] Luego comenzamos a exportar casas completas, desde las vigas hasta los zócalos, pasando por las puertas y ventanas. [...] Ahora estoy haciendo muebles de jardín con un diseño muy europeo, compitiendo con los muebles asiáticos; aunque estamos muy restringidos, andamos buscando dónde vender y cómo poder vender muebles” (gerente general de la empresa 3.d).

Un trayecto similar se observa en otra empresa de madera y muebles del grupo. Aquí la innovación incluye el procesamiento de materias primas certificadas y de alto costo que solamente puede ser utilizada para competir en mercados externos de alto consumo. Sin embargo, la innovación no es un proceso utilizado para diversificar las líneas de producción, sino para sustituir una anterior, siempre desde una lógica que excluye un conocimiento preciso de los mercados como criterio para orientar la producción. Además, mientras que el origen de la innovación parece ubicarse por momentos en el mercadeo, en los hechos sigue iniciativas de los gestores con la ilusión de lograr después una inserción sostenible en los mercados. Todo esto, en definitiva, no permitió crear las condiciones suficientes para un adecuado desempeño de estas empresas.

Como resultado de su trayectoria, solamente dos empresas (3.a y 3.b) posicionaron productos con marca propia, la primera aprovechando que

su actividad operaba bajo licencia de una marca norteamericana y la segunda por su persistencia en la atención del mercado interno con un insumo que se adecuaba a los requerimientos de pequeños productores, tanto en precio como en variedad de colores. Sin embargo, en la actualidad, esta ventaja es claramente insuficiente pues no está acompañada de otros cambios en los procesos productivos, en la propia innovación del producto y en la gestión de los mercados.

En el Cuadro 63 se muestra el proceso de innovación y mejora del producto en estas empresas.

Cuadro 63
Características e innovación del producto

Producto	3.a	3.b	3.c	3.d
Tipo de producto	Hilados de acrílico	Camisas	Muebles de madera	Muebles de madera
Ciclo de vida	Largo	Largo	Corto	Corto
Diferenciación	Ninguna	Por calidad	Por diseño	Por diseño
Diversificación	Único producto	Único producto	Diversificación con sustitución de líneas de producto	
Innovación	Ninguna	Ninguna	Continua	Continua
Competencia	Volumen y precio		Precios y diferenciación de producto	

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

En cuanto a la gestión de mercados, este grupo de empresas tuvo estrategias erráticas, lo que se tradujo en una inserción muy vulnerable. A diferencia de las empresas de los grupos anteriores (cuyos gestores jugaron a una sola estrategia, ya fuera la de exportar o “morir” o la de monopolizar el mercado nacional), las empresas de este grupo fueron concebidas originalmente para producir masivamente hacia el mercado interno. Para algunas

de ellas esta estrategia funcionó durante el período de vigencia de un marco regulador que protegía la producción para el mercado interno y favorecía a los productores con el acceso a divisas baratas. Para otras, ni siquiera este entorno fue suficiente, ya que la posibilidad de industrializar sus rubros de actividad dependía de lograr cambios en el gusto de la clientela de ingresos medios y altos, habida cuenta de la competencia externa y de una gran cantidad de pequeños productores artesanales que trabajaban por encargo atendiendo a las especificaciones de los clientes y con precios competitivos.

En el contexto de las políticas de libre mercado, la apertura comercial amenazó rápidamente a las empresas productoras de textiles y confecciones; sin embargo, en el primer caso, el uso de una nueva materia prima (acrílico) jugó en favor de una mayor competitividad; incluso se amplió la demanda de este insumo para la confección de prendas de vestir de muy bajo precio en la industria y el sector artesanal, un factor que fue aprovechado para aumentar su participación en el mercado hasta muy avanzada la década del noventa. No ocurrió lo mismo con la empresa de confecciones que, en ausencia de innovaciones en el producto, desestimó la posibilidad de seguir participando en el mercado interno, reduciendo al mínimo la producción destinada a él.

En cuanto a las productoras de madera y muebles, los efectos de la apertura se sintieron en el creciente debilitamiento de la capacidad de compra de los segmentos del mercado a los que buscaban dirigirse, cerrando las compuertas para la comercialización de líneas de producción en serie, en un contexto de mayor competencia con los productores artesanales.

Tanto por la posibilidad de mantener o ampliar la producción atendiendo a nuevos segmentos del mercado interno como por las oportunidades de avanzar en una estrategia exportadora, todas las empresas del grupo realizaron grandes inversiones, superando con creces su capacidad financiera. Un solo contrato de exportación, por ejemplo, alentó este camino como sustitutivo del anterior (centrado en el mercado interno) y fue impulsado sin mayor conocimiento de las modalidades, canales, mecanismos y participantes de los nuevos mercados a los que coyunturalmente lograron ingresar.

La competencia por insumos, calidad y precio no fue suficiente para garantizar la sostenibilidad de sus exportaciones. Un contrato que abría grandes expectativas no era renovado para una fase posterior. La presentación de las líneas de productos en ferias otorgaba en algunos momentos el acceso a algún contrato temporal (madera y muebles). La producción asiática de menor precio hizo cada vez menos competitivas a las empresas de los dos rubros, sobre todo en el mercado norteamericano. Al momento de las entrevistas, sólo una de las empresas mantenía contratos en vigencia sin seguridad de ser renovados (3.c), el resto había perdido sus mercados y apostaba a los supuestos beneficios de la ampliación del ATPA (hoy ATPADEA) para reiniciar o comenzar su ciclo de exportaciones.

Curiosamente, luego de su errática experiencia exportadora, todas las empresas volvieron nuevamente la mirada al mercado interno para producir “lo que demande la clientela” o “lo que sabemos hacer”. El gerente general de una de estas empresas lamentó que la misma hubiera jugado a una sola estrategia, “entregando a la competencia” su posición expectable (oligopólica) que le había permitido alcanzar una participación del 80% en el mercado nacional. Hoy su estrategia de mercadeo se basa en la publicidad para reconquistar espacios en el mercado interno con un mínimo de producción y se acompaña de la “búsqueda directa” de algún contrato que le permita reanudar su ciclo exportador; tal contrato se constituiría en un “puente” mientras se negocian otros y se muestra la disposición a bajar los precios para ser competitivos⁴⁵.

Otra de las empresas del grupo, que no produce el volumen exportable que justifique su capacidad instalada, atenuó la crisis retornando a su línea de productos simples, aunque en volúmenes extremadamente bajos debido a la caída de la demanda interna. De este modo busca lograr un mayor equilibrio en su estrategia de mercadeo para atender las demandas externa e interna. Para ello, y pretendiendo mantener su perfil exportador, avanzó en un contrato de riesgo compartido con socios de una institución externa de apoyo a la pequeña empresa. Otra de estas empresas no tiene actualmente

⁴⁵ Un mecanismo de competencia que por lo general se asienta en una mayor reducción de costos laborales.

una estrategia de mercadeo, perdió mercados externos y aprovecha ventajas de contratos de corto plazo (producción por encargo) en segmentos de mercado volátiles e impredecibles en el mercado interno.

La empresa restante, que fue altamente vulnerable a las importaciones (incluyendo la ropa usada que abatió la pequeña producción de prendas de vestir) y a su alto endeudamiento, siguió una nueva estrategia errática orientada a integrar verticalmente la empresa para el uso de sus insumos en el rubro de las confecciones, iniciativa que también fracasó acelerando su crisis financiera. La pérdida de su capital de operaciones y la discontinuidad temporal en la producción que siguió a esta circunstancia bastaron para abrir sus mercados a la competencia de productos similares del exterior.

Actualmente esta empresa está realizando un contrato de mediano plazo con su principal proveedor de materia prima para producir con el sistema de maquila, con el mismo insumo que ella elaboraba, para el mercado interno. La forma de armonizar esta posible contradicción (maquila para el mercado doméstico) fue crear una empresa distribuidora local en asociación con el proveedor externo. Con esta franja de seguridad temporal —que alivia a la empresa de una quiebra inminente—, la situación no es todavía expectable, ya que los volúmenes de producción se redujeron dramáticamente y la continuidad de la empresa depende de la oportunidad en la provisión de la materia prima por la empresa que la contrata, un aspecto sobre el cual ella tiene muy poco control.

En síntesis, se observa que en todas estas empresas existe un alto conocimiento de la actividad en el rubro que contrasta con la débil capacidad de gestión integrada de los procesos productivos y el mercado, lo que las ubica entre las más expuestas a la quiebra, como se verá más adelante.

Los que siguen son algunos testimonios de los titulares de las empresas con referencia a la gestión de mercados: “Nos encontramos con una fábrica que sabe producir en serie y en cantidad para el país y resulta que el mercado es básicamente a pedido. Entonces buscamos qué producir en serie y llegamos a la decisión de producir muebles de una línea bastante simple, a costo competitivo y de buena calidad” (gerente general de la empresa 3.c). El gerente general de la empresa 3.d sostenía que: “Estoy

haciendo muebles de jardín con un diseño muy europeo compitiendo con los muebles asiáticos, la ventaja es que nosotros podemos entregarles un mueble que cuando se embala queda plano. [...] Con el impuesto para las importaciones en los Estados Unidos estamos realmente muy restringidos [...] entonces andamos buscando dónde y cómo vender”. El gerente general de la empresa 3.a decía: “Cuando empieza la crisis económica en menos de un año, hasta octubre de 2001, las ventas se reducen y la producción baja en diez veces. La salida fue asociarnos con nuestro proveedor de materia prima quien provee la fibra para que hagamos maquila, pero no para exportar sino para comercializarla en nuestro medio, a nuestros propios clientes”. Finalmente, el gerente general de la empresa 3.b manifestaba que: “La relación con el cliente [externo] es de total ventaja para éste, no arriesga nada, te llama, solicita tu producto señalando el mes y día exactos. Uno pregunta: ‘dígame señor X, ¿este pedido se va repetir luego del primer envío?’ La respuesta es: ‘No puedo asegurarle’. No es posible en estas condiciones tomar las previsiones oportunas para traer el material, más aún sabiendo que el trámite dura por lo menos tres meses”.

De estos relatos pueden extraerse varias conclusiones. Entre ellas, que en la mayoría de los casos, la inserción en los mercados externos es intermediada por “contratistas” o clientes que trabajan con diferentes tiendas de venta; ellos son, en definitiva, quienes dan las especificaciones para la elaboración del producto, volúmenes y plazos fijos de entrega y quienes definen cada contrato en función de las condiciones del mercado de destino y de los precios de oferta. Esto genera una fuerte dependencia de unos pocos “clientes” en determinadas plazas. Asimismo, la posibilidad de diversificar plazas es limitada: no se logra ser competitivos en Europa y tampoco en la región, ya que las exportaciones son muy sensibles a las variaciones en el tipo de cambio promedio de los mercados de destino. Variaciones abruptas como las ocurridas con la devaluación del Real en Brasil o del Peso en Argentina, cierran automáticamente las puertas de esos mercados. De allí se deriva la opción por seguir buscando espacios en los mercados del norte, donde las industrias locales no tienen ninguna capacidad de influir en las condiciones de venta de sus productos. Otra conclusión es que la estrategia

de algunas empresas de presentarse en ferias tampoco augura posibilidades ciertas de éxito, pues bajo esta modalidad se accede también a mercados que operan sobre demandas puntuales en función de los diferenciales de precio con productores de otras latitudes.

Así, en ausencia de políticas integrales y sostenidas de promoción a las exportaciones, la vulnerabilidad de las estrategias exportadoras de empresas que siguieron caminos bajos de reestructuración es creciente, como se observa en este grupo de empresas.

El Cuadro 64 muestra los mercados donde colocan sus productos y el tipo de comercialización que desarrollan las empresas de este grupo.

Cuadro 64
Mercado y comercialización

	3.a	3.b	3.c	3.d
Mercado	Interno	Interno. Dejó de exportar.	Interno y externo, con tendencia a perder mercados de exportación	Interno, dejó de exportar
Estrategia comercial	Empresa comercializadora en asociación con proveedor de insumos	Agencias de venta en ciudades del eje. Publicidad. Contactos con intermediarios en el exterior	Tiendas de venta en ciudades del eje. Contactos con intermediarios en el exterior	Entrega directa a clientes y tienda de exposición
Tipo de distribución	Mayorista y minorista	Mayorista, minorista y por contratos	Minorista y por contratos	Minorista
Cuota de mercado	10 % nacional	15 % nacional	No declara	1 % nacional

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Organización del trabajo

La organización de la producción y del trabajo en este grupo de empresas se corresponde en todos los casos con un refuerzo de la lógica taylorista que, como ya se explicó, supone la estandarización de tareas, que se realizan de manera repetitiva y controlada, sin que los trabajadores incidan mayormente en la concepción de su labor. En todas estas empresas existe una deliberada separación entre concepción y ejecución. Frases como: “el que sabe hacer el trabajo soy yo” o “siempre se ha trabajado de la misma manera, en cadena, y toda la fábrica está organizada para esta forma de producir”, son expresivas de este enfoque.

En las dos empresas que continúan con un proceso de producción en serie, el proceso productivo es planificado por los mandos medios y los trabajadores se sujetan a la aplicación de instructivos con fuerte control de supervisores que reportan directamente a las gerencias. En las otras dos, que combinan la producción en línea con la producción por encargo (usualmente en un lote reducido), aún cuando se presenta la exigencia de un trabajo artesanal para el acabado de los productos, persiste esta práctica organizativa. Como señala uno de los entrevistados: “Al operario le resulta más fácil seguir las indicaciones y proceder con su trabajo. No le interesa mucho para qué es tal o cual fachada” (gerente general de la empresa 3.c).

Este desdén por el “saber hacer” obrero es mucho más marcado en esta empresa. Al respecto, es ilustrativa la opinión de uno de los trabajadores cuando señala que: “La producción está a cargo de los mandos medios, [que] tienen sus supervisores en cada etapa del proceso. Nosotros no podemos escoger cómo hacer, estamos para trabajar, nos dan el material, nos dan los instructivos y estamos obligados a trabajar como nos piden” (obrero de la empresa 3.a).

Se menciona, además, el cronómetro, el control riguroso del rendimiento o el cambio de mentalidad para un trabajo que implica una mayor separación de tareas. Como en el caso del grupo de empresas líderes en el mercado interno, lo que se rescata de las nuevas formas de organización de la producción son aquellos elementos ampliamente funcionales a los propósitos de reducción de costos, como la creación de un núcleo de trabajadores

permanentes con habilidades básicas para garantizar la continuidad de la producción, con la posibilidad de hacer un uso más flexible de la mano de obra frente a presiones de los trabajadores o en momentos de auge económico (mayor uso de trabajo eventual bajo modalidades contractuales diversas). Asimismo, se adoptan sistemas de incentivos individuales que favorecen la intensificación del trabajo facilitando la reducción del empleo.

La flexibilidad funcional de equipos de trabajo (rotación en tareas con integración entre funciones) y la polivalencia asociada al enriquecimiento de tareas son prácticas generalmente ausentes, que sólo se usan para enfrentar la continua rotación del personal y el ausentismo.

En este grupo de empresas también se maneja una noción instrumental de la participación con el fin de lograr la adhesión de los trabajadores a las decisiones empresariales. Lejos de la práctica, existe un discurso que se refiere a la creación de comités de planificación con participación obrera. Una indagación atenta permite ver que, una vez más, se trata de “conocer las opiniones de los trabajadores”, aunque no necesariamente de tomarlas en cuenta, pues se concluye que “las decisiones obviamente son tomadas más arriba”. Otro ejemplo al respecto es la mención a que el criterio de los trabajadores cuenta mucho en la producción, mientras que, por otro lado, se insiste en que el trabajador “toma las indicaciones y procede”.

Este control burocrático, con excepción de una sola empresa, descansa en el poder autoritario de los gerentes generales, pues ni siquiera se profesionalizaron en estas empresas las áreas de planificación y control, estableciendo un modelo de gestión mucho más despótico, que automatiza al trabajador impidiéndole desplegar sus conocimientos y experiencia.

Debido a esta forma de gestión, los sindicatos o no existen o perdieron peso político. Solamente dos empresas, que todavía cuentan con volúmenes importantes de trabajadores, reportan la existencia de sindicatos con los cuales mantienen “buenas relaciones, pues ellos saben cuál es la situación de la empresa; saben también que cuando todo va bien ellos tienen garantizado su trabajo y que cuando va mal todos debemos compartir los costos” (gerente general de la empresa 3.a).

Lo expresado hasta aquí permite concluir que estas empresas, aunque están cada vez más presionadas para introducir cambios sistémicos en su enfoque de gestión, optaron más bien por seguir estrategias defensivas de adaptación, bajando costos en los materiales e insumos y en la mano de obra. De este modo, intentaron adecuarse a “lo que la clientela pide”, pasando de la producción en masa a la producción por lotes o por “unidades de productos”, sin proyectar cambios organizacionales que les permitan mejorar sus condiciones de competitividad y usar más sus enormes inversiones en capital fijo.

En el Cuadro 65 se resume la organización de los procesos productivos y de trabajo en este grupo de empresas.

Empleo y perfil de los/as trabajadores/as

Todas las empresas reportan una importante reducción del empleo ocasionada por su trayectoria errática en relación a las estrategias gerenciales y a las fuertes variaciones cíclicas en la demanda de sus productos. Después de haberse constituido como empresas con un gran número de trabajadores, hoy tres de ellas ocupan entre veinte y sesenta obreros y una cuarta mantiene un alto número de trabajadores (más de doscientos), en su mayoría antiguos, lo que parece obedecer a la iliquidez de la empresa para pagar las obligaciones sociales en caso de despido masivo.

En cuanto al perfil de los trabajadores, estas empresas combinaron mejor históricamente el uso de mano de obra masculina y femenina, pero actualmente también tienden a masculinizar su planta laboral. Sólo una de ellas manifiesta su opción por el trabajo femenino, ya que, independientemente de los supuestos más altos costos que significa su contratación, es “mano de obra más apta para el desempeño de las tareas de la fábrica y menos proclive al ausentismo” (gerente general de la empresa 3.b). Por esta razón todavía el 60% de los operarios son mujeres.

Con la mencionada excepción, debido a la naturaleza menos compleja de los procesos técnico-productivos y la menor necesidad de recalificación de la fuerza de trabajo, las empresas buscan combinar la experiencia de un núcleo básico de trabajadores antiguos con recambios parciales de fuerza de trabajo más joven. Inclusive optaron por trabajar

con una planta de obreros jóvenes y sin experiencia y, en general, sin mayores exigencias en cuanto al nivel educativo. Esto permite, en algunos casos, reclutar mano de obra dispuesta a trabajar con menores salarios en momentos de aumento de la demanda (contratos grandes).

Un entrevistado señalaba: “Si tuviera que poner una exigencia de escolaridad, me quedaría con muy pocas posibilidades de contratar. Aquí sólo se necesita una cierta habilidad y un conocimiento básico de las tareas” (gerente general de la empresa 3.c).

De allí que la antigüedad o la permanencia de los trabajadores en las empresas, con una excepción, es muy baja y alcanza entre el 10% y el 30% de los trabajadores. Sólo cuentan el control de costos y la competencia por precios en una especie de “sálvese quien pueda”. En una de las empresas se menciona: “El tipo de personal que ahora necesito es uno menos caprichoso, sustituible cien por ciento, porque el que sabe hacer el trabajo soy yo y mi jefe de planta está muy capacitado para dirigir a gente nueva” (gerente general de la empresa 3.c).

En otros términos, las empresas de este grupo no solamente mantienen un perfil tradicional de fuerza de trabajo, sino que en algunos casos debilitaron sus núcleos básicos de trabajadores. Aquí la ausencia de perspectivas o visiones de mediano plazo conduce a crear más frentes de amenaza para su propia continuidad.

El Cuadro 66 muestra el perfil de la fuerza de trabajo en estas empresas.

Relaciones laborales y condiciones de trabajo

En estas empresas, a pesar de la retórica que acompaña las referencias a las relaciones laborales, los trabajadores dejaron de ser considerados el principal potencial para la producción, para ser utilizados como cualquier otro factor en función de las variaciones de la demanda en los mercados. La generalización de las estrategias defensivas de competitividad basadas en el ahorro de costos laborales es más nítida y opera a través de las dos modalidades de flexibilidad antes reportadas, la contractual y salarial. La primera fue ampliamente funcional a las necesidades de ajuste en el volumen de los trabajadores para operar bajo un sistema de contratos de corto plazo o en función

Cuadro 66
Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as)

	3.a	3.b	3.c	3.d
Composición por sexo	Masculina	Mixta, predominio mujeres	Masculina	Mixta, fuerte predominio masculino
Edades predominantes	Adultos mayores	Adultos jóvenes y jóvenes	Variadas	Adultos mayores y jóvenes
Escolaridad	Baja	Baja	Media-baja	Baja
Antigüedad	Alta	Media-baja	Media-baja	Baja
Profesionalización mandos medios	Alta	Baja	Baja	Baja

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

de la demanda con el consiguiente ahorro en los costos indirectos asociados con la contratación. Este tipo de flexibilidad siguió diversas modalidades:

- i) Reducción parcial o total de la planta de obreros. Luego de una fase de sustitución de capital por trabajo, todas estas empresas siguieron reduciendo el número de trabajadores debido a la caída en los niveles de producción. Actualmente trabajan con menos del 30% de su planta media de obreros en comparación con lo que ocurría a mediados de la década del noventa.
- ii) Contratación eventual o por producto determinado. Una de las empresas siguió esta modalidad, desligándose por completo de las obligaciones sociales. A pesar de tener hoy una planta de obreros muy reducida, ni siquiera vela por mantener un núcleo básico de trabajadores bajo otro sistema contractual.
- iii) Subcontratos con personas individuales en momentos de alza de la demanda (contratos grandes). Una empresa combina un núcleo pequeño de trabajadores estables con trabajadores eventuales y subcontratos que operan a través de su propio “mercado interno de fuerza laboral”, es decir, con actuales o ex trabajadores que operan como contratistas bajo su propio riesgo, en el mismo espacio físico de la fábrica. La subcontratación abarca todas las fases esenciales de la producción.
- iv) Uso de contratos civiles. Una de las empresas eliminó la noción de planilla para trabajar mediante contratos por obra que se remuneran a destajo, siendo el caso más extremo de flexibilidad observado en este grupo.

Más que en otras fábricas, la reducción en el número de trabajadores obliga a los que quedan a intensificar su trabajo de manera extrema. En una sola empresa, donde la flexibilidad contractual fue contenida por razones ajenas a la voluntad del empleador, se observa una tendencia inversa de fuerte sub-utilización del tiempo de trabajo obrero, un factor que amenaza todavía más la débil posición económica de la empresa. Aquí la expectativa parece radicar sobre todo en las políticas de reactivación y alivio de las deudas de las empresas como principal mecanismo de salida a la crisis.

La flexibilidad salarial es tan intensa como los cambios contractuales. Excepto una empresa que retornó a la modalidad de pago de un salario fijo, todas las demás pagan a sus trabajadores por rendimiento. Bajo cualquiera de estas dos modalidades, la mayoría de los trabajadores están sujetos al pago del salario mínimo nacional o de un básico establecido por la empresa en montos muy bajos. De allí que alguno de los entrevistados señalara que si tuviera mayores exigencias de calificación en el reclutamiento se quedaría sin trabajadores.

Otras modalidades de flexibilidad salarial son:

- i) La eliminación de bonos diversos. Solamente dos de las cuatro empresas hacen referencia a bonos de producción, lo que significa que el rendimiento se remunera a destajo y posiblemente sin ingresar a las planillas mensuales. Otras empresas eliminaron por completo el bono de producción (prima anual), bonos de asistencia o cualquier otro pago extraordinario, llegando inclusive a compartir las erogaciones del bono de alimentación (merienda al medio día) con sus trabajadores.
- ii) La reducción o eliminación del pago de horas extraordinarias. Las horas extraordinarias son un concepto que está totalmente ausente en estas empresas: o no se pagan o simplemente se compensan, en situación de extrema acumulación, con un día libre.
- iii) El despido y la recontratación con salario más bajo. Una de las empresas siguió esta práctica “negociada con los trabajadores, que conocen la situación de la empresa y que prefieren esta situación frente al desempleo, porque como está la situación de las empresas del rubro nadie los va a contratar” (gerente general de la empresa 3.a). La recontratación fue selectiva, sujeta al salario mínimo nacional, pues frente a la caída de las exportaciones, el retiro de personal fue masivo. Este tipo de recursos son posibles y se difundieron en el sector industrial por la ausencia de fiscalización en el cumplimiento de las normas y el propio debilitamiento de los sindicatos que quedan inermes ante las decisiones empresariales.

- iv) La eliminación del pago por trabajo en domingos y feriados. Esta política es congruente con los cambios en las modalidades contractuales y, a diferencia de otros momentos, cuando existe trabajo dominical, se compensa al trabajador con un día libre en la semana.
- v) Las bajas remuneraciones. Nuevamente éste fue uno de los principales mecanismos de reducción de costos laborales por cuanto en estas empresas la mayor parte de los trabajadores son remunerados con un monto equivalente al salario mínimo o con un básico establecido por la empresa (entre cuatrocientos cincuenta y quinientos sesenta Bolivianos). Los salarios medios, incluidos los bonos de producción, se encuentran por debajo de los observados en el Grupo 3 (entre ochocientos y mil cuatrocientos Bolivianos). La única empresa que remunera con salario fijo tiene un básico de setecientos Bolivianos y un salario medio de mil Bolivianos; se trata de montos que, considerando el costo de una canasta familiar básica, se encuentran muy por debajo de las necesidades de consumo de los trabajadores.

Este conjunto de indicadores muestra, otra vez, que en un contexto de cambios parciales, básicamente centrados en tecnología “dura”, la respuesta de estas empresas a la crisis siguió el camino de la competitividad espuria, con una alta flexibilidad en el uso y remuneración de la fuerza de trabajo, acudiendo para ello inclusive a formas despóticas de gestión de los recursos humanos y a una elevada subordinación de los trabajadores a los intereses de la empresa. El principal mecanismo de control es, en este grupo, la competencia laboral para puestos de trabajo que no exigen mayores niveles de capacitación formal. Así, todos los trabajadores, por temor al despido, se subordinan a las decisiones gerenciales, sintiéndose prescindibles, lo que limita seriamente sus posibilidades de acción colectiva en defensa de sus intereses.

Es posible concluir, entonces, que las condiciones de trabajo derivadas de las nuevas tendencias en las relaciones laborales se expresan en la incertidumbre laboral, la disponibilidad permanente y el sometimiento a bajos salarios, a remuneraciones a destajo y a una mayor intensificación

del trabajo distribuido entre un número cada vez menor de obreros. Solamente tres empresas reportan el pago de prestaciones sociales de seguridad social y salud y, en una de ellas, los trabajadores señalan que la empresa ingresó en una elevada mora de aportes por estos conceptos. Además, cabe anotar que apenas una parte de los trabajadores de estas empresas están sujetos a dichos beneficios. Si a esto se suma la flexibilidad contractual expresada en altas y bajas en función de la demanda y la contratación eventual recurrente, se puede hablar de la emergencia de una precariedad laboral media-alta.

Por otra parte, con el avance de las formas contractuales atípicas y la continua rotación de los trabajadores se afectaron notablemente las posibilidades de articulación de intereses y la acción sindical. Solamente en una empresa los trabajadores recurrieron a la amenaza de huelga para presionar por el pago de salarios y de aportes a la seguridad social y la salud atrasados. Más allá de estas demandas, el sindicato actúa con un sentido muy abierto de colaboración con la empresa, movido en gran medida por la necesidad de preservar las fuentes de trabajo. Ello se expresa en su adhesión abierta a las demandas empresariales de reactivación, mediante marchas, pronunciamientos y gestiones directas ante organismos de gobierno, conjuntamente con la patronal.

El Cuadro 67 muestra de manera resumida las condiciones laborales en este grupo de empresas.

Síntesis de los rasgos comunes del grupo

Las estrategias seguidas por las empresas para enfrentar las nuevas condiciones socioeconómicas del entorno pueden calificarse como reactivas. Considerando todos los elementos de la configuración socio-técnica, lo que parecía un avance progresivo —la mejora de su equipamiento tecnológico—, devino en su talón de Aquiles por el alto endeudamiento que, a diferencia de las empresas de otros grupos, llegó a comprometer seriamente su patrimonio. Más allá de este aparente avance, no integrado con otros ámbitos de la organización productiva, no se encuentra ningún concepto nuevo de producción y de relación con los mercados que permita hacer referencia a

Cuadro 67
Condiciones laborales

	3.a	3.b	3.c	3.d
Tipo de contratos	Plazo indefinido	Plazo indefinido	Plazo indefinido y eventuales. Prácticas de despido y recontratación	Eventuales tiempo parcial. Prácticas de despido y recontratación
Uso de subcontratación		No se utiliza	Asociación o subcontratación de otras empresas en contratos grandes	En contratos grandes, no es permanente
Composición del salario	Monto fijo con eliminación de bonos y primas, lo que ha reducido del 30 a 40 % del salario. Nivel salarial (en Bs.) - Básico 700 - Promedio 1.000 - Máximo 1.200	Salario por rendimiento con eliminación de categorías Nivel salarial (en Bs.) - Básico 450 - Máximo 800	Nivel salarial (en Bs.) - Básico 560 - Promedio 1.400 - Máximo 3.500	Salario a destajo por producto. Nivel salarial (en Bs.) - Básico 480
Jornadas laborales y turnos	48 horas semanales según Ley	48 horas semanales según Ley. Se respeta diferencia para mujeres	48 horas semanales según Ley	48 horas semanales según Ley
Incentivos		Ninguno, eliminación de bonos y primas		
Horas extras, trabajos nocturnos y dominicales	Horas extras se pagan a destajo. No reporta dominicales		No reportan	
Seguridad social	AFP; salud con mora en pagos	AFP; salud para núcleo permanentes	AFP; salud para núcleo permanentes	No otorga prestaciones
Sindicatos	Sí, todos afiliados	Sí, afilia sólo a permanentes		No tiene

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

un proceso, al menos, de reestructuración parcial. Aún las innovaciones parciales en producto, cuando existen, fueron promovidas por una demanda puntual y de corto plazo, lo que derivó en un movimiento errático de sustitución de una línea de producción por otra.

Así, también en este caso se concluye que las empresas siguen una estrategia restrictiva pues responden con los métodos más tradicionales a la reducción de costos, siendo el principal mecanismo la merma de los costos laborales a través de todas las modalidades posibles de flexibilidad, incluida la subcontratación y los contratos civiles o por obra. El pago de bajos salarios es el mecanismo generalizado en todas ellas, seguido de una mayor desprotección social de los trabajadores por la pérdida de sus prestaciones sociales. Es decir que junto al reforzamiento de una lógica taylorista en la organización del trabajo, recrudecen formas autoritarias de gestión y se vuelven más precarias las condiciones laborales, dejando en evidencia un trayecto “tortuoso” de cambios que, sin lugar a dudas, se da en un porcentaje importante de las empresas industriales bolivianas, en particular en aquellas que se declaran en situación de quiebra y reclaman el apoyo estatal para aliviar sus deudas con el sistema bancario.

Con caminos bajos de reestructuración, sin una valoración del trabajo como recurso fundamental para enfrentar la reactivación y con condiciones cada vez más adversas de mercado, el destino de estas empresas parece oscilar entre una supervivencia precaria y una creciente vulnerabilidad que puede tener dos salidas: una, vivir como en un péndulo que permite acumular en ciclos de expansión para enfrentar ciclos de caída; otra, desaparecer. Después de tantos años de funcionamiento, y considerando la modalidad de gestión de sus titulares, no es fácil imaginar una tercera vía más sostenible: la de reestructuración sistémica.

CAPÍTULO 8

GRUPO 4: EMPRESAS MEDIANAS QUE DISPUTAN EL MERCADO INTERNO

CAPÍTULO 8

GRUPO 4: EMPRESAS MEDIANAS QUE DISPUTAN EL MERCADO INTERNO

En este grupo se encuentra una gran diversidad de empresas medianas, creadas con inversiones nuevas a partir de la recuperación económica de la década del noventa (algunas de ellas heredaron la experiencia de otras que fueron subsumidas). El proyecto empresarial de las empresas que conforman el grupo es producir bienes de consumo masivo para el mercado interno. A pesar de que la muestra presentada es de sólo tres empresas de alimentos y textiles, su comportamiento ejemplifica un universo mayor de empresas “jóvenes de tamaño mediano” que deben competir en el mercado particular (usualmente centrado en una o dos ciudades) con las importaciones, los productos del contrabando y otras empresas nacionales.

A diferencia de algunas empresas de los Grupos 1 y 2, éstas, creadas en la década del noventa, no heredaron ni la estabilidad ni los privilegios de los proyectos industriales de la etapa de sustitución de importaciones. En este sentido, su formación es producto más bien de iniciativas impulsadas por la experiencia profesional de sus gerentes/propietarios, por la tradición familiar en el rubro o como estrategia de aprovechamiento de nichos de mercado internos abandonados por el cierre de grandes empresas (el caso de los textiles, por ejemplo).

Todas las empresas aquí incluidas asumen como estrategia central la consolidación de su posición en el mercado (sobre todo en posicionamiento de marca) en base a precio y calidad de sus productos, tarea compleja en tiempos de alta y diversa competencia y de contracción del con-

sumo interno. Ninguna sobrepasa el 15% o el 20% de la demanda en los mercados nacionales y se las considera medianas por el número de trabajadores que emplean.

Características generales

Las empresas de este grupo no necesariamente transitaron por algún tipo de cambio o reconversión productiva; ellas más bien “nacieron” bajo las exigencias del período actual. No obstante, como en otros grupos, las características de la configuración socio-técnica de producción varía y sus modificaciones internas se producen de manera continua, pues sus modelos productivos no se han consolidaron de forma definitiva. El Cuadro 68 muestra sus características generales.

Cuadro 68

Características generales de las empresas

Código ¹	Rubro	Año de creación	Mercado	Tamaño ²
4.a	Alimentos (leche de soya)	1992 ³	Nacional	87
4.b	Alimentos (fideos)	1994	Nacional	17
4.c	Textiles (mantas, frazadas, aguayos)	1997	Nacional	100

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

¹ En adelante, se hará referencia a cada empresa por su código.

² Trabajadores en planta todo el año.

³ Con relaciones de origen en 1943.

Las tres empresas estudiadas son producto de inversiones nacionales, pero difieren significativamente en cuanto a su fragilidad económica por los niveles de endeudamiento y vulnerabilidad en torno a los mercados. La empresa 4.a tuvo un crecimiento de tipo conservador y, partiendo de una primera inversión significativa, fue generando o adaptando su propia tecnología de manera gradual y continua, lo que le permitió mantener bajos índices de endeudamiento. El caso opuesto lo presenta la empresa 4.b, que

adquirió maquinaria italiana completamente automatizada que le permitió prácticamente prescindir de trabajadores. Esta alta inversión de inicio generó debilidad de gestión tanto por la falta de capital de operaciones como por las altas tasas de interés financiero que la empresa debe amortizar (alrededor de 14% anual). En los dos o tres últimos años, estos factores pusieron en riesgo la propia continuidad de la empresa. La creación de la empresa 4.c respondió a la estrategia de un conglomerado industrial textil para aprovechar los desperdicios de su actividad exportadora y de terceros en el rubro, cubriendo en el mercado local a consumidores de un producto masivo y de bajo costo. A pesar de ser un satélite pequeño de todo el consorcio textil exportador, comparte su alto riesgo por sobre-endeudamiento.

La historia de cada una de ellas ilustra muchos de los caminos que las empresas medianas asumen en el país. Por ejemplo, la empresa 4.a es producto de la iniciativa de un profesional norteamericano que, habiéndose establecido en Bolivia, desarrolló su proyecto productivo en torno a dos factores: materia prima accesible y barata (semilla de soya germinada) y un mercado potencial muy amplio donde se puede competir por precio y calidad.

Partiendo de la experiencia de una pequeña procesadora de leche animal, en 1993 realizó un giro en torno a la materia prima, iniciando la producción de leche de soya y algunos derivados. Si bien el proyecto demoró unos dos años en establecerse, por la necesidad de publicidad y promoción tendiente a cambiar los hábitos de consumo de la población, hacia 1995 ya registraba ganancias. En la actualidad, la empresa cuenta con tecnología de punta en la producción de leche de soya, con una inversión aproximada de un millón y medio de dólares. Sus planes de expansión están dirigidos al mercado fronterizo de Perú y Chile, buscando instalar una planta de procesamiento en Arica que atendería los mercados de Iquique, Antofagasta, Tacna y Puno. La misma empresa tiene algunas inversiones en Colombia y en el mediano plazo tiene intenciones de construir una planta en La Paz, una vez asegurado un mercado estable.

La empresa 4.b tiene antecedentes familiares de muy larga data. El capital original proviene del abuelo del actual dueño, un inmigrante yugoslavo que, luego de probar suerte en Argentina y Chile, se estableció

en Oruro para dedicarse a la explotación de minas de oro. Con el dinero reunido en esos emprendimientos se estableció en Cochabamba, donde compró un viejo molino (aproximadamente en la década del cincuenta) y fue expandiendo sus operaciones a una pequeña fábrica de fideos (en la década del setenta). Los hijos mantuvieron el negocio familiar (molino y fábrica de fideos) aprovechando las crisis de Argentina y Brasil en 1978 para adquirir maquinaria de segunda mano muy barata. En 1992 se cerró el molino y se independizó la empresa de fideos actual con la importación de maquinaria europea “llave en mano”.

En el caso de la empresa 4.c (parte de un consorcio textil mucho más grande), su independencia se inició hace aproximadamente cinco años, cuando se definió su especialidad en torno al tejido plano aprovechando los desperdicios de las otras empresas procesadoras de algodón y de los artesanos de lana. El propietario, uno de los industriales de mayor renombre y con más influencia política en el país, aprovechó diversas coyunturas para fortalecer su crecimiento empresarial creando un consorcio de nueve empresas, todas en la rama textil. La empresa estudiada en este caso, caracterizada por el reciclado de materia prima y la atención al mercado nacional, puede considerarse un satélite para el mercado interno.

Las tres empresas incorporadas en este grupo tienen como característica central la orientación al mercado nacional; sin embargo, por su tamaño, su eje de operaciones está reducido a una región (occidente/oriente) o simplemente a una ciudad capital del país. Así, la empresa 4.a cubre un porcentaje mayoritario del mercado de Cochabamba pero no logra consolidarse en el mercado de La Paz (su próxima plaza interesante), y su principal competidor domina casi totalmente el mercado de Santa Cruz. Su llegada a ciudades independientes del eje es nula. Por su parte, la empresa 4.b se desenvuelve en un entorno de alta competitividad con aproximadamente quince rivales locales y treinta a nivel nacional, sin contar con las empresas clandestinas que pueden alcanzar a veinticinco fábricas artesanales. Su distribución está centrada en el occidente (La Paz, Cochabamba, Potosí, Oruro). El mercado central de la empresa 4.c es el occidente del país, compitiendo con la importación (legal e ilegal) sobre todo de productos peruanos.

Un denominador común, consecuencia del tamaño de la empresa y de la estrategia de cada gerente, es desestimar la exportación como estrategia de crecimiento y lo que se busca ante todo es consolidar la marca en el propio mercado. Cada caso tiene su propia lógica aunque, como se sostuvo anteriormente, la empresa 4.a tiene planes de ampliar sus inversiones hacia países vecinos, lo que no necesariamente supone la exportación, sino más bien colocar plantas subsidiarias.

Patrones de reestructuración en la base socio-técnica

Todas las empresas de este grupo pueden ser calificadas como intensivas en capital, medianas, con tecnología adecuada para su rubro, con algunas innovaciones en proceso complementadas con tecnología media. Elaboran productos cuya competitividad en primer lugar gira en torno al precio, y luego a la calidad. Todas luchan permanentemente en un mercado volátil, de alta competencia y con la constante amenaza de la apertura total a productos extranjeros, pero lograron posicionar su marca al menos en los mercados locales en los que participan.

Cambios y continuidades tecnológicas

Las tres empresas lograron consolidarse. Su competitividad se basa en tecnología ahorradora de fuerza de trabajo. Lograr este tipo de configuración tecnológica fue producto de diversas estrategias, desde la compra de maquinaria usada parcialmente y la adaptación con innovación propia (que implica incluso la construcción de algunas máquinas) hasta la adquisición de tecnología “llave en mano” de la maquinaria y el conocimiento del proceso productivo.

La trayectoria tecnológica de la empresa 4.a es una de las más interesantes respecto del conjunto de la muestra por su capacidad en innovación de producto e invención de tecnología apropiada para producirlo, centrada en el proceso. Basada en un inicio en una planta lechera, se emprendió una transformación tecnológica para introducir la línea de procesamiento de soya. Si bien en un inicio se importó maquinaria, poco a poco se fue adaptando y creando nueva tecnología para facilitar el trabajo, sobre todo de la extracción de la leche de la soya. Se trata de procesos de investigación y

experimentación, de cambios parciales que, como eran aplicados de forma continua, en el mediano plazo dieron lugar a una innovación general. El siguiente testimonio es del gerente general de la empresa 4.a: “Usted sabe que la soya implica una actividad central que es el remojo. Los chinos y los asiáticos, que dominan el mercado, desarrollaron su técnica en función de un remojo estático; yo en cambio diseñé el proceso para que el remojo sea dinámico, de flujo continuo, una correa sin fin que hace avanzar a la soya y así, mientras se remoja, se traslada a otro flujo sin fin. Esto me dio mucho mejor resultado que la técnica tradicional del proceso”.

El conocimiento del gerente/propietario sobre el proceso productivo así como sus innovaciones —desarrolladas a partir de investigaciones propias—, hicieron que fuera contratado como asesor en otras plantas en Centroamérica y que mantenga relaciones con instituciones de investigación norteamericanas y empresas innovadoras de Bélgica y Canadá. Por su especialización tecnológica, el gerente muestra cierto desdén hacia las organizaciones departamentales y nacionales (Federación de Empresarios Privados y Cámaras de Comercio): “Soy miembro de la Cámara, pero hasta ahí nomás; no tengo tiempo. Yo más bien soy miembro de la Asociación Mundial de la Soya, que realiza una conferencia mundial cada cuatro años. El año pasado fue en Bangkok, Tokio, y estoy esperando noticias para asistir a la próxima. Allí se reúnen los seiscientos ochenta científicos más importantes exponiendo sus novedades” (gerente general de la empresa 4.a).

Esta empresa planifica futuras inversiones en tecnología de producto como clara estrategia de mejorar la calidad del producto (mejor conservación y tiempo de vida para ampliar las posibilidades de distribución nacional), así como para ahorrar el uso intensivo de mano de obra (sobre todo en el empaque).

El caso de la empresa 4.b es un ejemplo de una desmedida inversión en maquinaria y tecnología automatizada, diseñada para producir en grandes cantidades y cuya rigidez no le permite adecuarse a temporadas de crisis. La empresa nació con una inversión inicial de 1.6 millones de dólares en equipos y procesos italianos “llave en mano”. La tecnología importada redujo significativamente la mano de obra, limitada en la actualidad

a descargue de materia prima e insumos al inicio, control del correcto funcionamiento de la máquina y envasado final del proceso. El sobredimensionamiento de la máquina adquirida en relación con un mercado reducido (con ya varios competidores legales y la producción informal) provocó que, en su mejor etapa productiva, tan sólo se llegara a utilizar el 60% de su capacidad (calculada en 8 a 10 mil quintales de fideos al mes). La paradoja sobre este tipo de inversión en empresas medianas es expresada por su gerente: “Al inicio éramos muy pocos en el rubro y la actividad era buena, pero con la crisis de Brasil y Argentina [referida a la crisis de los años 1978 y 1979] nos han invadido las maquinarias pequeñas de segunda de esas fábricas. Ahí empieza el crecimiento de las fábricas de fideos, pero su mano de obra es mala, su calidad es muy artesanal y como sus gastos operativos son bajos, es difícil competir con ellos. Por ejemplo, no pagan impuestos, su consumo de luz es bajo porque secan el fideo al aire libre y con ventiladores, contaminando el producto, y sus precios son bajos pues venden por quintales, sin marca; con que vendan diez quintales al día les da para comer y están satisfechos. Lo penoso es que sus precios rigen el mercado” (gerente general de la empresa 4.b).

La inversión en tecnología “dura” indudablemente mejoró la calidad del producto y generó prestigio a la empresa 4.b, sin embargo se trata de un producto (alimento de primera necesidad) donde el precio es central en la competencia. Esta apuesta por la tecnología “dura”, en lugar de ser un factor que fortalece el avance en el desarrollo de la empresa, se convirtió en su principal debilidad por los altos costos financieros de la inversión, así como por la poca flexibilidad de la maquinaria.

La empresa 4.c introdujo tecnología de primera línea para el tejido plano que automatiza el proceso productivo. Más que en operarios, los trabajadores se convirtieron en vigilantes de procesos, a los cuales controlan de acuerdo a las especificaciones de la producción del día. Su perfil tecnológico combina maquinaria reciclada de otras fábricas del consorcio e innovación en equipo de última generación que permite aprovechar y procesar fibras desechadas de otras empresas.

Como se puede ver por los ejemplos descritos, en todas las empresas la inversión tecnológica es central para posicionarse con ciertas ventajas frente al mercado, para adecuar una planta antigua al uso de nuevas materias o para producir bienes adecuados al medio, competitivos en base a precio y calidad. Todas las empresas nacieron tecnificadas y continúan procesos importantes de inversión en capital fijo y en tecnologías “duras”, aunque la forma de adquisición-incorporación y el grado de innovación propia varía (ver Cuadro 69).

Cuadro 69

Tipo de tecnología según la forma de automatización

4.a	4.b	4.c
Automatización rígida de flujo continuo. Innovación y adaptación de maquinaria para el procesamiento eficiente del producto (soya). Permanente innovación tecnológica para producción masiva de tres líneas de diferentes productos.	Automatización rígida de flujo continuo. El obrero limita su intervención a la supervisión de la maquinaria.	Maquinaria automatizada, de punta para su sector, sobre todo en la etapa de reciclaje de materia prima.

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Materia prima e insumos

Respecto a la provisión de materia prima, un denominador común entre las empresas es que adquieren una buena proporción del mercado nacional, formando parte explícita de sus ventajas comparativas (sobre todo en dos de las tres empresas estudiadas).

La empresa 4.b es la única que inició un tránsito (todavía fluctuante) de importación de harina de la Argentina por la diferencia de precios ocasionada por la tasa cambiaria. Sin embargo, ésta no necesariamente es una tendencia que podría consolidarse. En el caso de la empresa 4.c, si bien toda

su materia prima es reciclada de desperdicios de empresas textiles, éstas a su vez importan la materia prima, por lo tanto aunque sus proveedores son nacionales, el origen de la fibra que trabajan es importado.

Por el contrario, la ventaja comparativa central de la empresa 4.a es que emplea materia prima nacional de bajo precio, ya que la soya que utiliza es desechada por el mercado de exportación pues usa semilla de baja germinación. Su segundo producto en importancia es el azúcar, también de adquisición nacional. Su experiencia en el trato con proveedores parece haber mejorado con el tiempo ya que: “Me ha costado mucho encontrar un buen proveedor y ya estoy años con él porque me cumple, incluso el hace stock para proveerme todo el año, en cualquier época puedo comprarle según mi producción. Como no es fácil encontrar la semilla que requiero, él nos hace un stock para que no nos falte” (gerente general de la empresa 4.a).

Respecto de los insumos requeridos por la empresa 4.a (cacao, colorantes, etc.), son todos importados. En el caso del cacao (que produce y exporta Bolivia), la empresa prefiere importar de Ghana, África, por la calidad.

El problema de la empresa 4.b gira en torno a la materia prima y a las variaciones en su precio. Siendo la harina su principal insumo, en primera instancia se encadenaba a un molino perteneciente a la familia que le proveía de “buena materia prima, a buen precio”. Ahora la harina nacional es escasa por el precio del trigo y el cierre de muchos molinos, por lo que se consume harina importada de Argentina y Paraguay (desde 1995) por los costos altos de producción en Bolivia. La estrategia de la empresa para economizar en los insumos fue mezclar materia prima nacional (por lo general de buena calidad) con importada para lograr un producto intermedio que se adecue al precio de su mercado. A esto se suma el poco capital de operaciones con que la empresa cuenta para aprovisionarse en caso de que la harina baje de precio. Esto también es resultado del tipo de ventas que realiza, generalmente pagadas entre treinta y cuarenta días después de entregado el producto.

Como sostiene el gerente general de la empresa 4.b: “Aquí en Cochabamba se han ido perdiendo los productores de harina. Había tres molinos,

ahora no hay ninguno, sobre todo por los altos fletes del trigo para ser procesado; como es trigo americano, entra por Arica y se queda en Oruro o La Paz. Y las importaciones de harina de Argentina por contrabando son lo peor. Llegan harinas baratas de Santa Cruz; creo que ellos hacen compras grandes a Argentina y Paraguay, importan legal o ilegalmente y reembolsan en las marcas de molinos nacionales y eso llega a Cochabamba cinco veces más barato”.

Las relaciones con los proveedores no parecen estar exentas de problemas, pues rotan constantemente. De acuerdo con la misma fuente, los vendedores “aparecen y desaparecen” del mercado según suben o bajan los precios de la harina. Se especula en torno al contrabando de Argentina y si el control aduanero aumenta, los precios de la harina se elevan de manera imprevisible. Esta variación, sin embargo, no puede ajustar el precio del fideo que es estable por la alta competencia de fabricantes, además de ser un producto sustituible en la economía popular.

Respecto de los insumos, la mayoría es de origen nacional (envases de polietileno, plástico tejido) y se adquiere un porcentaje mínimo de insumos extranjeros en colorantes y aditivos alemanes.

En el caso de la empresa 4.c, las materias primas son básicamente reciclado nacional, con 60% de las mismas provenientes de desperdicios de empresas textiles del propio consorcio y de otros productores artesanales (sin embargo, hay que considerar que estas empresas a su vez importan sus fibras originales). El restante 40% es acopiado por una sección externa a la empresa que se encarga de contactar a pequeños productores dispuestos a vender sus desperdicios de lana, algodón o fibra. Los insumos (hilos y colorantes) provienen de México y Perú.

En todas las empresas analizadas se puede ver que la reconversión tecnológica fue concebida con la intención de aprovechar materias primas nacionales de bajos costos (ver Cuadro 70).

Cuadro 70
Materia prima e insumos

	4.a	4.b	4.c
Materia prima	100 % nacional compuesto por semilla de soya y azúcar	50 % nacional y 50 % importado (este dato puede subestimar las importaciones)	100 % nacional de material reciclado
Insumos	100 % nacional de material reciclado	10 % importados de Alemania, 90 % nacionales	100% importados: hilos, tinturas de colores
Procedencia de importaciones	Cacao de Ghana, el resto de Estados Unidos	Materia prima: Argentina Insumos: Alemania	México y Perú
Relación con proveedores	Muy estables y de confianza desarrollada en años	Altamente inestable, según flujos de precios del mercado de importaciones	Estable, parte de un mismo consorcio

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Productos y mercados

Todas las empresas usadas como ejemplo en este apartado tienen sólo una fracción menor de los mercados locales (ninguna cubre más del 15% o 20% de la demanda) y participan de una competencia muy dinámica impuesta tanto por las importaciones como por el contrabando o por la presencia de otras empresas nacionales en el mismo rubro. Todas las empresas producen una línea de productos poco diversificados, dirigidos a mercados de consumo masivo de ingresos medios y bajos.

En los tres casos, se considera la exportación como una actividad posterior a la consolidación de una dinámica empresarial y competitividad probada en los mercados nacionales, producto de una madurez en el desarrollo de su emprendimiento. Ninguna se plantea exportaciones en el mediano plazo, aunque se presentan algunas alternativas para cubrir mercados fronterizos.

El caso de la empresa 4.a merece especial atención por su estrategia de cambio de producto identificando necesidades del mercado, pero siempre dentro de una lógica de producir para, y competir en, mercados masivos de productos de corta vida. Si bien inició sus actividades procesando leche animal, muy pronto asumió que la competencia en este rubro era alta y sus posibilidades de expansión muy limitadas.

Conociendo el hecho de que, como en toda el área andina, el 70% de la población puede presentar intolerancia a la lactosa, la empresa buscó un producto sustitutivo que semeje sus propiedades nutritivas y pueda competir en precio. Después de llevar adelante una investigación que duró aproximadamente un año, inició la producción de leche de soya y algunos derivados (yogurt y helados). Luego de un período de tres años introduciendo el producto, que implicaba un cambio en los hábitos alimenticios de la población, en la actualidad domina el 45% del mercado de leche de Cochabamba (incluyendo la venta de leche animal).

El producto de la empresa 4.b no tiene innovación significativa y su calidad, comparativamente superior por la tecnología empleada, está tendiendo a bajar por la calidad de la materia prima (como ya se anotó, se mezclan diferentes calidades de harina como estrategia de ahorro). Asimismo, tiene una alta variación en la presentación (veintiséis formatos de fideos) pero, en esencia, se trata de un solo producto.

Los únicos intentos de innovación están relacionados con el empaque, que se adecua a los diferentes pesos que el consumidor requiere. En general, se evita la venta a granel por la posibilidad de alteración del producto y el consecuente descrédito de su marca.

Por último, la empresa 4.c presenta poca innovación y diversidad. Sus cambios están más bien basados en diseño antes que en la ampliación de productos. Su tecnología está dirigida a un mejor aprovechamiento del reciclado como materia prima.

El Cuadro 71 muestra las características y el grado de innovación del producto en este grupo de empresas.

Cuadro 71
Características e innovación del producto

	4.a	4.b	4.c
Tipo de producto	Leche, yogurt y helado de soya	Fideo en veintiséis formatos	Frazadas, mantas de viaje, etcétera
Ciclo de vida	Largo	Largo	Largo
Diferenciación del producto con competencia	Alta por materia prima utilizada	Media-baja. Marca reconocida por calidad y diferenciación en el tipo de empaque.	Adecuado en diseño y precio a los gustos locales. Buena calidad y marca reconocida.
Diversificación de oferta	Media-baja en diversidad de productos pero con planes de ampliar	Baja. La diferencia es sólo de formato externo.	
Innovación	Continua	Ninguna	Continua
Competencia	Por diferenciación, calidad y mejor precio	Por precio y, en menor proporción, por calidad	Por precio y calidad

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

La experiencia en un agresivo manejo de mercados e innovación de producto la aporta la empresa 4.a. Luego de cambiar de leche animal a vegetal, transcurrió por un proceso de dos años de promoción intensa para que su producto sustituyera a la leche animal. Se puede identificar dos aciertos en la interpretación de su mercado; en primer término, el bajo consumo de leche *per cápita* en Bolivia se debe principalmente a los bajos ingresos, más que a la poca predilección por gusto. Así, ofreciendo un producto alternativo, con las mismas características nutricionales a un costo accesible, pudo ampliar la base de sus clientes a estratos bajos de la población. En segundo término, aprovecha un nicho de mercado descuidado por las empresas procesadoras de leche animal: personas intolerantes a la lactosa y

quienes, teniendo mayores recursos, optan por la soya por su conocimiento nutricional (vegetarianos, deportistas, etcétera).

Los planes de mediano plazo de expansión de su mercado son muy ambiciosos. Se plantea cubrir la demanda de los departamentos fronterizos de Perú y Chile así como atender mejor el mercado paceño descentralizando plantas de tratamiento, a partir de la experiencia tecnológica acumulada y la alta calidad de la soya boliviana. Por todas estas ventajas, la importación y apertura de mercados, no le preocupan al gerente general de la empresa, ya que considera que su producto puede competir con cualquier oferta del mercado local. Un conocimiento claro de sus ventajas se expresa en este comentario: “Mire, la relación es la siguiente: un litro de leche de soya saborizada con chocolate está en dos Bolivianos, esa misma leche saborizada de origen animal se produce en Bolivia a cuatro Bolivianos. Cualquier leche importada cuesta seis Bolivianos y, si la analiza técnicamente, no alcanza la calidad de la leche que nosotros producimos. Ades Argentina, por ejemplo, con muchos recursos está en todos los países sudamericanos y su calidad no está muy lejos de la nuestra, por eso le podemos hacer frente” (gerente general de la empresa 4.a).

En el caso de la empresa 4.b, el mercado y la alta inversión son los dos eslabones más débiles de la estrategia empresarial. Su producción está destinada básicamente al mercado nacional de ingresos medios y bajos, en un segmento de alta competencia por precio. A continuación se enumeran algunos de los escollos que debe enfrentar.

En primer lugar, el consumo de fideos es irregular según la temporada y los precios de productos sustitutos en la dieta de las familias. Así: “Varía mucho: si hay fruta, baja el consumo de fideo; si la papa está barata, la gente se va a la papa; igual en época de cosecha de arroz, como hay abundante y a precio bajo, la gente prefiere consumir arroz y dejar el fideo. Es un consumo muy variable no sólo por temporadas, sino según se presenten cada año la cosecha de papa, arroz u otros sustitutos” (gerente general de la empresa 4.b).

En segundo lugar, la venta se realiza a crédito. Con una distribución directa a tiendas, almacenes de abarrotes o compradores mayoristas, y

con el uso de intermediarios se llega a todos los puntos de venta. Sin embargo, desde el momento de la entrega los clientes tardan entre treinta y cuarenta días en realizar los pagos; así, la modalidad de ventas por consignación disminuye su liquidez en capital de operaciones.

Por último, la relación del gremio de productores de fideos es muy competitiva, incluyendo a unas veinte o veinticinco fábricas clandestinas que venden a granel sin ningún tipo de marca. La competencia del mercado hace que aunque el volumen de ventas no se reduzca significativamente por la crisis económica, los márgenes de ganancia sean impredecibles. El gerente general de la empresa 4.b sostenía: “Hay competencia desleal no sólo de los informales. Por ejemplo, hay empresas que no sé qué hacen para vender más barato, traerán harina por cantidad o más barata por su cuenta; no se cómo pueden vender el quintal a ciento veintiocho Bolivianos, cuando nosotros estamos al límite con un precio de ciento treinta y seis Bolivianos. Se han hecho reuniones a nivel de Cochabamba para fijar precios base para todos, para no hacer una competencia desleal, y todos aceptan ese rato, pero luego siguen vendiendo más bajo”.

La estrategia de la empresa 4.c está centrada en la venta por volumen a bajo precio, lo que la ubica en un estrato medio-bajo de consumidores. Sus ventas son altas según las estaciones (invierno) y la adecuación de los modelos a los gustos locales, sobre todo en occidente.

Para un resumen del desempeño de estas empresas en los mercados, ver el Cuadro 72.

Organización del trabajo

La organización del proceso productivo en este grupo es muy diversa, por ello se hace referencia aquí a cada uno de los ejemplos en el marco de tres coincidencias: centralidad en las decisiones, organización para la producción masiva y aplicaciones parciales de principios tayloristas/fordistas.

Contrariamente a todo lo expuesto sobre la empresa 4.a en torno a la innovación en el producto, acertado manejo de mercado, poco endeudamiento e historia basada en un crecimiento paulatino, la forma de organización del proceso productivo es una de las más conservadoras y despectivas con respecto a los recursos humanos.

Cuadro 72

Mercado y comercialización

	4.a	4.b	4.c
Mercado	Centrado en La Paz y Cochabamba. Centrado en clase baja (por precio alternativo a leche animal). Ventas alcanzan a 1,8 millones de dólares al año.	La Paz, Cochabamba, Oruro y Potosí (en distintos porcentajes)	Con marcada preferencia en el occidente, su nicho está centrado en medios y bajos ingresos
Estrategia comercial	Apertura de mercado y cambio de hábitos del consumidor. Alta promoción de los productos. Distribución en tiendas, supermercados y puntos de venta en mercados	Venta por volumen con pequeña diferenciación por marca, calidad y adecuación de empaques a consumo minorista. Distribución en la empresa a mayoristas quienes distribuyen a almacenes de abarrotes. Venta directa a minoristas y entrega a instituciones de consumo considerable.	Venta por volumen a bajo precio. Cuenta con tiendas propias y ventas por intermediarios en consignación
Cuota del mercado	45 % del mercado de leche cochabambino, 10 % del mercado de La Paz (incluyendo leche animal)	No se tiene información disponible	10 a 20 % del mercado nacional. Compite con contrabando del Perú.

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Su organización del trabajo, basada en la inversión intensiva de capital y el flujo continuo (por el carácter del producto), limita al trabajador de planta al control estricto de la máquina, con muy poca movilidad entre puestos y alta división de tareas (entre concepción y ejecución, así como entre secciones). El proceso más intensivo en mano de obra, el embolsado, es pagado a destajo y la mano de obra se compone de trabajadores periféricos de mayor rotación que el núcleo de planta.

La organización de la empresa es relativamente sencilla, con un control centralizado en la gerencia que asume todas las decisiones y enfrenta los problemas. Los puestos intermedios están compuestos por un jefe de producción y un administrador de sección. Finalmente, se ubica el nivel

obrero, cuya diferenciación entre trabajadores estables y a destajo genera jerarquías implícitas.

Los niveles administrativos y gerenciales son especializados, pero el tipo de liderazgo ejercido por el propietario es altamente centralizado. Su capacidad radica en aspectos técnicos del producto y en una excelente visión de mercado; sin embargo, su mayor debilidad parece anclar en la organización del trabajo, donde denota un exceso de despotismo y dominio vertical.

Durante la entrevista, el propietario expresó su atención a la calidad del producto; sin embargo en el proceso productivo mismo no se presentan etapas intermedias de control de la calidad, por lo que se deduce que la responsabilidad de este control se ubica en la fase terminal del proceso, sin descartar que, gracias a su experiencia, los trabajadores puedan identificar problemas intermedios durante el flujo continuo, aunque sin una sistematización planificada.

La empresa 4.b tiene una organización de la producción muy sencilla por el uso de alta tecnología que reduce su personal al mínimo: procesos de descarga de materia prima y envasado. Se trata de un sistema de flujo continuo donde la maquinaria produce veinte quintales por hora con tres personas que controlan todo el proceso. Así, en un máximo de producción, la empresa requiere nueve obreros semi-calificados (tres turnos de tres trabajadores). El resto de los obreros (cinco) trabajan en almacén y ocho trabajadores eventuales se encargan del embolsado y carga del fideo.

Por su parte, en la empresa 4.c, a pesar de contar con un número significativo de trabajadores (cien), también el proceso es altamente tecnificado y los obreros son más “supervisores” del buen funcionamiento de la máquina que actores directos del trabajo. Algunas etapas del proceso requieren uso intensivo de mano de obra, pero la mayor parte están auto-reguladas por las propias máquinas. El control es permanente y responde a una estrategia planificada.

El Cuadro 73 muestra las características generales de la organización del proceso productivo y del trabajo en este grupo de empresas.

Cuadro 73 Organización de los procesos productivo y del trabajo

4.a		4.b		4.c	
Tipo de proceso productivo		Producción masiva de flujo continuo.		Producción masiva por piezas	
Organización del trabajo	Proceso intensivo en capital, con riesgos de organización fordista (línea de montaje en flujo continuo)	Proceso intensivo en capital, con riesgos de organización fordista (línea de montaje en flujo continuo)	Predominio de tecnología, control del proceso semiautomático, personal de vigilancia de la máquina	Predominio de la forma taylorista, cada obrero responsable del control de una máquina. Flujo continuo automatizado.	
		Separación entre concepción y ejecución			
	Los niveles administrativos y gerenciales son especializados y, si bien se presenta división por departamentos, el gerente/propietario ejerce un dominio centralizado y despótico permanentemente	Gerencia de alta calificación técnica en manejo de molinos y alimenos, pero deficiente en mercado y administración. Gerencia de tipo familiar, con relaciones paternalistas. El jefe de planta concentra trabajo de control, mantenimiento, organización de la producción y relaciones con el personal.		Administración racional especializada, división muy marcada entre departamentos. Administración burocrática y altamente formalizada.	
	Separación entre producción, mantenimiento y reparación	El jefe de planta realiza el control de máquinas, reparación o ajuste y mantenimiento		Separación entre producción, mantenimiento y reparación	
	Control de calidad el final del proceso	Control de calidad por la máquina cruzada con experiencia del supervisor		Control de calidad en todas las etapas del proceso	
	División de la producción en secciones separadas con un administrador independiente que a su vez responde al jefe de planta	Un trabajador calificado que controla todas las etapas de producción y concentra conocimiento. El resto dividido en tareas simples.		División por tareas, especializadas por puestos de trabajo	
	Asignación poco flexible en puestos y trabajos para que se especialicen. Poca rotación que denominan "policivalente preventivo".	Alta polivalencia en tareas y funciones entre los obreros		Asignación flexible en puestos y trabajos como estrategia para combatir ausentismo	
	Vigilancia directa, personalizada y despótica realizada por gerente/propietario	Vigilancia directa del jefe de producción		Vigilancia automatizada regida por las máquinas. Uso de bonos económicos para aumentar la producción.	
	Sanciones no reglamentadas, abierta a prácticas y costumbres	Control limitado a asistencia y cumplimiento de tareas con sanciones no establecidas		Jerarquía y sanciones claramente reglamentadas, predominio de comunicación escrita	
	No presenta uso de bonos de productividad para incentivar la producción			Uso de bonos productivos	
	Formas de mando despóticas en una jerarquía muy reducida y poco compleja	Formas de mando personalizadas y paternalistas aunque se comparte la dirección con el jefe de producción		Formas de mando burocratizadas, con estructura clara y sencilla	

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Empleo y perfil de los/as trabajadores/as

A pesar de la variedad en las políticas de personal que presentan las empresas, comparten algunas estrategias comunes. En primer lugar, hay una predilección por la fuerza laboral masculina (exceptuando la empresa 4.a); en general, se cuenta con trabajadores jóvenes y con un núcleo reducido de trabajadores con experiencia que mantienen la calidad de la producción y ejercen control sobre la fuerza de trabajo nueva (usualmente cuentan con la confianza del empresario). Aunque en los tres casos se cuenta con alta tecnología, es interesante observar que no necesariamente se requiere un número significativo de obreros calificados. Así, con una mayoría periférica de obreros poco calificados y de alta rotación (por bajos salarios), la empresa puede sacar adelante su producción gracias al núcleo de trabajadores mayores.

En el caso específico de la empresa 4.a, se puede encontrar en el discurso empresarial un marcado menosprecio por su fuerza de trabajo, apoyado en un subyacente discurso de trabajadores prescindibles y fácilmente sustituibles. Basta observar su descripción de los requisitos para convertirse en obrero de la empresa: “Esa persona para trabajar aquí necesita sólo buena voluntad, no necesita bachillerato sino saber leer y escribir. Nos es indistinto que sean hombres o mujeres, necesitamos un trabajador sano, fuerte, despierto” (gerente general de la empresa 4.a).

Esta percepción sobre el trabajador y sus condiciones mínimas remite a la anécdota relatada por Carrillo (1982) al hablar de la maquila de la frontera Norte de México, donde, a modo de broma, le plantearon que las mujeres, para ser contratadas, requerían tan solo pasar “la prueba del espejo”. Cuando le preguntaron qué implicaba ese requerimiento, el gerente de recursos humanos respondió: “Se coloca frente a la trabajadora un espejo, si lo empaña es porque respira, entonces puede entrar a trabajar”. Así, en la empresa 4.a el mejor trabajador será el que sea “sano y fuerte” y tenga “buena voluntad”, lo que implica sumisión frente al poder despótico del patrón.

La empresa 4.b prácticamente prescinde de mano de obra (sólo cuenta con diecisiete obreros entre permanentes y temporales); la mayor parte de los trabajadores dependientes pertenecen a la planta administrativa y de ventas. A pesar de ser un reducido número de obreros, la división

entre el núcleo duro de calificados (quienes tienen a su cargo el control de la máquina) y los no calificados (trabajadores temporales para el empaque) es muy notoria.

La empresa 4.c cuenta con un número significativo de trabajadores y todos ellos se rigen por normas básicas de derechos laborales exigidos por códigos de conducta aplicados a todo el consorcio productivo (requisito para mantener sus mercados de exportación).

En el Cuadro 74 se observa el perfil de la fuerza de trabajo por empresa.

Cuadro 74

Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as)

	4.a	4.b	4.c
Composición por sexo	50 % masculina	100 % masculina	100 % masculina
Edad predominante	Muy variada, sin concentración en ninguna edad específica	Jóvenes	Jóvenes y núcleo reducido de trabajadores mayores
Escolaridad	Escolaridad básica (leer y escribir)	Media-alta de obreros permanentes, baja de temporales	Media y alta
Calificación	La mayoría no calificados	50 % no calificados	
Antigüedad	En promedio 6 años	No se tiene información	20 % alta, 50 % media y 30 % baja
Perfil de los gerentes y mandos medios	Profesionalizados. Gerente general experto de rango internacional en el producto.	Profesionalizados. Gerente general especializado en alimentos y molinos. Jefe de Producción especializado en tecnología utilizada.	Gerencia y administración altamente calificadas, sin relación con la propiedad

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Relaciones laborales y condiciones de trabajo

Como se ha podido constatar a lo largo del texto, la fuerza de trabajo, altamente masculinizada, se redujo en esencia a los servicios mínimos de soporte de un aparato productivo intensivo en capital. Esta fuerza de trabajo, en dos de tres empresas, está compuesta preferentemente por trabajadores jóvenes poco calificados y con una antigüedad promedio menor a cuatro años. Si bien en dos empresas la contratación es fija y se cumple con las prestaciones legales, la mayor precariedad proviene de los bajos salarios (fijos en algunos casos o a destajo) y de la imposibilidad de la acción colectiva organizada en sindicatos. La otra empresa aplica una variedad más amplia de flexibilidad y, aprovechando la alta competencia por puestos de trabajo, ejerce una presión permanente sobre los costos laborales. Las formas de flexibilización son principalmente numérica (procesos permanentes de reducción y contratación de personal, en general sin recontrataciones) y salarial (por medio de una variedad de formas de contratación y ajustes en los tiempos y programación del trabajo).

Así, estas empresas medianas, si bien basan parte de sus ventajas para competir en el mercado en ciertas innovaciones tecnológicas, no avanzaron en ninguna forma creativa o novedosa de organización del trabajo (manteniendo principios tayloristas) y constituyen uno de los grupos que más aprovechó la creciente precariedad del mercado de trabajo para llegar a negociaciones cada vez más desventajosas en términos de retribución salarial con sus empleados y obreros.

Sobre las condiciones de trabajo en la empresa 4.a no se pudo obtener información confiable por la poca predisposición a hablar del tema en la gerencia, que se limitaba a responder “cumplimos todo de acuerdo a ley”. Sin embargo, el tipo de trato a los trabajadores y su concepción de la fuerza laboral permiten pensar que hay mucho por explorar en este campo. Dos temas parecieron reveladores.

Primero, hay una división interna de los trabajadores en la forma de pago y contratación: un grupo privilegiado, que responde a contratos estables y recibe una salario fijo, tal vez con algunos incrementos por horas extras, y un grupo menos calificado que realiza trabajo intensivo, que

recibe pago a destajo por el volumen diario de su rendimiento. El trato contractual y de prestaciones parece presentar importantes diferencias.

Segundo, el empresario declaró de manera explícita su disponibilidad para “estirar” la jornada laboral de todos los trabajadores según lo requiriera la demanda, esto es, trabajar un solo turno extendido, que implica mucho trabajo nocturno para el cumplimiento de contratos. No se pudo obtener información más precisa sobre qué implica esa jornada estirada pero, por los volúmenes de producción de la fábrica, se puede suponer que son jornadas por encima de lo estipulado por ley.

En este caso, se encuentra innovación tecnológica significativa sobre una base de relativamente poca innovación en la organización del proceso de trabajo (tecnología “blanda”). La fuerza de trabajo llega a casi noventa personas, distribuida en partes iguales entre hombre y mujeres, las edades varían y la antigüedad promedio es de seis años. Las innovaciones en organización, como las polivalencias o calificaciones múltiples, tienen una función más “preventiva” (aminorar el impacto de faltas) que sistémico-productiva.

La contratación es en general indefinida luego de un período de prueba. La variación se presenta en la forma de pago: en los procesos fluidos (control de máquinas) hay salarios fijos, mientras en secciones de embolsado se paga a destajo sobre una base mínima. Las ganancias en costos laborales a futuro que espera obtener, según sugiere el gerente general, pasarán más por tecnologías que sustituyen trabajo por capital que por mayor flexibilización.

En el caso de la empresa 4.b el uso intensivo de capital hace muy reducida la planta de obreros que deben ser calificados en el manejo de la maquinaria. Tal vez por ello los contratos son permanentes, los horarios cumplen las disposiciones legales y se cuenta con seguridad social. Sin embargo, a pesar de la poca mano de obra requerida, cuando se necesita ampliarla se contrata trabajadores temporales que reciben su salario semanalmente, con pagos por jornal y sin ningún derecho reconocido. Así, cuando la demanda lo requiere, la ampliación del trabajo se produce de manera totalmente flexible.

En el proceso productivo “hacia atrás” los servicios de descargue de materias primas son responsabilidad de los transportistas; sólo un empleado vigila el proceso. En la empresa hay un cuerpo mínimo de trabajadores encargados de monitorear la salida del producto, regular el empaclado y manejar los almacenes. Esta fuerza de trabajo, que no pasa de veinte trabajadores, es 100% masculina, todos jóvenes (menores a 25 años), con poca calificación y una antigüedad promedio de tres años. La contratación es fija luego de un período de prueba de tres meses con un salario bajo.

Del presente grupo, la empresa 4.c es la que más innovó en tecnología “blanda” u organización del proceso de trabajo. Existen varias formas de flexibilización, que aprovechan la alta competencia por puestos para ejercer una presión permanente sobre los costos laborales. Las formas de flexibilización son principalmente numérica y salarial (por medio de una variedad de formas de contratación y ajustes en los tiempos y programación del trabajo); aunque no hay subcontrataciones o terciarizaciones importantes.

La fuerza de trabajo se masculinizó, reflejando una tendencia a mantener un núcleo de trabajadores antiguos, “rodeado” de una fuerza de trabajo joven masculina cuya antigüedad promedio es de seis años. La estabilidad laboral es relativamente alta para el sector textil (se reporta una rotación de 25% del personal por año), que permanentemente disminuye la edad y antigüedad promedio.

Aprovechando una competencia laboral alta, hay frecuentes cambios en los salarios. Con un salario base de cuatrocientos setenta Bolivianos, se pagan bonos de producción que se convierten en la parte muy sustantiva del salario total. Los salarios promedios rondan los mil cien Bolivianos, con un mínimo de seiscientos Bolivianos y un máximo de 3 mil Bolivianos. El pago también se ajusta por un sistema de escalafones o niveles de calificación.

Hoy se trabaja tres turnos “rotativos” de cuarenta y cuatro horas semanales. También se está estudiando la posibilidad de introducir un sistema de cuatro turnos; aunque los trabajadores son conscientes de que efectivamente esto anularía la distinción entre días de semana y días de fin de semana y pagos extras por trabajo nocturno y por días feriados, el

sindicato aceptó la propuesta. De aprobarse el sistema oficialmente, podría abrirse la puerta a la normalización de este tipo de flexibilización. Por otro lado, la empresa mantiene de manera permanente un número de trabajadores eventuales, que aumenta en tiempos de alta demanda.

El Cuadro 75 resume las condiciones de trabajo y las relaciones laborales prevalecientes en las empresas de este grupo.

Síntesis de los rasgos comunes del grupo

La estrategia de las empresas de este grupo es centrarse en la producción de artículos básicos masivos para el mercado interno; se trata de empresas medianas que disputan cotidianamente una porción del mercado interno con la importación, el contrabando y un número significativo de empresas similares.

Se diferencian de los grupos anteriores por ser relativamente nuevas, producto de inversiones nacionales. En general, nacieron como consecuencia de trayectorias profesionales, de herencias familiares y de una formación técnico-científica especializada por parte del personal medio. Todas buscan consolidar su posición en el mercado en función del precio y la calidad de sus productos, aunque ninguna haya sobrepasado el 15% o el 20% de la demanda nacional.

Estas empresas no necesariamente transitaron por momentos de cambio o reconversión productiva; más bien se crearon en torno a importantes inversiones en tecnología “dura”. Si bien presentan variaciones en el proceso de consolidación de su perfil tecnológico, ya sea por innovación constante o por cambio brusco, todas cuentan con tecnología de primer nivel para el mercado nacional.

Por su parte, la fuerza de trabajo —altamente masculinizada— se redujo a los servicios mínimos de soporte de un aparato productivo intensivo en capital. Esta fuerza de trabajo, en dos de tres empresas, emplea preferentemente trabajadores jóvenes poco calificados y con una antigüedad promedio menor a cuatro años. Si bien en dos empresas la contratación es fija y se cumple con las prestaciones legales, la mayor precariedad

Cuadro 75
Condiciones laborales

4.a	4.b	4.c
Tipo de contratos	Mayoría de trabajadores estables. Grupo de trabajo en una sección a destajo, flexible en su tipo de contratación (posiblemente temporal).	50 % de los obreros con contratos indefinidos, 50 % temporales de dos a tres meses (número variable según demanda)
Uso de subcontratación		No se utiliza
Composición del salario	Sueldo básico y pago de horas extras al ampliar la jornada. Trabajo más intensivo en mano de obra (embolsado) pagado a destajo.	Salarios fijos para trabajadores permanentes; no cuentan con bonos extraordinarios. Monto promedio es de Bs. 600 y el salario más alto es Bs. 1.800. Pago de trabajadores temporales por jornal diario, con salario calculado de Bs. 480 al mes.
Jornadas laborales y turnos	Muy variable, de acuerdo a los requerimientos de la producción. Un turno "estirado", plena disponibilidad del trabajador a los requerimientos de la producción	40 horas semanales. Tres turnos fijos de 8 horas. La fábrica produce cinco días a la semana 24 horas al día
Incentivos	Pago de horas extras	Ningún incentivo económico
Horas extras, trabajos nocturnos y dominicales	Según declaraciones empresario, hay pago de horas extras. Nunca hay trabajo dominical.	Pago de bonos por cumplimiento de metas productivas En horario nocturno se reduce una hora, no se paga extra
Seguridad social	Los trabajadores indefinidos son asegurados a la Caja de Salud y aportan a AFP. Los temporales no gozan de ningún seguro.	
Sindicatos	No cuentan con sindicato	Cuenta con organización sindical

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

proviene de los bajos salarios. Las formas de flexibilización son principalmente numérica y salarial.

Así, estas empresas medianas, si bien basan parte de sus ventajas para competir en el mercado en ciertas innovaciones tecnológicas, siguen ejerciendo principios tayloristas en la organización del trabajo y constituyen uno de los grupos que más aprovechó la flexibilidad laboral (sobre todo en términos salariales).

CAPÍTULO 9

**GRUPO 5: EMPRESAS PEQUEÑAS
CENTRADAS EN LA DIFERENCIA Y
VARIEDAD**

CAPÍTULO 9

GRUPO 5: EMPRESAS PEQUEÑAS CENTRADAS EN LA DIFERENCIA Y VARIEDAD

Este grupo está constituido por tres empresas medianas que responden a nichos de mercado muy específicos y cuya producción está organizada bajo características similares aunque sus insumos y productos son diferentes.

Características generales

Las empresas de este grupo, aunque trabajan en distintos rubros, tienen como común denominador la necesidad de producir volúmenes limitados de modelos altamente diferenciados y variados para adaptarse al gusto de los clientes.

Al contrario del modelo taylorista/fordista, cuya planificación partía de la planta de producción —desde donde se buscaba la reducción de costos por medio de la producción de mayores volúmenes del bien en un tiempo limitado—, en estas empresas la planificación de la producción parte en el último eslabón, es decir, en la comercialización. La generadora del proceso productivo es la demanda del mercado; sólo se produce cuando hay un contrato de pedido con especificaciones definidas y la existencia de productos con fines de exposición o promoción es mínima, aunque se trate de sustituir los artículos vendidos de un pequeño stock. Como sostiene Coriat (1998), este tipo de organización productiva “piensa al revés”, es decir, centrándose en pequeños lotes, con ciclos productivos amplios (y no con la división tradicional de tareas simplificadas), lo que

implica que se busque la diferencia y la variedad en diversos modelos de un mismo producto.

Para que la organización de la producción funcione sin altos costos, estas empresas intentan mantener una planta de trabajadores comprometidos con ellas, “listos” para intensificar el trabajo cuando un contrato lo demande. En este sentido, se busca conservar una fábrica relativamente pequeña, con tecnología adaptable manejada por un número reducido de obreros (por lo general, no más de veinte). Se trata de formar un grupo de trabajo capaz de absorber flexiblemente las fluctuaciones cuantitativas y cualitativas de la demanda. Así, manteniendo los costos laborales bajos, en caso de necesitarlo, pueden ampliar la fuerza de trabajo con obreros temporales o por obra.

Como empresa, su mayor inversión de tiempo, atención y cuidado está en desarrollar una imagen corporativa y proporcionar al cliente servicios suplementarios o de asesoramiento que le permita consolidar su buen nombre en el mercado. La atención al comprador es personalizada y de responsabilidad de especialistas.

En el Cuadro 76 se muestran con mayor detalle las características generales de las empresas investigadas.

Cuadro 76
Características generales de las empresas

Código ¹	Rubro	Año de creación	Mercado	Tamaño ²
5.a	Madera: (muebles)	1995	Nacional	10
5.b	Química: (productos de fibra de de vidrio)	1978	Nacional	20
5.c	Química: (material de construcción, material escolar y de refrigeración)	1987	Nacional (exportar por contrabando, no por estrategia de la empresa)	18

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

1 Cuando se especifique alguna particularidad o ejemplificación se referirá a la empresa según este código.

2 Trabajadores en planta durante todo el año.

Las tres empresas estudiadas son de capital nacional. La empresa 5.a es parte de un grupo empresarial más amplio y diverso, pero su gerencia se maneja de manera independiente de las otras empresas del grupo, su capital proviene del grupo y no necesitó nunca recurrir al financiamiento bancario. La empresa 5.b, si bien se inició como un pequeño taller con capital de un emigrante extranjero, el mayor porcentaje de su capital actual es producto de las reinversiones tanto de capital propio como de financiamiento bancario realizado por la segunda generación de la familia que tomó el mando de la empresa, ampliando y diversificando tanto sus productos como su posición en el mercado. La empresa 5.c nació como una iniciativa nacional, aunque posteriormente cambió de dueño y de razón social, sin embargo, la mayoría de su capital es reinversión de ganancias de la propia empresa y financiamiento bancario.

Sus historias y trayectorias en el mercado son variadas. La empresa 5.a es la más joven y prácticamente nació con las perspectivas y con una forma de organización de la producción que actualmente sustenta; perteneciendo a un grupo empresarial, no se encadenó con las otras empresas de la sociedad pues cada una tiene especialidades muy diferentes. Con siete años de funcionamiento continuo, progresivamente fue volviendo más complejo su rol en la producción desde el simple armado de muebles prefabricados a la producción diversificada de quince productos hechos con materia prima preelaborada. La segunda en juventud es la empresa 5.c y si bien su trayectoria se inició con un producto estandarizado y de consumo masivo, en 1997 amplió su oferta y diversificó su mercado para poder liderar a nivel nacional las ventas de productos de plastoformo, conociendo con mayor profundidad las especificidades de dos mercados en los que interviene: productos masivos de refrigeración y bienes de uso escolar, así como también es proveedora de la industria de la construcción. Su proceso de innovación y cambio fue progresivo y la llevó a dar un viraje desde su trayectoria de producción masiva hacia una producción con base en pedidos y según especificaciones del cliente.

Por último, la empresa 5.b, la más antigua, cambió en la década del ochenta de forma sustancial, pasando de ser un taller artesanal de

metalmecánica a una empresa mediana con una oferta muy diversificada en productos de fibra de vidrio. Se trata de un cambio que alteró completamente la organización del trabajo, la base técnica y la materia prima que se utiliza. Es una de las pocas que —de manera planificada y por apertura del mercado a productos de una nueva materia prima— define y ejecuta un proceso de reestructuración completa.

Las tres empresas nacieron con competencia de cuatro o cinco adversarios en el mercado y, por tanto, están acostumbradas a disputarse los clientes ya que no gozan de hegemonía ni regional ni nacional. Por ello, parte de su estrategia es incorporar una serie de servicios que las otras empresas no proveen y que podría marcar la diferencia a la hora de atraer a los potenciales compradores. Es interesante constatar que los gerentes de las tres empresas no sienten que el contrabando o la importación sean una competencia real, ya que sus productos son competitivos por su capacidad de adaptación a necesidades muy específicas, cosa que las importaciones o el contrabando no logran hacer en los tiempos requeridos.

Ninguna de las empresas exporta o tuvo experiencia exportadora en algún período. Tampoco se encuentra alguna estrategia de mediano o largo plazo para exportar, ya que el mercado local es suficiente para las dimensiones de estas empresas (no consideraron estrategias de crecimiento y más bien prefieren diversificarse en otras empresas especializadas manteniendo su tamaño). La empresa 5.c logró penetrar en el mercado peruano a través del contrabando de sus clientes mayoristas, sin embargo, su gerente general declara haber abandonado la idea de exportar por el entramado burocrático que esta actividad implica.

Patrones de reestructuración en la base socio-técnica

Cambios y continuidades tecnológicas

Si se considera la tecnología en su acepción restringida, haciendo referencia sólo a lo que se denomina tecnología “dura”, es decir, a la relación estrictamente técnica entre sistemas de máquinas y herramientas así como a mecanismos de control de los flujos de procesos, se puede decir que, comparadas a nivel latinoamericano, las empresas analizadas tienen

una tecnología media, pero si se la compara con la de los competidores en el país, tienen una tecnología alta. Este hecho es expuesto por el gerente general de la empresa 5.a: “Dentro de la tecnología del área consideramos que nuestro equipamiento llena las expectativas nacionales, tal vez necesitemos un 20% más de máquinas para mejorar la producción pero en Bolivia no hay más de tres máquinas como las nuestras. Ahora, a nivel internacional no nos podemos comparar, porque afuera se renueva el equipamiento anualmente y se desecha lo pasado, en cambio nuestra tecnología se incrementa gradualmente, seguimos usando las primeras máquinas con que nació la empresa, pero hemos adquirido otras que elevan nuestro nivel sin desechar lo viejo”.

Las empresas de producción por series pequeñas estudiadas en este capítulo, utilizan maquinaria que si bien no puede ser calificada de obsoleta, no es de punta ni de automatización adaptable. Por ello se combina el uso de maquinarias rígidas con el de herramientas y la habilidad casi artesanal de algunos obreros calificados, lo que permite a las empresas “flexibilidad de productos”, a pesar de la rigidez de su tecnología.

El Cuadro 77 muestra el tipo de tecnología que posee cada una de estas empresas según las formas de automatización.

Cuadro 77

Tipo de tecnología según formas de automatización

5.a	5.b	5.c
Combina la automatización rígida de máquinas especializadas (diseñadas para producción en serie) con tecnología herramental que le permite cierta flexibilidad	No automatizada, uso de una sola máquina eléctrica central de alta especialización para el armado del producto y el resto de los procesos con herramientas y maquinaria rígida tradicional	Automatización rígida, basada en maquinaria especializada diseñada para la producción en serie y a gran escala

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

En dos de los tres casos se puede ver que la trayectoria tecnológica se dio con innovaciones incrementales y acumuladas, que hacen referencia a

cambios de diferentes velocidades; esto genera una tecnología híbrida o “hechiza”, es decir, innovaciones parciales que conviven con tecnología obsoleta y que a través del tiempo pueden llegar a configurar una innovación general. Sin embargo, se trata de un camino lento —de *aprender de la experiencia*— y que no requiere de capacidades nuevas del personal ni de fuertes inversiones de capital.

En la empresa 5.b sí hubo un cambio radical en la trayectoria tecnológica. Se trata de un proceso discontinuo, producto de un viraje planificado que requirió cambios estructurales en maquinaria, materia prima y nuevos productos. Esta empresa, como ya se comentó, se inició como taller de metalmecánica básicamente herramental que, con el cambio generacional en la gerencia familiar, se transformó en una fábrica de artículos de fibra de vidrio de gran diversidad. Para ello, la empresa llevó adelante un proceso transformador que le tomó seis meses, capacitando a su personal y a la gerencia en nuevas habilidades de uso de la novedosa materia prima. Estos procesos de cambio fueron inducidos e incorporados técnicamente por los proveedores de fibra de vidrio, quienes actualmente continúan proporcionando asistencia técnica.

Materia prima e insumos

Una de las características centrales de este grupo es el uso de materias primas que requieren un proceso previo y pertenecen a lo que Pérez (1990) denomina “nuevos materiales”, haciendo referencia a la creciente diversificación de los proveedores de materias primas y a la investigación e innovación constantes en aleaciones especiales, materiales compuestos y, en general, en el ámbito de productos de mayor desarrollo tecnológico, con precios más altos y que cada vez más son producidos por menos empresas, de países desarrollados, cuyo liderazgo les permite invertir en investigación.

La empresa 5.a trabaja con melamina, material compuesto de desechos de madera, aserrín y goma. Si bien en Bolivia existen productores de este material, éstos no lograron alcanzar la calidad que se obtenida en países vecinos de mayor desarrollo tecnológico. En los casos de las empresas 5.b (que utiliza resina poliéster y fibra de vidrio) y 5.c (que utiliza polietileno expandible), los responsables en el área de producción declaran no contar

con proveedores locales y que la oferta internacional está limitada a grandes transnacionales. Según el gerente de producción de la empresa 5.b: “Los proveedores no son estables. Bueno, a pesar de que la fibra de vidrio es un monopolio mundial, son dos grupos empresariales que copan todo el mundo. Nosotros cambiamos de distribuidor por la preferencia arancelaria, a veces traemos de Centroamérica, de la misma empresa pero de distintas sedes. Son precios internacionales que no podemos controlar; mucho depende de aranceles o de las condiciones de venta que nos ofrezca la sucursal de cada país. Por eso trabajamos con materia prima de Argentina, Brasil, Chile, Perú o México”.

Como se puede apreciar en el Cuadro 78, las tres empresas analizadas tienen una fuerte dependencia de la provisión de materia prima e insumos importados. Se comportan como pequeños enclaves sin ningún tipo de eslabonamiento hacia atrás. Esto —además de generar muy poca repercusión en el mercado local—, crea problemas en las empresas no sólo en lo que hace a la provisión de material (a veces, incluso, es necesario acumular materia prima para afrontar pedidos extraordinarios o con urgencia), sino en el casi nulo control que pueden ejercer sobre los precios (por lo

Cuadro 78
Materia prima e insumos

	5.a	5.b	5.c
Materia prima	100 % importada	100 % importada	100 % importada
Insumos	90 % importada	50 % importada	100 % importada
Procedencia de importaciones	Argentina y Brasil De Perú y Europa sólo insumos (herrajes)	Actualmente de Centroamérica por preferencias arancelarias	México y Chile (puede proveerse de Alemania, Estados Unidos y Brasil si los precios mejoran)
Características de los proveedores	Mercado abierto y competitivo. Se importa siempre de países vecinos por el costo del transporte.	Producción de materia prima en todo el mundo. Proviene de pocas empresas con diversas oficinas por continente.	

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

general con parámetros internacionales y variaciones sólo en el transporte y en los aranceles de importación).

El otro tema importante a señalar respecto de la dependencia de la materia prima preelaborada, es que en los tres casos se limita la oferta de productos a las características de la materia prima, y la maquinaria que utilizan es altamente especializada y poco flexible para otro tipo de trabajo o producto. Así, si bien pareciera que las nuevas tecnologías ampliaron y diversificaron el patrón de consumo de materias primas, en realidad estas últimas requieren una alta especialización para su procesamiento y, por tanto, las empresas que optan por este tipo de material limitan sus opciones de diversificación, ya que estos nuevos materiales “no son necesariamente propulsores de grandes cambios en favor del consumidor final, pues no tienden a ofrecer un espectro masivo de posibilidades de innovación en equipos para su procesamiento y en productos para utilizarlos” (Pérez, 1990: 78).

Productos y mercados

Como se mencionó anteriormente, estas empresas se caracterizan por una producción por lotes muy diversificados, después de haber determinado la demanda (trabajo a contrato) o para reponer un stock limitado. Su inventario de productos es restringido y se realiza sólo con fines de exposición de sus capacidades en las tiendas con que cuentan. Buscan que sus productos tengan un estilo o marca de calidad y diseño que los diferencie de la competencia.

Debido a que los modelos son flexibles a las demandas particulares de cada contrato, son también muy cambiantes, dentro de las posibilidades que otorga la materia prima. Hay una constante búsqueda por mejorar la calidad del producto, el uso del insumo y las estrategias de mercadeo para competir local y nacionalmente. En el caso de la empresa 5.a, los productos son complejos y requieren de habilidades de obreros especializados. Para la empresa 5.b, si bien es necesaria cierta habilidad, el uso de moldes facilita la producción. La empresa 5.c es la que elabora los productos más simples. Independientemente de su mayor o menor simplicidad, se trata de productos con un ciclo de vida medio/alto pero con muchos cambios en sus modelos (pueden durar un año o dos) y los nuevos modelos de un

mismo producto usualmente surgen de manera paralela, manteniendo su ciclo de vida sin desplazar necesariamente a los anteriores.

El Cuadro 79 muestra las características y el grado de innovación del producto en este grupo de empresas.

Cuadro 79
Características e innovación del producto

	5.a	5.b	5.c
Tipo de producto	Muebles de oficina	Tres líneas: doméstico, insumos de construcción y productos para industria	Tres líneas: productos escolares, de refrigeración e insumos para la construcción
Ciclo de vida del producto	Medio	Medio	Medio-largo
Diferenciación de producto con competencia	Alta	Media	Media
Diversificación de oferta de productos	Media en productos Alta en modelos del mismo producto	Alta	Media, limitada por materia prima
Innovación	Continua	Dinámicamente continua	Sin innovación significativa
Competencia	Por diferenciación y calidad	Por calidad y flexibilidad en diseño	Por calidad y precio

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

El manejo del mercado en este grupo se basa en el uso de dos estrategias que lo diferencian de los otros grupos investigados. Por una parte, combinan la producción con la comercialización de productos importados; por otra, complementan su venta de productos con asesoría técnica especializada en una serie de aspectos inherentes a la especificidad de cada producto. Por ejemplo, la empresa 5.a ofrece diseño de interiores sin coste, entrega instalada e importación de accesorios para completar la decoración; la empresa 5.b ofrece asesoramiento técnico, instalación y mantenimiento posterior de sus

productos; la empresa 5.c trabaja con vendedores especializados que pueden solucionar problemas de construcción, etcétera.

Las tres empresas participan parcialmente en el mercado local y nacional. Compiten con cinco o seis empresas similares y gran parte de sus esfuerzos e inversiones están centrados en la creación de imagen de marca y ventas personalizadas con clientes mayores (compañías extranjeras, empresas constructoras, firmas de prestigio nacional, etcétera). Una de las virtudes de estas empresas es que, a pesar de su reducido tamaño, se posicionaron a nivel nacional con marca propia. Ante la pregunta sobre si existiría alguna forma de incorporación en las cadenas productivas mundiales, dos de ellas identificaron que ello sólo sería posible como maquiladoras de productos, ya con marca registrada, que aproveche la calidad y habilidad de los trabajadores bolivianos. Según los gerentes sería imposible competir individualmente en mercados mundiales. El Cuadro 80 resume el desempeño de las empresas de este grupo en los mercados.

Organización del trabajo

Como ya se sostuvo, en las últimas décadas la organización del trabajo adquirió gran relevancia, generándose amplias discusiones ante el agotamiento de la forma de producción taylorista/fordista como vía para aumentar la productividad y la ganancia. Muchas fueron las críticas al modelo del *scientific management*, entre ellas, y a la que se pone mayor atención en este caso, la de su poca flexibilidad al cambio y la estandarización de sus productos.

En su concepción clásica, el taylorismo/fordismo es un método de reducción de costos por medio de la producción de artículos en cantidades constantemente crecientes y en una variedad cada vez más restringida de modelos. El reto actual, marcado por los cambios en los gustos del consumidor y por la sobreoferta de productos estandarizados, es cómo lograr una metodología que permita fabricar a buen precio pequeños volúmenes de muchos modelos diferentes (Coriat, 1992). El desafío central es pasar de producir grandes volúmenes de productos rigurosamente idénticos a producir volúmenes limitados de productos diferenciados. De alguna manera, este reto es el que unifica el grupo de empresas identificadas como *productoras de lotes diferenciados para adaptarse a demandas específicas*.

Cuadro 80
Mercado y comercialización

	5.a	5.b	5.c
Mercado	Nacional/énfasis en Santa Cruz	Nacional/énfasis Cochabamba y Santa Cruz	Nacional/énfasis en La Paz, Oruro y El Alto
Estrategia comercial	Combinan la venta de sus productos con la representación de productos importados.		
	Tienda en Santa Cruz y representantes en el eje central	Tiendas en Cochabamba y Santa Cruz y representantes en Tarija, Sucre y La Paz	Tienda de venta directa en Cochabamba, Santa Cruz, El Alto, Oruro y La Paz; representantes en el resto del país excepto Pando
Tipo de distribución	Minorista y por contrato		Minorista y mayorista
Cuota del mercado	Dentro de su nicho de mercado, Nacional: 10 % Local: 50 %	Dentro de su nicho de mercado, Nacional: 15 % Local: 60 %	Líder en el rubro: Nacional: 40 % Occidente: 80 %

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

En el Grupo 5, la organización del proceso productivo es integrada parcialmente y altamente diversificada en los modelos, con un número relativamente pequeño de productos. Como se sostuvo más arriba, la estrategia predominante es la producción por lotes previamente vendidos, asegurándose un mercado por pedidos o produciendo para reponer un stock ya adquirido. Así, la organización tanto de la producción como del trabajo está determinada por el mercado antes que por la mayor eficiencia en la transformación de materias primas. Según el gerente general de la empresa 5.a: “Siempre hay que innovar, ofrecer mejores productos, soluciones para los clientes. Mantenemos sólo algunos modelos que han resultado cómodos y se adaptan a todo, pero siempre presentamos novedades, cada trabajo es único”.

Para algunos autores, esta nueva forma de organización es la respuesta a la turbulencia e inestabilidad de los mercados, la fluctuación de la demanda y la mayor diferenciación de gustos de los consumidores (Sabel *et al.*, 1986). Estos cambios tenderían a que la fabricación en serie de mercancías estandarizadas en grandes unidades de producción sea cada vez más ineficiente por la sobreproducción de mercancías que no logran ser vendidas.

Si bien este principio relaciona las empresas concentradas en este grupo, es interesante constatar que, a pesar de sus similitudes en tamaño, comportamiento en el mercado y estrategias de uso de la fuerza de trabajo, tienen diferencias significativas en la organización del trabajo. Sin esperar que ninguna cumpla estrictamente con un modelo teórico predefinido, algunos rasgos muestran la lógica organizativa que predomina en cada empresa.

El eje de la primera empresa es lograr adaptarse de manera muy rápida a la demanda del mercado, intensificando y relajando los tiempos de producción según la frecuencia de los contratos. Para ello necesita el compromiso de los trabajadores para cumplir con los tiempos intensos de un pedido específico; el principal recurso para este fin son las bonificaciones económicas por cumplimiento de metas. Según un obrero que trabaja en esta empresa: “El éxito que tienen aquí es que uno gana en dólares; es decir, te pagan ‘tanto’ de básico más tu bono y entonces uno se compromete a trabajar duro, sin horarios, hasta domingos, cuando hay una entrega. Como el sueldo no se devalúa, eso mantiene al trabajador con el ánimo arriba; uno suda la camiseta pero también te reconocen tu trabajo”.

Para organizar el trabajo, la empresa 5.a utiliza algunos métodos tayloristas, como la separación entre concepción y ejecución, niveles administrativos y gerenciales especializados, la división de la producción por etapas (sin llegar a la descomposición de tareas) y el uso de incentivos económicos para aumentar la producción. Al mismo tiempo, no rompe con algunas formas tradicionales de organización artesanal: aprovecha las habilidades de los obreros experimentados y no busca apartarlos de las tareas que ellos conocen; cada etapa requiere de destrezas especializadas y de la ejecución de tareas múltiples; la estructura es poco burocratizada y formalizada, con vigilancia directa y personalizada; predomina la *forma de hacer obrera* sobre la

racionalidad técnica y —si bien existen reglas formales que norman las relaciones— hay prácticas y costumbres que flexibilizan sus límites.

El fundamento para la organización de la producción y del trabajo en la empresa 5.b es lograr producir un número tan diverso de artículos que, más que un lote de productos, se elaboran piezas definidas por especificaciones muy concretas. Si bien hay un nivel de estandarización en los tamaños y productos de venta más frecuente, esta línea no constituye el centro dinámico de la producción. Debido a estas características, hay un predominio de la forma artesanal de producción, con separación entre ciclos de trabajo relativamente largos y complejos. A pesar de que existe separación entre concepción y ejecución, cada ciclo está organizado libremente por el maestro y sus ayudantes, con un predominio de su forma particular de trabajo. A esto se suma una administración de tipo paternalista familiar, con fidelidades entre trabajadores y dueños de la empresa forjadas durante largo tiempo. No hay reglas escritas y las relaciones están mediadas por prácticas y costumbres muy flexibles. El gerente general de la empresa 5.b sostuvo que: “Nuestra diversidad de productos es muy grande, abarcamos lo que son productos de placer (piscinas, hidromasajes, resbalines), también insumos para la construcción (como tubos, calaminas, tanques de agua para la industria) y ahora hacemos depósitos para líquido a la medida y estamos incluso pensando ampliar nuestra oferta a piezas automotivas y repuestos para maquinaria de agroindustria”.

Por último, la empresa 5.c dinamiza su proceso de producción a partir de pedidos concretos y, en las pausas entre pedidos, produce masivamente artículos menores para complementar su stock de material escolar y de refrigeración para la venta masiva. Determinada por la materia prima y la tecnología que utiliza, la organización del trabajo es de tipo taylorista/fordista de flujo continuo y el trabajo obrero está centrado en el control de las máquinas. La diferencia podría ubicarse en la existencia de un núcleo de trabajadores experimentados con criterios para la solución de problemas en planta. Según el superintendente de la planta de la empresa 5.c: “Nuestra estrategia es producir de acuerdo a lo que vemos en el mercado. Tenemos un muestrario y el cliente pide con dimensiones precisas y se lo hacemos.

Cuando no hay pedidos, trabajamos con un pequeño stock que manejamos; si baja la venta de ese producto, entonces dejamos de hacerlo, se detiene y atacamos a otro producto que esté saliendo mejor”.

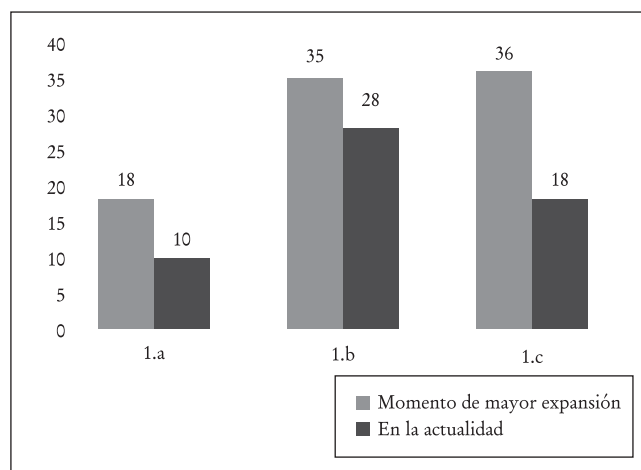
El Cuadro 81 muestra las características generales de la organización del proceso productivo y del trabajo en este conjunto de empresas.

Empleo y perfil de los/as trabajadores/as

Se puede decir que las tres empresas sufrieron reducción de personal por la crisis, aún cuando en su época de mayor expansión no pasaron los cuarenta trabajadores. Como estrategia sostenida se mantienen medianas (tal como nacieron), con tecnología apropiada y poco personal fijo —sobre todo en las plantas de producción—. Sus planes de reducción de costos no necesariamente pasan por disminuir el personal o bajar salarios, puesto que por el número reducido de obreros con el que cuentan, una disminución en este ámbito no les representaría un ahorro significativo (ver Gráfico 22).

Gráfico 22

Variación del tamaño de las empresas según número de obreros/as



Fuente: Trabajo de campo de CEDLA

Uno de los ejes discutidos en el marco de la reestructuración productiva es el cambio en los perfiles de la fuerza de trabajo, en referencia a

Cuadro 81
Organización de los procesos productivo y del trabajo

5.a	5.b	5.c
Tipo de proceso productivo	Producción por pieza	Predomina la producción en lotes, aunque mantiene una línea constante de producción en masa
Organización del trabajo	Combinación de la organización taylorista de la producción con formas tradicionales propias de la organización artesanal.	Predominio de la forma taylorista/fordista, uso del flujo continuo y cada obrero es responsable del control de una máquina
	Separación entre concepción y ejecución	
Los niveles administrativos y gerenciales son especializados	Administración de tipo paternalista familiar, con involucramiento de los obreros a través de fidelidades forjadas con el tiempo	Administración racional especializada, división muy marcada entre los departamentos
División marcada entre departamentos		
	Separación entre producción, mantenimiento y reparación.	
Control de calidad elemental y por ciclos, cada obrero controla que su etapa pase a la siguiente sin defectos.	Control de calidad elemental, no sistematizado y en el producto final	
	División de la producción por ciclos que combinan varias tareas	División por tareas, especializadas por puestos de trabajo
	Asignación poco flexible en puestos y trabajos	Asignación flexible en puestos y trabajos como estrategia para combatir ausentismo
	Vigilancia directa y personalizada realizada por la jefe de producción	
Sanciones previstas y reglamentadas pero abierta a prácticas y costumbres que flexibilizan las sanciones	Sanciones definidas por prácticas y costumbres muy flexibles	Sanciones previstas y reglamentadas con aplicación muy discrecional por parte del ingeniero de planta
Uso de bonos de productividad para incentivar la producción	No hay uso de incentivos económicos por producción	
Formas de mando personalizadas y formalizadas en una jerarquía muy reducida y poco compleja	Formas personalizadas y paternalistas de mando, aunque se incentiva la opinión de los maestros	

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

aspectos sociodemográficos (sexo, edad, escolaridad, etc.), así como a la mayor o menor calificación en el puesto de trabajo y a la construcción de mercados laborales internos.

Las empresas analizadas en este apartado se caracterizan por contar con un núcleo mínimo de obreros calificados que “sacan adelante la producción” y una base muy flexible de trabajadores poco calificados que se amplía o reduce según las demandas temporales del mercado. Esta tendencia, identificada por varios autores en investigaciones similares (De la Garza, 1998; Reygadas, 1998; Piore, 1988), plantea la polarización de la fuerza de trabajo entre un número cada vez menor de trabajadores con ciertas calificaciones y conocimientos, que les otorgan autoridad y poder en el piso de fábrica frente a un número cada vez mayor de trabajadores poco calificados e inestables, que deben cambiar constantemente de trabajo según los requerimientos del mercado, sin lograr consolidar experiencia y conocimiento en ninguna especialidad.

Como se puede observar en el Cuadro 82, el uso de núcleos de trabajadores calificados hace que en dos de las tres empresas se prefiera mano de obra exclusivamente masculina. La tercera, abierta a contratar mujeres, mantiene una mayor cantidad de obreros hombres y las mujeres, en su mayoría, tienen poca antigüedad y puestos poco calificados. Este dato sobre la masculinización del nivel obrero contrasta con la constatación de que en las tres empresas existe un alto nivel de inserción femenina en los cargos vinculados a administración y ventas. Considerando el conjunto del personal ocupado, se puede decir que se trata de empresas altamente segregadas por sexo en su organización interna.

El sesgo generacional que se observa en ellas consiste en que el personal adulto trabaja en los puestos calificados (trabajadores permanentes) y el personal joven se contrata en el caso de que se necesite ampliar temporalmente la mano de obra. Así, las posiciones internas están sujetas tanto a las diferencias en cuanto a experiencia y habilidad de los obreros más calificados, como a la “jerarquía” generacional.

En general, las empresas prefieren trabajadores con mayor nivel educativo y, como el mercado de trabajo está ofertando cada vez mejores perfiles

Cuadro 82
Perfil de la fuerza de trabajo (obrerros/as)

	5.a	5.b	5.c
Composición por sexo	Masculina 100 %	Mixta 60 % masculina	Masculina 100 %
Edad predominante	Adultos jóvenes	Jóvenes y mayores	Adultos mayores
Escolaridad	Bachillerato como mínimo, algunos con carreras técnicas		Escolaridad media
Calificación	50 % calificados 40 % semicalificados 10 % descalificados	70 % calificados 30 % descalificados	80 % calificados 20 % semicalificados
Antigüedad	40 % alta 60 % baja	40 % alta 60 % baja	70 % alta 20 % media
Perfil de los mandos medios	Profesionalizados	No profesionalizados, familiares	Profesionalizados

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

en este sentido, se elevó la demanda de trabajadores con bachillerato y, en el caso de la empresa 5.a, de graduados de instituciones técnicas. Sin embargo, esto no lleva necesariamente a que se los considere como trabajadores calificados puesto que, como sostiene De la Garza (1998), la calificación se refiere no sólo a los requerimientos en cuanto a conocimientos técnicos y organizacionales en el proceso productivo, sino también en cuanto a la construcción social mediada por factores institucionales y culturales.

Así, en las tres empresas analizadas, la calificación no necesariamente está determinada por el nivel escolar o el conocimiento técnico que el obrero haya obtenido externamente (escuela, institutos), sino más por la autoridad que otorga mayor poder al *trabajador de oficio*, producto de su mayor edad, experiencia y antigüedad en la empresa, todos estos atributos que se constatan de manera objetiva en el logro de eficiencia productiva. En relación con estos criterios, existe un núcleo de trabajadores antiguos y altas tasas de rotación en los empleados jóvenes que, debido a sus niveles de escolaridad mayor, no sólo encuentran insatisfactoria su remuneración salarial, sino que tampoco logran sentirse gratificados por la realización de sus tareas, pues en general desempeñan trabajos rutinarios, intensivos y poco calificados.

Relaciones laborales y condiciones de trabajo

Las condiciones laborales del núcleo permanente de trabajadores están por encima de la media en la región, pues estas empresas realizan contratos indefinidos, por los cuales los trabajadores gozan de todos los beneficios estipulados por ley, y reciben salarios medios a altos. Pareciera que las empresas no llevan a cabo estrategias de reducción de costos con una planta de trabajadores tan reducida para no perder la experiencia y habilidad de sus obreros. Los que reciben salarios bajos y sufren de inseguridad laboral son los trabajadores temporales, aunque al momento de realizar esta investigación (por la crisis y la consiguiente contracción del mercado) éstos eran los menos. En general, las empresas declaran una baja rotación y la aplicación de algunas estrategias para comprometer al personal con el trabajo y retenerlo si tiene habilidades específicas. En el Cuadro 83 se muestran los rasgos más generales de las condiciones de trabajo en este grupo de empresas.

Cuadro 83
Condiciones laborales

	5.a	5.b	5.c
Tipo de contratos	60 % trabajadores estables, 40 % temporales con contratos de tres meses	90 % trabajadores estables, 10 % temporales	100 % trabajadores estables, con políticas expresas para evitar la rotación
Uso de subcontratación		No se usa	
Composición del salario	Sueldo básico y bonos de acuerdo a la producción, por encima de la media en el sector	Sueldo básico y bonos de Ley (transporte, alimentación) no hay bonos de producción	Sueldo básico y bonos por producción. Salarios un poco más altos para retener a trabajadores
Jornadas laborales y turnos	50 horas semanales. Un turno fijo de nueve horas diarias y sábados	46,5 horas semanales. Un turno fijo de ocho y media horas diarias y sábados en la mañana	12 horas diarias, de lunes a jueves. 48 horas semanales. Dos turnos, de siete a siete
Incentivos	Pago de bonos cuando el cumplimiento de un contrato ha requerido esfuerzo extra		No se utilizan
Horas extras, trabajos nocturnos y dominicales	Se pagan horas extras y dominicales según ley	No usa horas extras ni dominicales	No sale de sus horarios establecidos y en casos excepcionales paga horas extras
Seguridad social		Asegurados a la Caja de Salud y aportantes a AFP	
Sindicatos		No tiene sindicato	Tiene sindicato muy cercano a objetivos de la empresa

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

En este grupo hay una política de mantener buenas relaciones con el personal basada, por parte de los empresarios, en la necesidad de contar con trabajadores especializados y comprometidos que puedan responder a una intensificación del trabajo ocasionalmente, con flexibilidad para adaptarse a contratos exigentes en tiempo y calidad. El trabajador se considera mejor pagado que la media en el mercado laboral (en la empresa 5.a los obreros mencionan constantemente que su salario es en dólares), y valora mucho la estabilidad en el empleo, así como el trato respetuoso y la posibilidad de negociar la intensidad del trabajo, que es muy irregular. En las dos empresas donde no hay sindicato, los trabajadores no lo consideran necesario porque dicen encontrar una política de “puertas abiertas” por parte del gerente para negociar, de forma individual, cualquier problema o inconformidad en el trabajo. En el único caso donde hay sindicato (la empresa 5.c), su intervención se limita a una negociación anual por el porcentaje de aumento en el salario básico y el resto del año, según el gerente general: “la actividad principal del sindicato es deportiva, pues son campeones de la liga fabril por siete años consecutivos”.

Síntesis de los rasgos comunes del grupo

Para concluir, se resumen los ejes centrales del tipo de estrategia que estas empresas asumen para mantener su posición en el mercado y que configuran su base socio-técnica.

Si bien la antigüedad de las empresas es muy variable, las tres nacieron con una alta competencia en su rubro y siempre peleando por una porción del mercado que no presenta hegemonías claras. Su producción es exclusivamente para el mercado nacional y su estrategia central es combinar la producción y venta de sus productos con la comercialización de otros productos importados. Complementan su oferta con asesoría técnica especializada inherente a la especificidad de cada producto. Respecto de su articulación productiva hacia atrás, las tres empresas se comportan como pequeños enclaves importando el 100% de su materia prima y el 90% de sus insumos sin ningún tipo de eslabonamiento en materiales ni subcontratación de otras empresas.

Las empresas de este grupo cuentan con una tecnología media si se compara con otras a nivel mundial, pero con una tecnología alta con respecto a la de las industrias nacionales. Combinan la automatización rígida de maquinaria muy especializada con el uso de herramientas y con la habilidad casi artesanal de algunos obreros calificados, lo que les permite *flexibilidad de productos* dentro de la rigidez de su tecnología. Sus innovaciones tecnológicas se dieron de manera incremental y acumulativa, lo que generó una configuración híbrida (maquinas viejas al lado de las nuevas) y en varios casos hechiza (adaptación o copia nacional de algunas máquinas).

En las empresas investigadas, la organización del proceso productivo es integrada espacialmente y predomina la producción por piezas determinadas por el mercado. A pesar de tener estrategias similares, las empresas organizan su trabajo de muy distinta manera: una combina métodos tayloristas con formas tradicionales de organización artesanal; en otra predomina la forma artesanal de producción, con separación entre ciclos de trabajo relativamente largos y complejos; finalmente, determinada por la materia prima y la tecnología que utiliza, la tercera organiza su trabajo de manera taylorista/fordista de flujo continuo y el trabajo obrero está centrado en el control de las máquinas.

La fuerza laboral se caracteriza por la diferenciación entre un núcleo mínimo de obreros calificados —masculina, entre 30 y 40 años, con antigüedad en la empresa o rubro— y una base muy flexible de trabajadores poco calificados —jóvenes, entre 18 y 20 años, algunas mujeres, con alta escolaridad—, que se amplía o reduce según las demandas temporales del mercado. Las condiciones de trabajo en general están enmarcadas en la Ley General del Trabajo y erogan remuneraciones por encima de lo que el mercado del rubro ofrece a los trabajadores. Los que sufren inseguridad, precariedad y salarios bajos son los empleados temporales, los que, con la contracción del mercado en el momento de la investigación, eran los menos.

Los rasgos de este grupo de empresas demuestran que se puede ser flexible en la organización productiva y diversificada en modelos de un número relativamente limitado de productos; también que se puede ser capaz de responder a fluctuaciones del mercado y de la demanda muy

diferenciada, sin necesariamente asumir una estrategia de flexibilización con el conjunto de su fuerza de trabajo. La base sobre la cual estas empresas se mantienen aún en períodos de crisis no es la reducción de costos o abaratamiento de su escasa fuerza laboral, pues asumen que para responder eficientemente a demandas diferenciadas, discontinuas y fluctuantes, es necesario contar con un núcleo de trabajadores calificados, comprometidos con la empresa y dispuestos a intensificar la producción en determinados períodos de tiempo según la demanda lo requiera. El problema central radica en que, más allá de ese núcleo de trabajadores con relativos privilegios, el crecimiento de la empresa está siempre basado en trabajadores temporales que deambulan entre varias empresas e incluso sectores, sin poder acumular calificaciones específicas para mejorar sus condiciones de vida.

CAPÍTULO 10

GRUPO 6: EMPRESAS QUE APROVECHAN NICHOS Y REDES

CAPÍTULO 10

GRUPO 6: EMPRESAS QUE APROVECHAN NICHOS Y REDES

En los intersticios y los márgenes de los procesos identificados en los otros acápite, se encuentran empresas que forjaron un camino productivo diferenciado de los demás grupos y cuyo desenvolvimiento en gran medida se explica en relación con lo que se ha llamado *nichos y redes*. Los *nichos* se refieren a las características del mercado al que se destinan los productos: son muy específicos, exigentes en cuanto a calidad, idiosincrásicos y con frecuencia volátiles. Las *redes* se refieren a una forma de organización y camino adoptados por las empresas que, en gran medida, descansa en la utilización ubicua de relaciones extraeconómicas (sociales, culturales) tanto *hacia atrás* (para la organización, provisión y control de la producción), como *hacia adelante* (para el mercadeo de los productos por medio de redes de clientes y compradores).

Las empresas de este grupo se caracterizan por tener estrategias dirigidas a producir una limitada línea de productos especializados a un mercado específico. Son empresas flexibles que producen por lotes y ubican nichos (un mercado destino idiosincrásico, con menor competencia directa de otras empresas) y/o movilizan factores productivos a través de redes de relaciones extraeconómicas. En ese marco, podemos afirmar que, el presente grupo se asienta en —y de algún modo articula a— los intersticios de una incipiente especialización flexible en un entorno de dramáticas precariedades y subempleo.

Detrás de las ofertas específicas a participar en nichos de mercados, hay una gran variabilidad de organizaciones productivas. Las características de los productos y los mercados exigentes e idiosincrásicos de destino no determinan “hacia atrás” un modelo productivo. Se observa más bien una marcada variedad de adaptaciones múltiples, cuyo denominador común es el aprovechamiento de redes y capitales sociales como sustento de eslabonamientos *hacia adelante* y *hacia atrás*. Por último, se destaca la importancia de la cultura como base del capital social en estas empresas, y el rol de los empresarios como traductores y ágiles gerentes de obligaciones sociales. A continuación se discuten estos dos conceptos clave en la descripción de los procesos productivos de este grupo de empresas.

En la literatura reciente sobre organización productiva, la producción para mercados de nichos cobra mayor importancia con la creciente complejidad generada por en la diversidad del consumo. Esta complejidad es efecto de, por un lado, procesos de migración y creciente diversidad poblacional (el caso de Estados Unidos es emblemático ⁴⁶) y, por el otro, la crisis de realización de los productos a través de las ventas, es decir, interesarse por los nichos implica una forma de acelerar los tiempos de consumo ante las caídas de las tasas de ganancia. Como argumenta Harvey (1989), interpretar los nichos de mercado implica la compresión del espacio (un solo mercado global, pero con millones de necesidades “particulares”) y también del tiempo (acortando ciclos de producción y consumo para aliviar la crisis de realización).

De hecho, en las últimas décadas se presencia en las sociedades de alto consumo una proliferación de estrategias de marketing muy diversas, donde se ajustan producto y estrategia para captar mercados específicos.

⁴⁶ Por ejemplo, se lee en una revista especializada de Estados Unidos, *Advertising Age* v. 69 N° 46 (Nov. 16 1998), p. 2. “Los temas sobre mercados multiculturales se han tornado importantes en cuanto los americanos se preparan para el censo de Estados Unidos en el 2000. Según se estima, la proporción de personas adscritas a alguna etnia respecto a los ciudadanos anglosajones se ha alterado significativamente en las dos últimas décadas. El interés por este proceso de la industria de la publicidad ya no es sólo una cuestión de ser “políticamente correctos” al preocuparse de cómo sus imágenes son recibidas por los grupos étnicos; en la actualidad, los publicistas vuelcan su atención en estos nichos del mercado, interesados en los hábitos de consumo y cultivando lealtad a la marca.

La literatura sobre la *especialización flexible* suponía que este cambio cualitativo en los mercados inauguraría un nuevo paradigma tecnológico-productivo, con beneficios para empresas de pequeña escala que rápidamente pudieran adaptarse a diferentes segmentos o nichos de mercados y reajustar flexiblemente su red productiva de empresas de similar orientación. Los casos paradigmáticos más citados en dicha literatura son las redes industriales del norte italiano y el *Silicon Valley* en Estados Unidos (Piore y Sable, 1984).

Es importante, sin embargo, notar la diferencia entre producción para nichos y diferenciación de productos. En términos generales, una empresa puede dirigir su estrategia productiva a: i) *liderazgo en precios*, ofertando productos a menor precio en un mercado grande, ii) *diferenciación de productos*, ofertando productos exclusivos o con alguna distinción (real o simbólica) en un mercado grande, o iii) producir para *nichos* de mercados, es decir, producir una variedad limitada de productos para un grupo reducido de clientes y compradores (Kemp et al., 1998).

La distinción es importante para identificar a los actores de las diferentes estrategias, ante las posibles confusiones en una percepción romántica de las empresas pequeñas y medianas. En el ámbito global, de hecho son las empresas grandes —y no tanto las medianas y pequeñas— las que protagonizan las estrategias de diferenciación de los productos, a la vez que logran dominar mercados disputados en base a los precios y en una economía de escala. Mientras las grandes pueden estar en mercados masivos y diferenciados, para las medianas y las pequeñas esto es difícil, cuando no imposible. Para las grandes empresas es más fácil absorber los costos de diferenciación simbólica o superficial, es decir, no a nivel de producto o proceso, sino en presentación (colores, diseño y códigos locales). En el ámbito global, las empresas medianas y pequeñas juegan un rol secundario en la diferenciación de productos y con frecuencia esconden su subordinación a relaciones con socios dominantes (Harrison, 1997).

En cambio los nichos a los que se hace referencia aquí son mercados intersticiales hacia donde se dirige un conjunto reducido de productos, sin pretensiones de ingresar a mercados masivos o de competir en el liderazgo

por precios. Estos productos se dirigen a mercados específicos e idiosincrásicos, donde en términos relativos pesa la distinción del producto. En el marketing de los productos, la distinción de los mismos se da en relación con insumos (ecológicos y productos naturales), destinos prestigiosos (clientela de estatus reconocido) y procesos que confieren conceptos de calidad y distinción (“hecho a mano”, “trabajo artesanal” y tiempos de producción mecánica).

Los mercados nichos presentan serios desafíos. Por un lado, tienden a ser inestables, lo cual requiere un hábil manejo de relaciones con los clientes, que permita disminuir riesgos e incertidumbre. Por otro lado, son muy exigentes, lo cual requiere de los productores una capacidad de adaptación rápida, dada la aceleración general en ciclos de gustos y estilos.

Producir para nichos no significa gran esfuerzo o innovación en cuanto a la organización de la producción. Comenta Harrison (1997) que las empresas pueden presentar una infinidad de opciones en productos y servicios, pero ¿qué nos dicen de la organización productiva subyacente? Muy poco. Estos casos demuestran lo mismo: si bien *hacia adelante* hay un nicho de mercado, *hacia atrás* puede haber una estructura productiva artesanal, taylorista o virtual.

Por su parte, el concepto de *redes* se refiere al uso y manejo extensivo e intensivo que realizan algunas empresas de relaciones extraeconómicas —o no mercantiles— con proveedores, en el control del proceso de producción, con los mercados de trabajo y con los clientes o agentes de los mercados de destino.

Se reconoce que el desempeño de toda empresa descansa sobre relaciones sociales, como atestiguan décadas de estudio y avances en campos como la sociología económica, la etnografía, las teorías de la organización y gerencia de mercados y personal. En el presente caso, se considera que las empresas de este grupo descansan en mayor medida sobre estas redes. Explicar el desempeño, lógica y éxito o fracaso relativo de las empresas requiere fundamentalmente observar cómo manejan sus redes para asegurar insumos, controlar la fuerza de trabajo, transferir o absorber riesgos y llegar a mercados con sus productos.

Al señalar este manejo de redes como un elemento explicativo del desempeño de las empresas, se va más allá de la visión a-social del actor económico neoclásico, esencialmente pragmático, egoísta y atomizado. Se reconoce que el involucrarse y participar en grupos puede conllevar consecuencias positivas para el individuo y que las empresas pueden, y de hecho lo hacen, construir y/o mantener sociabilidades con el propósito de crear o aprovechar este recurso para fines empresariales.

La utilidad de este recurso, llamado con frecuencia *capital social*, es obvia. Veamos como se define. Mientras el *capital económico* está en cuentas bancarias y en la propiedad de medios productivos y el *capital cultural* está en los imaginarios (educación) y en las destrezas (habilidades manuales), el *capital social* reside en la capacidad de construir y mantener relaciones con otros que son la fuente de esa riqueza y a la vez base para la creación de otras riquezas (en este caso, de productos manufacturados).

De acuerdo con esta formulación, se define el capital social como “el agregado de recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones de conocimiento o reconocimiento mutuo, más o menos institucionalizados” (Bourdieu citado por Richardson, 1986: 248). Si el capital social bien puede traducirse en capital económico, estas transacciones y los procesos mismos de constitución del capital social tienen dinámicas propias, marcadas por menos transparencia y mayor incertidumbre que los intercambios mercantiles (obligaciones no especificadas, plazos inciertos, posibilidad inminente de violación de reciprocidades, desigualdad, etcétera). Esta falta de claridad tiende a opacar o a reinscribir lo que en otras circunstancias sería una relación mercantil simple.

Características generales

Lo que da coherencia a este grupo es el destino de sus productos en mercados nichos y la movilización de capital social (en redes) en la organización empresarial. Por lo demás, presentan muchas heterogeneidades.

Las empresas estudiadas actúan en tres rubros distintos: la empresa 6.a, en el de alimentos; la empresa 6.b, en el de muebles, y la empresa 6.c, en el de tejidos. Dentro de cada rubro, cada una logra distinguirse con

productos diferenciados para nichos específicos: la empresa 6.a produce alimentos *naturales*; la empresa 6.b crea muebles *de lujo en madera fina*; la empresa 6.c realiza tejidos de *alta calidad hechos a mano*. En cada caso, para la venta de los productos, los empresarios movilizan sentimientos de búsqueda de calidad asociada implícitamente a un pasado perdido (tallados de madera artesanal, tejidos a mano, comidas con ingredientes naturales) o a una marca de distinción social por el uso de productos no masivos.

Las empresas estudiadas surgieron en diferentes momentos y de diferentes entornos, pero en los tres casos con algún elemento *alternativo*. La empresa 6.a nació a mitad de la década del ochenta como sociedad familiar y como iniciativa para articular pequeños productores rurales con mercados urbanos. La opción surgió frente al desencanto por los magros resultados logrados por las ONGs en cuanto a la promoción productiva de estos sectores. Inicialmente se planteó construir una sociedad con los mismos productores rurales, visión que sigue en pie pero que no se ha cumplido aún. Se creó también con el concepto de diferenciación de productos dirigidos a mercados nichos para productos orgánicos y, luego, introduciendo una amplia gama de productos naturales (cereales andinos, granos, frutas deshidratadas pan integral y otros cereales). La diversificación de productos respondió a la demanda encontrada en el nicho al que dirigían sus primeros productos.

La empresa 6.b nació en el entorno tradicional artesanal cochabambino a mitad de la década del setenta, con la distinción de estar encabezada por un profesional de diseño con horizontes cosmopolitas, clientela exclusiva y la prestación de atenciones y servicios a la clientela. La empresa 6.c se creó a mitad de la década del noventa como uno de muchos proyectos de *tejidos a mano* dirigidos a la exportación, pero se diferenció de similares proyectos engendrados por las ONGs por dos elementos: uno, los gestores tenían buenos contactos y manejo de las idiosincrasias del mercado de Estados Unidos, y dos, no existía la ilusión —como en varias ONGs— de forjar un cambio social a partir de un proyecto comercial.

La organización jurídica también varía entre las empresas. La empresa 6.a nació como proyecto individual y se convirtió en sociedad anónima con significativa participación accionaria y capitalizadora de terceros, tanto

individuales como institucionales. La empresa 6.b fue y sigue siendo básicamente unipersonal y su capitalización proviene de fondos propios y créditos bancarios. La empresa 6.c es una sociedad de responsabilidad limitada, compartida entre dos socios, cuya capitalización económica es muy baja y de fondos propios, por ser una empresa *virtual* basada en redes sociales.

Como accede a nichos, ninguna de las empresas cubre un significativo porcentaje del mercado local. Siendo los mercados de destino en diferentes rubros, varían en sus características. Los alimentos de la empresa 6.a se dirigieron a mercados nacionales de ingresos medios y altos y a consumidores que distinguen los productos *naturales* y el nombre-franquicia de la empresa. Actualmente está ingresando de manera incipiente a mercados más masivos por medio de ventas al sector público y de la colocación de sus productos en supermercados. Los muebles de la empresa 6.b se destinan a pequeños mercados nacionales de ingresos muy altos, donde es cotizado el estilo rustico, la atención individualizada y el prestigio de la marca. Los tejidos de la empresa 6.c se destinan exclusivamente a mercados de Estados Unidos, donde si bien no gozan de un *posicionamiento de nombre* significativo en el mercado inmenso de aquel país, son cotizados por ser consistentes en calidad y hechos a mano.

El tamaño de las empresas también varía. La empresa 6.a nació con diez trabajadores y hasta hace poco tenía sesenta para la elaboración industrial de alimentos naturales. Ahora cuenta con alrededor de cien, en función de contratos iniciales para la provisión de alimentos al sector público. La empresa 6.b varía de tamaño acorde al volumen de trabajo; como mínimo cuenta con unos cuatro a seis maestros carpinteros, pero puede llegar a hasta quince o más. La empresa 6.c cuenta con un núcleo de cuatro a seis personas que manejan una red piramidal de tejedoras independientes a domicilio, cuyo número mínimo es de doscientas cincuenta y el máximo de cuatrocientas cincuenta. En el Cuadro 84 se resumen las características básicas de las empresas.

Cuadro 84

Características generales de las empresas

Código ¹	Rubro	Año de creación	Mercado	Tamaño ²
6.a	Alimentos (naturales)	1985	Nacional	100
6.b	Madera (muebles)	1975	Nacional	Entre 5 y 20
6.c	Textiles (Confección, cuero y tejidos)	1995	Exportación de toda la pro- ducción	Entre 300 y 400

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

1 Cuando se especifique alguna particularidad o ejemplificación se hará referencia a la empresa según su código.

2 Trabajadores en planta durante todo el año.

Patrones de reestructuración en la base socio-técnica

Como se indicó anteriormente, el hecho de dirigir productos hacia nichos y movilizar factores productivos en medida significativa vía redes, no determina configuraciones socio-técnicas específicas, entendidas como la combinación de tecnología “dura”, referida a sistemas y maquinaria productiva con relación a flujos y procesos, y tecnología “blanda”, referida a la organización y gestión del proceso de producción.

Cambios y continuidades tecnológicas

Si se considera, en primer lugar, la base tecnológica “dura”, las empresas producen una amplia y creciente gama de productos de volúmenes medianos (es el caso de la empresa 6.a), una variedad de productos cambiantes exclusivos (como la empresa 6.b) o líneas de productos con ciclos cortos y cambiantes (como la empresa 6.c), sobre una base muy rudimentaria o artesanal. Conviven la innovación y adaptación ágil con niveles tecnológicos duros muy bajos o pre-modernos.

En el caso de la empresa 6.a, hay una inversión significativa de casi medio millón de dólares en bienes y equipos tangibles, base productiva de las líneas de producción de muy alta calidad y rigor sanitario. No obstante,

se basa en tecnologías que aún para el contexto boliviano son rudimentarias: maquinaria electromecánica y herramental, no automatizada y que en términos relativos no requiere grandes inversiones. Esta configuración refleja una estrategia orientada a asegurar ganancias con base en la producción de volúmenes medianos y uso de tecnología rudimentaria para mercados especializados, donde el *contenido tecnológico* por unidad producida es relativamente bajo.

La introducción de nuevos productos implica la adaptación y/o adquisición de nuevas tecnologías, pero los mismos tienden a ingresar bajo la misma lógica: un costo bajo en lo que se refiere a tecnología “dura”. Los permanentes procesos de innovación y mejoramiento de productos que realiza la empresa no implican recambios o inversiones en tecnología avanzada. En resumen, la base tecnológica “dura” combina una infraestructura rudimentaria de muy bajo costo, pero capaz de asegurar producción innovadora y cambiante, y altos estándares sanitarios. Como el desarrollo reside en la tecnología “blanda” mucho más que en la base técnico-mecánica, esta capacidad productiva requiere fundamentalmente una fuerza de trabajo solo semi-calificada, pero disciplinada y de bajo costo, que en este caso es movilizadora y controlada por medio de redes sociales amplias.

La base productivo-mecánica de la empresa 6.b es un conjunto de máquinas electromecánicas y herramientas estacionales con un valor menor a 300 mil dólares. La mayoría de las máquinas datan de las décadas del cincuenta a la del setenta; ella carece de tecnología o maquinaria para el tratamiento de la madera y de elementos automatizados, y la protección para el operario en la maquinaria misma es mínima o inexistente. Se distingue de un taller artesanal sólo por el número de máquinas y la amplitud del galpón donde están reunidas, que incluye salas especializadas para acabados. Sólo esporádicamente se las organiza para producción continua en línea.

En resumen, se tiene una configuración técnica capaz de responder a pedidos repentinos, gustos cambiantes y diseños particulares, con base artesanal y pre-taylorista: maquinaria rudimentaria (que difícilmente admite una disgregación y racionalización de funciones), separación entre concepción y ejecución y procesos continuos. Aun más dramáticamente

que en el caso anterior, el proceso de producción en esta empresa descansa sobre la tecnología “blanda”, que supone la capacidad de movilizar y retener trabajadores calificados y capaces de guiar procesos complejos con altos estándares de calidad a partir de las relaciones sociales y las redes que permiten la articulación entre la gerencia y el entorno de artesanos. Según el gerente de la empresa: “Tenemos una organización de trabajo que se ha mantenido más de 25 años; [...] es la misma [que se daba en] los primeros talleres de carpintería; eso significa que yo conozco a los maestros calificados, yo entrego trabajo a ellos y ellos, desde elegir su propia madera hasta terminar el mueble, están concretando ese trabajo”.

En el caso de la empresa 6.c la base tecnológica “dura” se reduce a los palillos de tejer en manos de unas doscientas a cuatrocientas tejedoras. La empresa no tiene instalaciones productivas propias; la inversión total de la empresa no pasa de los 40 mil dólares, de la cual su componente tangible es el espacio y los equipos de oficina y comunicación. Según el gerente general: “No tengo una planta y no quiero tenerla. No tengo que meterme donde no tengo la información [para organizar un proceso productivo]”.

La única tecnología productiva en este caso es “blanda”, que implica la movilización periódica de una fuerza de trabajo calificada por medio de varias redes y técnicas sociales.

El Cuadro 85 resume las condiciones de tecnología “dura” con las que cuentan estas empresas.

Cuadro 85

Tipo de tecnología según formas de automatización

6.a	6.b	6.c
No automatizada; tecnologías rudimentarias de bajo costo en base a adaptaciones, innovación e investigación propias	Taller artesanal pre-taylorista	Inexistentes; sin planta productiva

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Materia prima e insumos

Las fuentes de insumos y materias primas en dos de los casos (la empresa 6.a y la empresa 6.b) también descansan sobre un manejo de redes.

En el caso de la empresa 6.a, casi el 100% de la materia prima es de origen nacional, y proviene de pequeños proveedores ubicados en más de mil seiscientas comunidades campesinas. Las relaciones con estas comunidades proveedoras son un capital social central en el funcionamiento de la empresa. Existe una lealtad cultivada a lo largo de más de diez años, basada, en parte, en los precios relativamente buenos que paga la empresa. Las relaciones fluidas con ONGs que operan en las áreas rurales permiten en algunos casos asegurar asistencia técnica a los proveedores, necesaria para garantizar las cantidades y calidades requeridas de materia prima.

Esta estabilidad en la provisión (fundada en las relaciones establecidas con las comunidades) permitió a la empresa volcar su atención a otros aspectos que le posibilitaron ampliar la oferta de sus productos, innovar sistemas de distribución, invertir en sistemas de cultivo de imagen y abrir nuevos mercados.

Entre sus proveedores figuran también productores pequeños de productos acabados, luego revendidos por la empresa con su etiqueta. La empresa se convirtió en comercializadora con base en la distinción que su marca confiere a los productos. La noción de alianzas estratégicas que subyace a estas relaciones cruza toda la gestión empresarial.

Cabe recalcar que en el presente caso, el acceso al capital de inversión —el factor clave para la producción y armado del sistema de comercialización— también se logró por medio de relaciones significativas extraeconómicas, producto de una trayectoria específica en el mundo de las ONGs y de las relaciones de confianza que construyó la empresa, teniendo un acceso privilegiado con entidades financieras no bancarias que fueron fuentes de capital y socias de riesgo compartido.

En el caso de la empresa 6.b, su principal insumo (la madera) es 100% nacional. El declive económico que se inició en 1999 y los cambios en los mercados de madera hacen cada vez más difícil asegurarse una provisión consistente y de calidad en las cantidades (menores) que se requieren. En

el pasado, se gozaba de líneas de crédito y relaciones más estables con proveedores de insumos (herramientas, acabados, etc.) y con aserraderos de madera. Hoy tiene que forjar, sostener y moverse en una red amplia de pequeñas barracas y revendedores. El gerente general de la empresa 6.b sostuvo que: “Antes de la crisis, con todos mis proveedores de madera, de barnices, de tintes, [de material de] ferretería, yo tenía un crédito abierto completo. Es un mercado que, yo diría, ha dado marcha atrás. [...] Yo estoy comprando madera de pequeñas barracas que conozco. Hay una gente que tiene su camión y que trae la madera y pone una barraquita [...], yo ya conozco a esa gente; entonces voy y elijo lo que puedo. Los conozco de muchos años atrás [...]; somos conocidos y conocen mi trabajo”.

La empresa 6.c se mueve en mercados mucho más “modernos”: múltiples oferentes y competencia plena sobre productos variados, precios transparentes y relativamente estables. La materia prima en las líneas de tejidos provienen casi en un 100% del exterior: los algodones y las lanas exigidos por sus clientes no se consiguen entre los productores nacionales.

Productos y mercados

En éste grupo, en general, se identifican demandas para luego generar productos. Todas las empresas responden con sus productos a mercados muy específicos que crean, o identifican y penetran; luego cultivan activamente los mercados, adaptándose a los ciclos y posibilidades de cada uno. En las empresas 6.b y 6.c, este cultivo del mercado funciona por medio de las redes de relaciones con clientes con los que ya mantienen vínculos, a los que responden con servicios particulares (como el diseño de muebles) o con diseños de nuevas líneas según la estación del año (como en el caso de los tejidos).

La empresa 6.a se creó bajo la preocupación de hallar salidas para productos del campo boliviano en el mercado nacional. Los insumos estaban dados, pero el mercado no. Se buscaba conferir a los granos y cereales tradicionales semielaborados el valor agregado de una imagen y marca reconocidas, colocada amplia y estratégicamente frente a los consumidores, estimulando su ingreso a un mercado creciente de productos naturales. La estrategia se basó más en la construcción de una sofisticada y costosa red de

comercialización que en el aparato productivo ⁴⁷. La empresa invirtió mucho en posicionar sus productos en el mercado y hoy esta posición y reconocimiento de marca es, en palabras de los dueños, su capital más importante. Una particularidad de la empresa es la combinación de inversión tangible rudimentaria con fuerte inversión en capital intangible.

La empresa pudo asumir los costos relativamente altos de la inversión intangible por medio de las relaciones con entidades financieras no bancarias, con las cuales compartía riesgos y ganancias. Estas relaciones y formas innovadoras de financiamiento son un ejemplo claro del uso de capital social, en este caso por medio de relaciones personales con ONGs y el mundo creciente de formas no tradicionales de financiamiento que éstas engendraron.

Inicialmente, las relaciones con el mercado se establecen por medio de tiendas propias, distribuidas en el ámbito local y con sucursales en las ciudades del eje, que llegaban a cubrir un 80% de la demanda local. Remando contra la corriente, la directiva de la empresa no considera seriamente la exportación y piensa que primero es preciso consolidar un mercado fuerte y sostenible internamente, base necesaria para exportar, quizás, después.

Existen innovaciones constantes en productos y procesos sobre una base de relativos éxitos y posicionamientos iniciales, elaborando variaciones dentro del nicho abierto para sostener y ampliar la demanda y variedad de productos. La empresa cuenta con un departamento especializado y de alta calidad dedicado al desarrollo de productos, procesos y al control de calidad ⁴⁸.

Esta capacidad innovadora y de control estricto de calidad (con una base tecnológica rudimentaria) permitió entrar oportunamente con productos nuevos a los nichos de mercado forjados y/o encontrados. Asimismo, dio la posibilidad de crecer y hacer el tránsito a la producción de algunos productos de consumo masivos, con clientes en el sector público (por ejemplo, desayunos escolares).

⁴⁷ El costo a su vez requirió inversión e innovación financiera.

⁴⁸ El control de calidad no permite la externalización de la producción; los procesos se realizan enteramente en la planta.

El desarrollo de la empresa 6.b siempre se sostuvo en los pedidos de clientes exigentes de altos ingresos y, en menor medida (aproximadamente un 30% de la producción), en la venta directa en salas de exposición. De acuerdo al gerente general: “Siempre han sido [centrales] el mercado de cierto grupo de gente con algo de dinero que puede apreciar el diseño [y] la calidad del mueble. Hemos acudido a una elite de gente que tiene recursos pero que también puede apreciar el diseño”.

Este mercado tiene un perfil muy específico, el cual fue cambiando sólo paulatinamente. Quienes compran son en primera instancia gente históricamente adinerada con cierta sofisticación en sus gustos y con conocimiento de estilos cosmopolitas, distinta de la gente que ha hecho fortuna en el último tiempo (los llamados “nuevos ricos”), que suelen ser ostentosos y de un gusto que podría ser considerado como kitsch. Con el tiempo, sin embargo, según la percepción del gerente general, hubo una “educación de los sentidos” entre este último grupo de gente con alto poder adquisitivo y se consolidó la marca como prestigiosa: “Los ‘nuevos ricos’ de antes generalmente eran los políticos; entra un nuevo gobierno (ministros y esta gente) y ellos compraban los peores muebles, vistosos, de muchos colores, traídos de Miami. Los ‘antiguos [ricos]’, desde luego, siempre nos han comprado. Pero como se ha conocido lo suficiente la calidad de muebles que tenemos nosotros y estamos dentro de lo que las mejores revistas [muestran], los ‘nuevos ricos’ de ahora ya nos compran a nosotros. Es lo que suena: ‘¿Cuales son los mejores muebles?’, ¡Ah! [los de nuestra marca]. El status, el nombre de la empresa, el status”.

El gerente de la empresa sostiene haber desplegado esfuerzos para generar contactos y conseguir clientes que demanden mayores volúmenes de producción e incluso para la exportación, pero sin éxito: “Mil veces he querido buscar una posibilidad de exportación; me ha sido muy difícil, pero yo creo que existe esa posibilidad. [...] Muchas veces he intentado buscar [...] la posibilidad de hacer muebles en serie, más volumen [...], pero nunca pude tomar el contacto apropiado”.

La atención especializada a su clientela y el prestigio de la marca son elementos centrales para sostener y ampliar el mercado de sus productos. Las

salas de exposición son menos espacios de almacenamiento y venta que escenarios donde se presta atención y se brindan servicios “persuasivos”, basados en conocimiento especializado de diseños y estilos extranjeros. En todo caso, aparte de la dinámica de pedidos —que inicia en gran medida el ciclo productivo— hay redes de personas de prestigio, para las cuales el objeto adquirido forma parte del capital cultural que tiene que tener un miembro de la red.

En el caso de la empresa 6.c, los productos responden ágil y directamente a los pedidos que provienen de un número reducido pero relativamente estable de clientes en el exterior. De hecho, el capital principal de esta empresa es el capital social de la red de clientes, que se basa en las relaciones personales y la confianza construidas a lo largo de los años. Relataba el gerente general que esta confianza protege su mercado: anecdóticamente mencionó que un productor local quiso eliminar a la empresa como intermediaria, vendiendo directamente y a menor precio a uno de sus clientes. El cliente, con años de trabajo estable con la empresa, sospechó de la iniciativa y rechazó la oferta. Una ventaja es que el gerente, al ser multilingüe, tiene más posibilidades de forjar y mantener la red. La empresa recibe pedidos a lo largo del año, que se divide por lo general en cuatro estaciones. En cada estación se elabora una línea de productos a ser tejidos, con cambios en estilos, colores y materiales según las indicaciones de los clientes. La empresa puede, y de hecho con frecuencia lo hace, sugerir cambios en los diseños y a veces introduce un diseño propio a una línea. No obstante este permanente flujo de sugerencias y ajustes, la determinación final de los diseños y las líneas la toma el cliente.

El proceso productivo se inicia con un pedido de Estados Unidos, que por lo general se entrega en cuarenta y cinco días. Prima la calidad y puntualidad en las entregas y, a lo largo de casi una década de trabajo, el dueño de la empresa sostiene que nunca perdió un cliente. En general, cumple con los tiempos previstos. Por otro lado, la confianza en la relación con los clientes permite tolerancias. El dice: “Si pido una prórroga, [mis clientes] saben que es por algo”. (Como se verá a continuación, esta capacidad de responder puntualmente a los pedidos requiere un manejo muy ágil y flexible de una red amplia de productores a domicilio.)

El Cuadro 86 resume la situación de los productos de estas empresas con respecto a sus mercados.

Cuadro 86
Productos y relación con los mercados

6.a	6.b	6.c
<ul style="list-style-type: none"> • Producto de nicho de alta rotación y muy corta vida • Mercado nacional de ingresos medios, exigente en cuanto a calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de nicho de muy larga vida • Mercado nacional de ingresos muy altos, exigentes en calidad, y deseosos del prestigio que la adquisición confiere 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de nicho de mediana vida • Mercados extranjeros de ingresos altos, exigentes en calidad, deseosos de productos “hechos a mano”
<ul style="list-style-type: none"> • Capital invertido en sistema de distribución, basado en diferenciación de producto y posicionamiento de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta capital invertido en presentación por medio de salas de exposición-proyección de prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna inversión en exposición o mercadotecnia; mucho capital social invertido en forjar y mantener red pequeña de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio del proceso identificando mercados potenciales, acción que es seguida por ingeniería de apertura de mercado • Permanente investigación, ajuste e innovación de los productos • Control pleno sobre productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio del proceso con pedido • Permanente actualización de conocimiento de estilos y diseños extranjeros • Prestación de servicios de diseño para llegar a definición de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio del proceso con pedidos estacionales • Proceso permanente de ajuste de los diseños a estilos cambiantes y gustos de los clientes extranjeros • Diseños y líneas definidas por clientes; empresa solo puede sugerir cambios menores

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

Organización del trabajo, relaciones laborales y condiciones de trabajo

La empresa 6.a, a lo largo de los años, creció e introdujo nuevos productos y procesos a la producción, pero la organización productiva y el perfil de la fuerza de trabajo se mantuvo relativamente estable. Si bien en términos técnicos los procesos de trabajo son simples, la clave para el éxito de productos de consumo amplio y de vida corta es un sofisticado y exigente laboratorio de control, que cuenta con técnicos altamente calificados. El control de calidad se ejerce también en parte por medio de los

trabajadores, quienes reciben materiales educativos y algunos cursos de apoyo de “educación para la producción”. Se tiene entonces un nudo moderno y sofisticado de concepción y control, combinado con procesos productivos y de trabajo rudimentarios.

En el presente caso, la producción para nichos descansa sobre un proceso en esencia taylorista: hay una clara separación entre concepción y ejecución, un proceso y fuerza de trabajo estandarizados basados en la ejecución de operaciones rutinarias, una oficina de planificación y control que establece normas y ejerce control sobre tiempos y procesos, etcétera. Las formas de control combinan elementos modernos, sobre la base de la racionalización del sistema productivo y el control de calidad según normas, y tradicionales, por medio de un manejo paternalista de la fuerza de trabajo emigrante. Lo interesante es que la movilización de factores de producción —capital, materia prima, trabajo— de este sistema taylorista opera a través del uso de redes.

La empresa logra la retención y control laboral necesarios para mantener la calidad, a pesar de los salarios bajos y las variadas formas de flexibilización. Si bien con frecuencia la empresa es un referente para los emigrantes que llegan a la ciudad, así como su primera experiencia como asalariados, se observa que la retención y el control descansan sobre las redes de obligaciones y tejidos extraeconómicos de la empresa, que actúa, frente al trabajo del joven emigrante, con un paternalismo marcado en las relaciones empleador-trabajador. El presente es un caso claro de movilización de capital social (obligaciones sostenidas en redes) que se convierte en capital productivo (estabilidad y retención laboral en condiciones inferiores al promedio del sector).

Las características de la fuerza de trabajo no cambiaron significativamente a lo largo de los años. La mano de obra en el proceso productivo está, en su mayoría, compuesta por jóvenes hombres emigrantes del campo, oriundos de las comunidades productoras de la materia prima. Por lo general, sus relaciones con la empresa corresponden a su primer trabajo en la ciudad. La antigüedad de los trabajadores rara vez pasa de los diez años, lo que sugiere procesos de renovación permanente.

Se trabaja un solo turno de cuarenta y cuatro horas y los salarios son relativamente bajos (están por debajo del promedio del rubro) y se incorporan varios elementos típicos de la flexibilización de la organización y de las relaciones laborales para reducir costos. Entre ellos, puede mencionarse la polivalencia o la posibilidad de rotar personal, no bajo el concepto de “enriquecimiento del trabajo”, sino como previsión contra ausencias y faltas; el pago de una parte del salario en bonos para reducir la carga de las prestaciones; la realización de contratos a plazo fijo que pueden o no ser renovables; etcétera. En resumen, la empresa emplea varias formas de flexibilización salarial, funcional y numérica, para mantener bajos los costos de producción.

Por su parte, en la empresa 6.b existe un sistema productivo artesanal y pre-taylorista, que no responde a un proyecto organizacional moderno explícito, ya que se sujeta a las contingencias y se guía en la práctica por la improvisación (por cierto, basada en la experiencia) del patrón en relación dialógica con los trabajadores-artesanos calificados. Más que una empresa industrial moderna, se trata de un galpón de maestros artesanos coordinados a través de un nivel mínimo de administración, que responde a los pedidos traídos por la gerencia.

La concepción y el control del proceso, en los hechos, están compartidos entre los coordinadores (el gerente y un supervisor) y los trabajadores-artesanos calificados. El proceso productivo empieza frecuentemente con una discusión entre coordinadores y trabajadores sobre la mejor manera de ejecutar la obra. El gerente general de la empresa sostuvo que: “Todos son ya maestros; el maestro es aquel que sabe cómo va a hacer. Ahora, hay situaciones en que yo he presentado un diseño muy complejo, entonces estamos estudiando cómo vamos a resolverla [...] y encontramos una solución para crear; inclusive tenemos que hacer cuchillas especiales, para un corte muy complejo, entonces estudiamos en común”.

Si bien la ejecución puede requerir cierta innovación en equipos, el flujo del proceso no recibe estudio ni innovación: el proceso se basa en un maestro que lleva su obra de máquina en máquina hasta terminar y entregar su producto al área de acabados. Los controles a nivel de planta son, en palabras del gerente, “generales, porque cada carpintero ya sabe [qué tiene que hacer]”.

Los trabajadores —cuyo número puede variar entre diez y veinte— tienen contratos mixtos que combinan un salario base relativamente alto con pagos por obra ejecutada; el salario promedio que resulta es significativamente más alto al del promedio del sector. Estos pagos por obra se renegocian con cada obra nueva, en función de sus características y complejidad. La empresa mantiene un régimen de horarios fijos (cuarenta y ocho horas a la semana sin trabajar sábados) y un control de entradas y salidas. El disciplinamiento es principalmente por medio de estos controles directos de horarios y los incentivos generales se dan por la forma de pago. El gerente general de la empresa sostuvo que: “Este contrato [mixto] le permite [al trabajador] apurar su trabajo, organizarse bien y terminar a veces antes”.

La fuerza de trabajo está compuesta en un 100% por hombres, relativamente mayores y, en su mayoría, con más de diez años de trabajo en la empresa. Esto refleja fielmente una conocida tradición artesanal cochabambina que consiste en combinar oficios calificados con economías familiares diversificadas. Al respecto, el gerente de la empresa comentaba: “No son proletarios, es gente que tiene cerca de la fábrica una pequeña propiedad, tienen vacas, gallinas, tienen una casa, tienen terrenos [...]. No es el lumpenproletariado que vive desgraciado, que vive en las afueras de la ciudad y que no tiene más que el trabajo y que si pierde el trabajo pasa hambre”.

En cuanto a los procesos productivos, la empresa 6.c es interesante por su carácter virtual: como se mencionó anteriormente, la gerencia no tiene una fábrica ni maneja un proceso de trabajo directo. Más bien, se administra una red de trabajadores a domicilio, organizada en grupos de tejedoras; se trata de administradores de redes, pero no de procesos directos de trabajo.

El proceso se inicia con la llegada de un pedido. La empresa estudia el pedido, negociando el ajuste necesario para que los grupos de tejedoras puedan ejecutarlo en el tiempo previsto y con la calidad requerida. La producción se coordina por medio de jefas de grupos; se trabaja en general con diez a veinte jefas, cada una con unas diez a cuarenta tejedoras a su cargo, así, la empresa cuenta con un promedio de unas trescientas personas tejiendo.

La empresa dosifica y distribuye los materiales (hilos, por calidades y colores) necesarios para elaborar las prendas, y el ciclo comienza; para las

tejedoras termina con la entrega de las prendas. A diferencia de otras empresas, la estudiada no realiza descuentos por problemas de calidad; o instruye corregir, o rechaza la pieza entera, evitando de este modo regateos degradantes y que desgastan las relaciones sociales sobre las cuales descansa el sistema productivo. Las tejedoras son pagadas al contado a la semana de concluida la obra y en dólares.

Dado que los pedidos llegan de varios clientes, la administración de la red puede tornarse compleja: en cualquier momento puede haber quince o más grupos haciendo cuarenta diseños distintos para tres o más clientes. El control de calidad se mantiene al especializar ciertos grupos en ciertos tipos de diseños o en la elaboración con ciertos materiales.

Si el primer caso estudiado era una fábrica taylorista y el segundo un galpón de artesanos, este último es una empresa virtual que, en función de pedidos específicos de ultramar, moviliza por medio de un denso tejido de relaciones y redes sociales a cientos de personas que aportan a la economía familiar con su trabajo. Las condiciones de posibilidad de existencia de este tipo de empresas son varias: la demanda peculiar en países de alto consumo de productos con *autenticidad* y *hechos a mano* pero en cantidades considerables, una enorme población femenina con destrezas específicas, subempleada y en condiciones económicas deprimidas, y una entidad articuladora que tenga las capacidades administrativas y culturales para traducir y compatibilizar lenguajes, percepciones, gustos y necesidades con formas y ritmos de trabajo locales.

Como no existe una planta o capital fijo, los altibajos en la demanda de productos (y los riesgos del mercado) son absorbidos por las tejedoras quienes se adecuan a temporadas altas y bajas.

En el ámbito de la empresa, el sustento clave es la relación que se establece con las productoras, basada en una confianza construida a lo largo de los años. Hay varias empresas similares en el valle de Cochabamba y se estima que puede haber hasta 5 mil o 6 mil mujeres tejiendo al mismo tiempo para exportar. Muchas de ellas se trasladan entre varias empresas, para luego terminar con la empresa que les brinda mejores oportunidades; la empresa estudiada es una de las favoritas y la mayoría de las tejedoras han

trabajado entre cuatro y cinco años con la empresa. Según el gerente general, esto ocurre por el trato respetuoso que da la empresa a las trabajadoras y no se regatea sobre la calidad, a la vez que se paga puntualmente y en dólares. Asimismo, sostuvo que las intermediarias son estables y por lo general son también tejedoras de la misma cultura, estrato social y comunidad.

En los momentos de mayor movimiento (como fin de año) los ingresos para estas mujeres pueden llegar a noventa dólares al mes; como promedio se estima que ganan entre cuarenta y cincuenta y cinco dólares por mes, es decir, aproximadamente entre el 60% y el 80% de un salario mínimo.

En el Cuadro 87 se resumen los elementos centrales de la organización productiva, la fuerza de trabajo y las condiciones laborales.

Síntesis de los rasgos comunes del grupo

El presente grupo se asienta en los intersticios de —y de algún modo articula— una incipiente especialización flexible y el enorme mundo de precariedades y subempleo. Más que un modelo productivo es un conjunto de respuestas o adaptaciones a un entorno marcado por industrias básicas dominadas y de difícil entrada y los crecientes problemas de subempleo, informalidad y precariedad del mundo del trabajo. Ante esto, el denominador común en estas empresas emergentes, como se ha visto, es el destino de los productos a los mercados, la movilización de los factores productivos, la articulación con mercados por medio de redes y la utilización de capital social.

Como se afirmó anteriormente, estos elementos —nichos y redes— no determinan ni tienen una influencia significativa sobre el modelo o tipo de organización de la producción que emerge. Los tres casos demuestran claramente la diversidad que puede surgir, con organizaciones que van desde pre-tayloristas a virtuales. De igual manera, estas formas emergentes absorben y utilizan mano de obra muy diversa en términos de orígenes, estratos de edad, género y grados de calificación. Lo que sí se nota como elemento común en medio de esta diversidad de procesos y sujetos es un rol central y una utilización ubicua del capital social —base

Cuadro 87

Organización productiva, fuerza de trabajo y condiciones laborales

	6.a	6.b	6.c
Organización productiva	innovación y control de calidad modernos sobre procesos tayloristas y controles paternalistas	Procesos de taller artesanal pre-tayloristas, controles principalmente con base a incentivos salariales	Virtual en redes. No hay planta física; todo el trabajo es a domicilio.
Fuerza de trabajo	Masculino, migrante, joven, baja calificación, incorporación y retención vía redes	Masculino, oriundo de la región, calificada, con grados importantes de antigüedad en la empresa	Femenina, urbana, semi-rural y rural, calificación media, con dependencia mínima de la empresa
Condiciones laborales	Salarios bajos, prestaciones básicas, contratos a plazo fijo, varias formas de flexibilización laboral, sin sindicato. El salario no es el sustento de familia.	Salarios relativamente altos, prestaciones básicas, incentivos en pago, sin sindicato. El salario es sustento de la familia.	Pago estable por pieza, sin prestaciones, sin sindicato. El salario es complementario al ingreso familiar.

Fuente: Trabajo de campo de CEDLA.

de la confianza— para organizar y sostener el proceso productivo. Esto se observa en la contratación y la retención de emigrantes jóvenes con relaciones extraeconómicas previas con la empresa, en la reciprocidad cotidiana, en la definición del proceso de producción en el taller artesanal de muebles y en las relaciones de confianza en medio de la estratificación dramática que permite estabilizar una enorme red de trabajadores a domicilio. En todos estos casos, el control que requiere la empresa descansa en menor medida en los mecanismos de la industria moderna —la racionalización y fragmentación de procesos, el cronómetro, la vigilancia— y siempre aparece rodeado de mutuas obligaciones, sistemáticamente desiguales, extra-económicas.

CAPÍTULO 11

CONSIDERACIONES FINALES

CAPÍTULO 11

CONSIDERACIONES FINALES

Esta aproximación al desempeño de la industria manufacturera y a los procesos de reestructuración productiva sectorial en la década del noventa permite arribar a una conclusión general: no existe ni ha existido en Bolivia una visión estratégica sobre el papel del sector industrial manufacturero en el desarrollo nacional. La industrialización tanto bajo el modelo sustitutivo de importaciones como en la orientación exportadora de la industria bajo el modelo neoliberal continúan siendo parte de la letra gris de las políticas públicas y de los sucesivos planes de desarrollo nacional.

En un contexto de apertura de la economía al mercado mundial y de una estrategia de crecimiento orientada a las exportaciones, esta actividad, central para la generación de riqueza, para crear tejidos virtuosos o eslabonamientos productivos esenciales para la economía y para la generación de empleo directo e indirecto, fue abandonada a las fuerzas del mercado. La intervención estatal se retrajo hasta el punto de negar toda posibilidad de política industrial, subordinando la asignación de recursos al mercado, sin considerar los desequilibrios estructurales que obstaculizan la acumulación sectorial. Mientras se carece de visiones estratégicas y de largo plazo para estimular las transformaciones necesarias en el patrón de industrialización que se configuró en el pasado, el rezago estructural de la industria manufacturera coloca a las empresas entre las de menor grado de industrialización y competitividad en la región, amenazando sus posibilidades actuales y futuras para contribuir al desarrollo nacional.

Lejos de los supuestos en torno a los beneficios de la apertura externa para estimular la atracción de flujos frescos de inversión directa extranjera, la diversificación productiva y las exportaciones de bienes transables con mayor valor agregado (que elevarían las posibilidades de creación de empleo), la estructura industrial —excepto por el rubro del petróleo y sus derivados— sigue siendo la misma de hace 30 años. Ella sigue siendo predominantemente liviana, relativamente pequeña, concentrada en la producción de bienes de consumo no duradero y con escasa integración vertical y horizontal. La innovación tecnológica para diversificar procesos y productos está circunscrita a un número reducido de empresas de mayor tamaño que actúan de manera aislada y, por lo tanto, sin posibilidades de arrastre hacia una reestructuración productiva en los diferentes rubros de actividad.

El estrato de empresas grandes y medianas comparte esta estructura centrada en las actividades productoras de bienes finales intensivos en mano de obra y en las ramas procesadoras de recursos naturales, mientras que la producción de bienes de capital y de productos intermedios parece estar en retroceso, con excepción del rubro de hierro y acero, que ya formaba parte de la oferta industrial en el país. Así, se mantiene una estructura industrial fragmentada y concentrada que en el curso de la década del noventa transitó hacia la conformación de oligopolios en los rubros tradicionales y con mayor peso en el valor agregado, los mismos que se comportan como enclave sin articulaciones productivas de significación con el resto de la planta industrial.

Dos rubros (uno, alimentos, bebidas y tabaco, y dos, productos derivados del petróleo y químicos), pasaron a generar el 78% del valor agregado manufacturero (VAM), mientras que no más de treinta empresas en su interior contribuyen con cerca del 90% del mismo. Excepto por el rubro de petróleo y sus derivados, que contribuye al ahorro de divisas y tiene potencial exportador, esta estructura es casi similar a la que dejó como saldo el período sustitutivo de importaciones.

Simultáneamente, tuvo lugar una mayor desintegración intra e intersectorial, puesto que los efectos multiplicadores hacia atrás y hacia adelante se reducen si se toma en cuenta la pérdida de dinamismo en el

crecimiento del vector de bienes intermedios y de consumo final. Lo incipiente de esta dinámica, sobre todo en lo que hace a la demanda de insumos, llevó a reducir aún más la capacidad de la industria para expandir por sí misma el mercado para su propia producción.

En un escenario de crecimiento orientado por la demanda externa, tampoco se crearon las condiciones básicas que posibiliten un mejor desempeño del comercio exterior manufacturero. Solamente el 15% de las exportaciones totales, un porcentaje similar desde el inicio de la década del ochenta, corresponde al aporte del sector manufacturero, mientras que su composición no muestra signos de diversificación. El perfil exportador continúa basándose en el comercio de bienes de origen agroindustrial favorecido por las preferencias arancelarias andinas, en el comercio de semi-manufacturas (cuero y madera), de joyería del oro y de productos textiles que, al amparo de los acuerdos del ATPA, lograron insertarse en nichos de mercado de alto consumo caracterizados por una demanda inestable y por la fuerte competencia de productores de la región y de fuera de ésta.

Los escasos avances obtenidos en materia de exportaciones son frágiles y fuertemente reversibles por efecto de las fluctuaciones de los precios internacionales, el deterioro de los términos de intercambio, la competencia entre productores y la brecha tecnológica que separa a los productores nacionales de sus eventuales competidores. A diferencia del balance comercial positivo de los productos primarios agrícolas y extractivos, el crecimiento del déficit comercial en el sector manufacturero tiene un comportamiento crónico, llegando a duplicar su magnitud en el curso de la década del noventa. Los saldos son positivos únicamente en los rubros de textiles y prendas de vestir y en “otros bienes de consumo” que, sin embargo, participan con un bajo porcentaje en el VAM. Si se incluyera en estas cifras las importaciones no registradas o el contrabando, se podría concluir que la manufactura enfrenta una brecha comercial más alta en comparación con las décadas pasadas.

En el ámbito micro, los esfuerzos por consolidar o ampliar la pauta de exportaciones se concentra en pocas empresas que, en contrapartida, presentan una mayor dependencia externa en materia de insumos, maquinaria, equipo y bienes de capital en general. Para industrias poco desarrolladas,

considerando la brecha de productividad que las separa de la competencia internacional, el salto que se requiere en su capacidad productiva es enorme, más aun si lo que se quiere es impulsar las exportaciones. Después de más de dieciocho años de aplicación de políticas de apertura comercial concebidas en función de los intereses de los países del Norte y de las empresas transnacionales, y merced al bajo perfil que tuvo la reestructuración productiva industrial, no debiera sorprender la reducida orientación exportadora en el sector. En 1999, solamente el 17% de las empresas industriales participaba en las exportaciones, consolidando su presencia externa o abriendo caminos en el mercado internacional.

Estos indicadores permiten inferir que la mayoría de las empresas no estaba lista para competir en los mercados regionales y mundiales caracterizados por la intensa competencia, elementos de proteccionismo y frecuentes prácticas comerciales desleales. Sólo un reducido número de empresas grandes (diez), algunas de ellas vinculadas a firmas transnacionales, se adaptaron a los cambios necesarios para afianzar su posición en los mercados de exportación ya conquistados; estas empresas participaban con un porcentaje cada vez más elevado en el valor de las exportaciones industriales hasta abarcar el 70% a finales de la década del noventa. Pocos productos alimenticios —como la soya, la torta de soya, los aceites comestibles— y otros productos —como joyería de oro y semi-manufacturas (cueros y madera)— conforman el espectro de bienes industriales que ofrecen este núcleo de empresas exportadoras. Con un perfil más diversificado (textiles, muebles de madera y otros bienes de consumo), otras diez empresas (grandes y medianas) añaden otro 12% al valor exportado; es decir que, en conjunto, solamente veinte empresas aportan con el 83% del valor exportado.

En otros términos, si bien se pudo acrecentar la oferta exportable industrial sin una mayor diversificación, tanto por razones vinculadas con el comportamiento del comercio internacional, como por factores asociados con la capacidad productiva y de gestión, el sector industrial no presenta las condiciones para enfrentar el desafío de la orientación exportadora que le exige el actual modelo económico, con excepción de un puñado de empresas. Paradójicamente, la intervención estatal en lugar

de dirigirse a objetivos de política industrial, se orienta a medidas de política y leyes de apoyo coyuntural en favor de la reducida elite exportadora y de las empresas transnacionales que operan en el país.

A pesar de ello, frente a la consigna de *exportar o morir*, muchos empresarios industriales se orientaron al desafío de exportar desdeñando el mercado interno, pero en ese intento olvidaron que para exportar primero se debe producir con la calidad, en la cantidad y con el precio, acordes a las nuevas exigencias de los mercados. Como muestran varios ejemplos presentados en este estudio, hoy se está pagando el precio de haber invertido esta relación abonando el sueño de la conquista de mercados externos y abandonando las posibilidades de industrialización basadas en un crecimiento orientado por la demanda interna, es decir, por una demanda doméstica que sigue siendo el principal mercado para más del 85% de las empresas industriales.

El análisis sobre el desempeño sectorial presentado en la primera parte de este libro no es más que el reflejo de los caminos bajos que siguió la reestructuración industrial en el país: el estancamiento en el grado de industrialización, la concentración del valor agregado en pocos rubros tradicionales y en un reducido número de empresas, el lento crecimiento de la productividad laboral media en las empresas grandes y su declinación en las empresas medianas, la mayor desarticulación intra e intersectorial originada en la sustitución de insumos nacionales por importados, los pocos avances logrados en materia de exportaciones, con poca o nula diversificación de productos y mercados, el déficit comercial industrial crónico, la baja participación sectorial en el empleo total y la mayor precariedad del trabajo industrial, son indicadores expresivos del predominio de estrategias defensivas en la reestructuración productiva industrial.

La reestructuración industrial en Bolivia, allá donde tuvo lugar, estuvo dominada por una noción “modernizante” que siguió al discurso ideológico de los efectos benéficos de la incorporación de innovaciones o mejoras tecnológicas sobre la productividad y la rentabilidad, sin considerar la situación de la inserción dependiente del país en el mercado mundial, ni el contexto económico, social e institucional del país. Así, mientras la mayor

parte de las empresas no encontró condiciones para modernizarse⁴⁹, aquellas que adoptaron estrategias de transformación se centraron en lograr que los cambios incorporados redundaran en una mayor e inmediata rentabilidad, siguiendo la lógica capitalista orientada a restaurar las tasas de ganancia a cualquier costo social.

Por lo tanto, en contra de las visiones más optimistas que vinculaban la reestructuración industrial con las posibilidades de reanudación del circuito virtuoso de ahorro, inversión, generación de empleo, aumento de la productividad, mejores condiciones para la realización del trabajo y aumento en la calidad de vida de los trabajadores, se asistió a un proceso de reestructuración parcial que muestra rasgos de continuidad antes que de ruptura y que no permitió crear las condiciones para una competitividad industrial positiva basada en la productividad, la innovación y la calidad. Esto, a la vez, no permitió disminuir la brecha tecnológica que separa a las empresas de los competidores externos y llevó a profundizar la explotación de los trabajadores y a bajar los salarios, limitando el desarrollo del mercado interno y las posibilidades del propio crecimiento sectorial.

Es decir que los cambios tecnológicos parciales, sin modificaciones en la organización del trabajo que estimulen la participación, la creatividad y faciliten el desempeño de tareas, solamente sirvieron para intensificar el trabajo y ampliar su gama de responsabilidades, con una limitada incidencia en la recuperación de la productividad laboral media y por lo tanto en las condiciones de competitividad de las empresas. Hoy, la manufactura tradicional es escasamente competitiva y la industria emergente, cuando progresa, lo hace lentamente; en términos explicativos esta trayectoria remite también a la escasa capacidad de gestión tecnológica y de los mercados que todavía prevalece en la industria nacional. En efecto, el elevado índice de capacidad instalada ociosa que acompaña este desempeño lleva a suponer que la industria está enfrentando dos situaciones en cierto modo polarizadas: una, de obsolescencia tecnológica, particularmente en las pequeñas y

⁴⁹ De un universo aproximado de seiscientas empresas industriales grandes y medianas, solamente ciento cincuenta presentaban alguna señal de reestructuración técnico-productiva.

medianas, que hace que pierdan rápidamente sus mercados y las conduce a su desaparición; otra, de sobrecapitalización en las grandes empresas con relación a sus oportunidades de ingreso a otros mercados y a las posibilidades reales para comercializar sus productos en el mercado interno.

En la medida que el crecimiento industrial no se asiente en una mejora generalizada de la capacidad productiva, la productividad y la integración industrial, el desempeño sectorial será mucho más frágil y altamente vulnerable a los cambios del entorno, lo que no augura mejores perspectivas en el futuro, más aún si se considera la posición competitiva del país en el escenario externo.

En efecto, una severa crisis de productividad amenaza el crecimiento del sector industrial, que comenzó a manifestarse en 1998 con un ciclo recesivo, con escasas posibilidades de reversión en el corto y mediano plazos. Esta tendencia se agrava debido a que las decisiones de las empresas se caracterizan por tener una visión de rentabilidad de corto plazo, lo que se refleja en bajas inversiones en bienes de capital y en las escasas innovaciones de producto y de proceso observadas. Asimismo, se advierten deficiencias en la gestión estratégica de las empresas, que muchas veces llevan a no prestar atención a las capacidades de los competidores externos y a las posibilidades que brindan los mercados para desarrollar su producción. Esto se explica también por la amplia flexibilidad que caracteriza a las relaciones laborales industriales; las empresas tienden a ver a la fuerza de trabajo como un factor de costo que debe reducirse al mínimo, en lugar de verla como un factor productivo central para la creación de valor. Cada vez más frecuentemente, se subestima la importancia que tiene para los resultados empresariales una fuerza de trabajo adecuadamente remunerada, con estabilidad laboral y capacitada en proceso. Así, la opción por innovar el producto pero no el proceso o por adoptar cambios organizativos solamente para un mayor control y explotación de la fuerza de trabajo, es parte de las prácticas que también contribuyen a una productividad en retroceso.

De allí se concluye que el predominio de estrategias defensivas de competitividad en la industria grande y mediana, basado en una mayor explotación de la fuerza de trabajo, se expresa crecientemente en pérdidas

de productividad, uno de los costos más altos que pagan las empresas en el mediano y el largo plazo, cuando los rendimientos por hombre ocupado no están acompañados de cambios en la base material y organizativa de la producción. Dicho de otro modo, mientras que los procesos de reestructuración sirvieron muy poco para mejorar el desempeño económico-productivo sectorial, tuvieron un gran impacto en la recuperación de las tasas de ganancia y en el aumento de la rentabilidad inmediata del capital; pero a su vez generaron impactos negativos sobre las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

En contra de lo que se esperaba (que el ahorro de costos laborales tendría un carácter transitorio como estrategia para restaurar las tasas de ganancia y reanudar el crecimiento del producto y el empleo), puede decirse que se impuso una fase de competitividad espuria con el retorno a las formas más primitivas de explotación de la fuerza de trabajo industrial.

En efecto, el circuito virtuoso entre inversión, producción y empleo, no logró reanudarse sostenidamente en la década del noventa. Como resultado, la industria manufacturera, a pesar de su crecimiento positivo, no tuvo capacidad para generar una demanda de empleo importante. De esta manera, una elevada fracción de los trabajadores pasó a incorporarse en actividades manufactureras organizadas bajo formas familiares y semi-empresariales, acentuando la heterogeneidad estructural que caracteriza al sector.

Asimismo, estas estrategias defensivas de reestructuración abrieron el cauce a una situación de creciente precariedad laboral entre los trabajadores del sector. Mientras que no más del 20% del total de los empleados en la industria manufacturera se concentra en las empresas grandes y medianas, estos ocupados están cada vez más expuestos a los rigores de una elevada inestabilidad o discontinuidad del trabajo. La difusión de relaciones de trabajo eventual, que se inició en los primeros años de la aplicación de las políticas de ajuste estructural y se consolidó como práctica hacia finales de la década del noventa, constituye el mecanismo de ajuste privilegiado frente a las variaciones de la demanda.

La disponibilidad permanente y la exposición a jornadas extensas es otro elemento que tiende a deteriorar las condiciones laborales. Como se

pudo conocer, la industria grande y mediana no solamente participa con un porcentaje reducido en la generación de empleo sectorial, sino que tiende a utilizar menos trabajo en planta para un mismo nivel de producto. Tanto su escasa capacidad de generación de empleo como la competencia laboral que proviene de una creciente oferta de mano de obra, crean las condiciones para una mayor subordinación de los trabajadores, quienes están obligados a sujetarse a jornadas extensas sin una compensación salarial equivalente. A finales de la década del noventa, casi la mitad de los trabajadores, velando por mantener sus puestos de trabajo, estaban sometidos a diversas formas de intensificación del trabajo con impactos negativos sobre su vida familiar y social.

Además de la intensificación del trabajo, dos elementos que hacen a una mayor precariedad laboral se generalizaron en el sector industrial. La mayor inestabilidad laboral y la persistencia de bajos salarios, agravadas por prácticas de contratación eventual, despido y recontrataciones bajo el salario mínimo, en particular ocurren entre la categoría de obreros. La vigencia de salarios mínimos, variables y por debajo de los costos de reproducción de la fuerza de trabajo, afecta a más de dos tercios de los trabajadores manuales en el sector; a su vez, la pérdida de beneficios laborales normados por ley ha sumido en una profunda desprotección laboral a más de la mitad de los ocupados.

De esta manera, el desarrollo del discurso y la práctica de la flexibilidad en las empresas, fue una de las estrategias que propició el despliegue de situaciones de incertidumbre y precariedad laboral de los trabajadores de la industria, como expresión de la mayor subordinación del trabajo al capital y de las posibilidades objetivas de mayor explotación. Actualmente los obreros pasaron a constituir la categoría ocupacional con mayores niveles de pobreza e indigencia en el conjunto de las ciudades del país. En la industria manufacturera, estas tendencias estuvieron acompañadas de condiciones de realización del trabajo que no permiten creatividad en la ejecución, a partir de tareas parciales, repetitivas y con ritmos rápidos, que en muchos casos requieren un mayor esfuerzo físico, con aumento de responsabilidades, prácticas que también afectan la calidad de vida de los trabajadores.

Estas prácticas llevaron a una mayor fragmentación del trabajo industrial a partir de los cambios en las relaciones contractuales entre trabajadores de planta y eventuales, entre aquéllos que intervienen directamente en los procesos productivos (núcleo básico o primario) y los que están ubicados en las áreas secundarias de empaque, almacenamiento y carga; esto se traduce en una marcada desigualdad en las condiciones laborales y, específicamente, en lo referido a la estabilidad laboral, las remuneraciones y el acceso a prestaciones sociales establecidas por ley. A partir de esta diferenciación entre obreros antiguos y nuevos, calificados y no calificados, permanentes y eventuales, también se indujo al debilitamiento de lazos de solidaridad y de las posibilidades de agregación de intereses de los trabajadores.

No cabe duda de que las estrategias empresariales se orientaron deliberadamente a romper con todo atisbo de poder de los trabajadores, a partir del flagrante desconocimiento de las conquistas sociales y sindicales logradas en etapas precedentes. Esto tuvo como efecto la pérdida de derechos del trabajo, lo que redundó en una mayor desafiliación y en menores posibilidades de acción colectiva para la defensa de los intereses de los trabajadores, no sólo en el piso de fábrica sino también en el ámbito sectorial y nacional.

Mientras las evidencias sobre el uso flexible de la fuerza de trabajo sectorial aumentan, al riesgo de afectar los niveles de productividad por la fuerte movilidad de la fuerza de trabajo y el uso de mano de obra con menores salarios y calificación, la demanda de mayor desregulación del mercado laboral por parte de los empresarios industriales es constante, lo que apoya la conclusión en torno al predominio de estrategias defensivas de competitividad basadas en la reducción de los costos laborales. En el planteamiento del sector industrial, “mercados laborales flexibles, con bajos impuestos al salario” y “buenas relaciones industriales”, son argumentos frecuentemente utilizados para demandar la “modernización de la legislación laboral”.

Desde una perspectiva de género, el deterioro de la situación del empleo y de las condiciones laborales sectoriales afecta con mayor intensidad a las mujeres. La industria grande y mediana en el país presenta una composición del empleo masculinizada (80% de sus ocupados son varones) y, a diferencia de lo que ocurre en otros países de la región, continúa

siendo poco permeable al empleo de mujeres, con un sesgo todavía mayor en contra de su contratación. Asimismo, los ajustes a la baja en el empleo afectan primero al retiro de las mujeres, quienes en mayores proporciones están sujetas a formas flexibles de contratación (contratos temporales, a tiempo parcial o por obra acabada). Solamente en aquellos rubros donde se difundieron prácticas de subcontratación y de trabajo a domicilio, el empleo femenino habría aumentado (textiles, prendas de vestir, joyería), aunque este fenómeno no fue adecuadamente cuantificado en las estadísticas oficiales. Puede señalarse que en la industria manufacturera grande y mediana, donde las prácticas mencionadas son cada vez más frecuentes, el trabajo femenino que se genera tiende a volverse invisible.

Este conjunto de aspectos llevan a una reflexión final. En el trayecto del modelo neoliberal no se habría modificado sustancialmente el incipiente proceso de industrialización heredado de la etapa sustitutiva de importaciones. Más aún, existen evidencias que muestran una tendencia a la fragmentación y concentración industriales, acompañadas de una mayor desintegración vertical y horizontal como resultado de la dependencia externa de materias primas e insumos importados, en particular en aquellos rubros y empresas de los cuales depende un alto porcentaje del valor agregado industrial. Esto significa que, junto a procesos de reestructuración industrial que actúan a la manera de enclave sin generar eslabonamientos virtuosos en la economía, se estaría incubando un proceso de des-industrialización que afecta a la mayor parte de los rubros y empresas industriales. Este proceso se estaría alimentando de las presiones competitivas internacionales, de una mayor volatilidad de los mercados y de los efectos de políticas comerciales agresivas aplicadas en el país, sin una contrapartida en políticas activas capaces de potenciar la capacidad productiva industrial.

Frente a este panorama es poco lo que se puede esperar respecto a la generación de empleo productivo industrial en el corto y mediano plazos. Para mantenerse en el mercado en un contexto de estructuras oligopólicas, las empresas del polo dinámico se vieron obligadas a innovar tecnológicamente, disminuyendo su capacidad para absorber mano de obra. Pero también estas nuevas tecnologías demandan mayor contenido importado en el

uso de materias primas e insumos, lo que repercute en menores posibilidades para la generación de empleo indirecto. En el otro polo, la permanencia o viabilidad de las empresas no reestructuradas está constantemente amenazada por la apertura comercial, el achicamiento del mercado interno debido al desempleo y los bajos salarios, así como los cambios en las reglas de juego del comercio exterior, limitando su contribución al producto y al empleo sectoriales.

En otros términos, de mantenerse las actuales condiciones de funcionamiento, el sector no va a poder constituirse en un importante generador de empleo, lo que no significa renunciar a la necesidad de promover mayores eslabonamientos productivos como posibilidad de crear riqueza y empleo productivo en la economía. Este es un reto que exige trascender falsos dilemas en una perspectiva de desarrollo nacional, como aquellos de “Estado o mercado en la asignación de recursos” o “sustitución de importaciones o exportaciones como destino de la producción”. Una verdadera voluntad política para avanzar en la industrialización pasa por combinar armónicamente estos elementos en torno a una estrategia nacional de desarrollo productivo e industrial.

Sin embargo, en un escenario de apertura comercial irrestricta, donde la débil capacidad competitiva en el nivel micro tiende a agravarse por la posición competitiva de país, desde el estado y el sector privado la perspectiva sectorial sigue siendo planteada en los términos de la propuesta neoliberal: producir para exportar, abandonando el mercado interno y desconociendo la vulnerabilidad en que transcurre el desempeño exportador. En efecto, salvo pocos casos que constituyen la excepción, se intentó demostrar aquí que la industria manufacturera está muy lejos de avanzar por este camino, pues no muestra condiciones para enfrentar la presión competitiva internacional de manera sostenible. Además, habiendo llegado a una situación extrema en el uso flexible de la fuerza de trabajo, ya no parece posible seguir asentando su perspectiva en las estrategias restrictivas en las que estuvieron basadas sus ganancias inmediatas de rentabilidad y de competitividad espuria, es decir, en la explotación de los trabajadores y en su mayor subordinación a los intereses empresariales.

Por estas razones, es importante señalar que dadas las características del comercio internacional y del peso del mercado interno para la realización de la producción industrial, la perspectiva sectorial parece asentarse más en un crecimiento orientado en la demanda interna sin abandonar la necesaria inserción en la economía mundial. Sin embargo, esta opción requiere de que el Estado ejerza nuevos roles y de una voluntad política para enfrentar el recetario único de políticas del Consenso de Washington, con políticas activas de promoción del desarrollo productivo e industrial.

Esta posibilidad requiere políticas macroeconómicas orientadas a potenciar el ámbito productivo, a estimular la inversión a partir de tasas de interés acordes a ello, a que existan salarios crecientes en la economía, a brindar subsidios a la producción y a mejorar la productividad, a crear mecanismos de protección temporal guiados por la innovación de la oferta de productos con mayor valor agregado y, sobre todo, a distribuir mejor la riqueza y el ingreso. La realidad reciente demuestra que ninguna medida de reactivación de la demanda agregada que no pase por la mejora de las condiciones de acceso al capital, de los salarios e ingresos de la población y por un su crecimiento constante, puede tener los efectos esperados sobre la reactivación industrial y el impulso a la actividad productiva en general.

Por lo tanto, lejos de una adscripción ciega y ortodoxa a las políticas neoliberales, subordinando la asignación de recursos al mercado y desconociendo la heterogeneidad productiva y los desequilibrios estructurales que obstaculizan el crecimiento y la acumulación sectorial, las tendencias observadas exigen visiones estratégicas traducidas en políticas públicas activas para un desarrollo industrial de base amplia, sustentado en estándares laborales adecuados a las necesidades de reproducción de la fuerza de trabajo y en el respeto a los derechos del trabajo. Para avanzar en este desafío es necesario que el Estado recupere un rol activo en el financiamiento para el desarrollo industrial y en la propia actividad económica, en la perspectiva de generar recursos genuinos para la inversión, como respuesta a las crecientes demandas de acceso a recursos productivos y de empleo que emergen desde amplios sectores de la población urbana y rural.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuadro 1
Tratados y acuerdos hoy

Acuerdo	Fecha ¹
BIT con Alemania	1987*
BIT con Francia	1989*
BIT con Alemania	1990
BIT con Reino Unido	1990
BIT con Bélgica-Luxemburgo	1990*
ATPA	1991
BIT con Suiza	1991
BIT con Italia	1992
BIT con Holanda	1992
BIT con España	1992
BIT con Suecia	1992
Bolivia-Chile	1993
BIT con Países Bajos	1994
BIT con Argentina	1995
BIT con Perú	1995
Bolivia-México	1995
BIT con Cuba	1995*
BIT con Dinamarca	1995*
BIT con Ecuador	1995*
BIT con Rumania	1995*
Comunidad Andina	1996
BIT con República de Corea	1996*
Bolivia-Mercosur	1997
BIT con Estados Unidos	2000

Fuente: ICSID, 2001 y MECI, 2001.

¹ El asterisco indica fecha de firma del acuerdo; sin asterisco es la fecha de entrada en vigencia.

ANEXO 2

Cuadro 1
Bolivia: valor de exportaciones, importaciones y saldo comercial por años, según CUCI (en millones de dólares)

Rubros de actividad	1981			1985			1990			1995		
	X	I	Saldo	X	I	Saldo	X	I	Saldo	X	I	Saldo
Total general	983,7	915,0	68,8	672,5	688,6	(16,1)	922,8	702,2	220,5	1.137,6	1.433,6	(296,0)
Productos primarios	951,3	173,2	778,1	670,5	147,0	523,6	885,2	103,7	781,5	985,1	270,8	714,3
Productos agrícolas	59,8	146,1	(86,3)	33,5	140,0	(106,5)	251,6	95,4	156,2	329,8	160,5	169,3
Productos alimenticios	32,4	133,0	(100,5)	25,2	126,5	(101,3)	174,9	80,1	94,8	225,9	136,3	89,6
Materias primas	27,3	13,2	14,2	8,3	13,5	(5,2)	76,7	15,3	61,4	103,9	24,2	79,7
Productos de la industria extractiva	891,5	27,1	864,4	637,1	7,0	630,1	633,6	8,4	625,3	655,2	110,3	545,0
Menas y otros minerales	270,1	1,5	268,5	120,5	1,6	118,9	266,2	0,7	265,5	243,5	28,8	214,7
Combustibles	336,1	16,0	320,1	374,5	3,0	371,4	226,7	3,7	223,0	152,9	71,8	81,0
Metales no ferrosos	285,4	9,6	275,8	142,1	2,3	139,8	140,7	4,0	136,7	258,8	9,6	249,2
Manufacturas	32,1	740,5	(708,4)	1,9	541,2	(539,2)	36,8	589,1	(552,3)	151,3	1.151,3	(1.000,0)
Basadas en recursos naturales	17,2	254,2	(237,0)	1,8	152,2	(150,4)	31,3	186,1	(154,8)	138,4	295,1	(156,7)
Hierro y acero	-	71,8	(71,8)	-	28,0	(28,0)	-	47,8	(47,8)	-	57,2	(57,2)
Otras semi-manufacturas	8,7	111,4	(102,6)	1,3	61,4	(60,1)	18,2	71,2	(53,0)	22,0	122,3	(100,3)
Textiles	2,7	20,1	(17,4)	0,4	9,0	(8,6)	1,9	13,5	(11,6)	1,7	29,6	(28,0)
Prendas de vestir	2,8	5,7	(2,9)	0,1	4,6	(4,5)	6,8	5,3	1,5	17,9	6,9	11,0
Otros bienes de consumo	0,8	45,2	(44,4)	0,01	49,2	(49,2)	4,3	48,3	(44,0)	96,9	79,0	17,8
No basadas en recursos naturales	17,1	486,3	(469,3)	0,2	389,0	(388,8)	5,5	403,0	(397,5)	12,8	856,2	(843,3)
Productos químicos	8,5	92,8	(84,3)	0,2	79,2	(79,1)	5,3	79,9	(74,7)	12,2	195,1	(183,0)
Maquinaria generadora de fuerza	-	12,8	(12,8)	-	16,9	(16,9)	-	14,3	(14,3)	-	42,9	(42,9)
Otra maquinaria no eléctrica	6,9	162,2	(155,3)	-	118,5	(118,5)	0,03	105,0	(105,0)	0,01	180,0	(180,0)
Maquinaria de oficina y equipos de telecomunicaciones	-	23,2	(23,2)	-	11,1	(11,1)	-	45,8	(45,8)	-	65,5	(65,5)
Maquinaria y aparatos eléctrico	-	31,2	(31,2)	-	18,5	(18,5)	0,2	22,8	(22,6)	0,7	48,1	(47,4)
Productos de la industria automotriz	-	137,6	(137,6)	-	121,1	(121,1)	-	123,6	(123,6)	-	235,9	(235,9)
Otro equipo de transporte	1,7	26,7	(24,9)	-	23,7	(23,7)	-	11,6	(11,6)	-	88,7	(88,7)
Otros productos	0,3	1,2	(0,9)	0,01	0,5	(0,5)	0,8	9,4	(8,6)	1,3	11,5	(10,2)

Fuente: Carrón y Páez, 1997.

Cuadro 2
Bolivia 1: población ocupada en la industria manufacturera por rama de actividad, según sectores del mercado de trabajo y sexo (en %)

Sector del mercado de trabajo	1992					1995					1997				
	Total	Estatal	Em- presa	Semi- empresarial	Fami- liar	Total	Estatal	Em- presa	Semi- empresarial	Fami- liar	Total	Estatal	Em- presa	Semi- empresarial	Fami- liar
Población total ocupada	194,704	2,650	47,883	62,140	82,031	228,154	2,259	59,087	71,118	95,690	264,777	-	76,334	71,031	117,412
Total	100,0	1,4	24,6	31,9	42,1	100,0	1,0	25,9	31,2	41,9	100,0	-	28,8	26,8	44,3
31. Productos alimenticios, bebidas y tabaco	100,0	3,2	30,4	21,2	45,2	100,0	0,8	44,1	19,7	35,5	100,0	-	48,8	17,3	33,9
32. Textiles, prendas de vestir e industrias de cuero	100,0	-	12,6	31,9	55,6	100,0	-	11,8	27,4	60,8	100,0	-	13,0	25,3	61,6
33. Industria de la madera y productos de madera,	100,0	-	58,0	26,3	15,6	100,0	-	55,9	30,1	14,0	100,0	-	56,0	20,3	23,7
34. Fabricación de papel y productos de papel, imprentas	100,0	0,6	51,8	26,8	20,8	100,0	-	47,1	38,1	14,8	100,0	-	52,7	31,6	15,8
35. Fabricación de substancias y productos químicos	100,0	3,0	69,1	17,1	10,8	100,0	-	68,7	22,4	9,0	100,0	-	96,8	3,2	-
36. Fabricación de productos minerales no metálicos	100,0	2,4	36,1	40,1	21,5	100,0	1,7	43,6	28,9	25,8	100,0	-	66,1	17,5	16,4
37. Industrias metálicas básicas	100,0	40,1	5,9	54,0	-	100,0	64,9	11,8	23,4	-	100,0	-	100,0	-	-
38. Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipos	100,0	1,0	26,6	47,9	24,5	100,0	-	18,5	55,4	26,1	100,0	-	20,4	37,8	41,9
39. Otras industrias manufactureras	100,0	0,6	16,3	41,3	41,8	100,0	-	18,8	44,6	36,6	100,0	-	15,4	39,0	45,6
Total Hombres	100,0	1,9	29,0	37,9	31,3	100,0	1,2	32,5	38,7	27,6	100,0	-	36,2	31,6	32,2
31. Productos alimenticios, bebidas y tabaco	100,0	5,1	42,1	30,1	22,8	100,0	0,8	60,7	21,1	17,5	100,0	-	63,4	21,1	15,5

Continúa en la siguiente página

1 Ciudades capitales (excepto Cobija) y El Alto.

Viene de la anterior página

Sector del mercado de trabajo	1992					1995					1997				
	Total	Estatal	Em- presa	Semi- empre- sarial	Fami- liar	Total	Estatal	Em- presa	Semi- empre- sarial	Fami- liar	Total	Estatal	Em- presa	Semi- empre- sarial	Fami- liar
32. Textiles, prendas de vestir e industrias de cuero	100,0	-	15,3	41,9	42,8	100,0	-	19,3	40,3	40,5	100,0	-	21,8	35,3	42,9
33. Industria de la madera y productos de madera,	100,0	-	55,3	26,2	18,5	100,0	-	54,9	29,9	15,3	100,0	-	58,4	22,4	19,2
34. Fabricación de papel y productos de papel, imprentas	100,0	0,7	51,6	27,8	20,0	100,0	-	50,4	37,1	12,5	100,0	-	59,0	29,6	11,4
35. Fabricación de substancias y productos químicos	100,0	3,8	71,1	15,1	10,0	100,0	-	70,9	24,8	4,3	100,0	-	95,6	4,4	-
36. Fabricación de productos minerales no metálicos	100,0	2,9	39,7	39,5	17,9	100,0	1,8	41,9	29,8	26,5	100,0	-	70,7	15,9	13,4
37. Industrias metálicas básicas	100,0	41,8	6,1	52,1	-	100,0	61,6	14,5	23,9	-	100,0	-	100,0	-	-
38. Fabricación de productos metálicos, maq. y equip.	100,0	1,1	22,7	49,3	26,9	100,0	-	19,4	58,1	22,5	100,0	-	21,2	41,1	37,8
39. Otras industrias manufactureras	100,0	0,6	16,2	42,3	40,8	100,0	-	14,6	51,0	34,4	100,0	-	15,4	39,3	45,3
Total Mujeres	100,0	0,2	15,7	19,8	64,3	100,0	0,7	14,4	18,0	67,0	100,0	-	14,7	17,6	67,7
31. Productos alimenticios, bebidas y tabaco	100,0	0,9	15,6	9,8	73,8	100,0	0,8	18,8	17,5	62,9	100,0	-	25,1	11,1	63,8
32. Textiles, prendas de vestir e industrias de cuero	100,0	-	10,0	22,3	67,7	100,0	-	5,9	17,2	76,9	100,0	-	5,3	16,6	78,1
33. Industria de la madera y productos de madera,	100,0	-	72,7	27,3	-	100,0	-	67,5	32,5	-	100,0	-	32,1	-	67,9
34. Fabricación de papel y productos de papel, imprentas	100,0	-	53,4	17,9	28,6	100,0	-	35,3	41,7	23,0	100,0	-	36,4	36,7	26,9
35. Fabricación de substancias y productos químicos	100,0	-	60,3	25,6	14,2	100,0	-	64,4	17,7	17,9	100,0	-	100,0	-	-

Continúa en la siguiente página

Viene de la anterior página

Sector del mercado de trabajo	1992					1995					1997				
	Total	Estatal	En- presa	Semi- empre- sarial	Fami- liar	Total	Estatal	En- presa	Semi- empre- sarial	Fami- liar	Total	Estatal	En- presa	Semi- empre- sarial	Fami- liar
36. Fabricación de productos minerales no metálicos	100,0	-	17,0	43,0	40,0	100,0	-	68,3	16,1	15,6	100,0	-	43,0	25,7	31,3
37. Industrias metálicas básicas	100,0	-	-	100,0	-	100,0	79,0	-	21,0	-	-	-	-	-	-
38. Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipos	100,0	-	61,6	35,0	3,4	100,0	-	-	-	100,0	100,0	-	11,3	-	88,7
39. Otras industrias manufactureras	100,0	-	17,5	17,2	65,3	100,0	-	37,3	16,7	46,1	100,0	-	15,4	37,4	47,2

Fuente: Elaboración de CEDLA con base en INE-EIHI, 1989/1991/1995 y ENTE III, 1997.

ANEXO 3

Apartado metodológico

El tema de la reestructuración productiva de la industria supone plantearse el problema del trabajo industrial y su organización en varios niveles. En este estudio, con un enfoque dirigido a conocer y explicar el proceso de producción en el marco de la interacción social, se intentó determinar en qué medida las nuevas formas de uso, gestión y control de la fuerza de trabajo en la industria nacional se vinculan con cambios en los patrones tecnológicos y con la adopción de nuevos conceptos de producción. Este problema resulta relevante para el país en un contexto de grandes transformaciones en el mercado de trabajo, en las condiciones laborales y en los procesos de flexibilidad que muchas empresas emprendieron durante la década del noventa.

En el marco de esta discusión, algunas preguntas centrales del estudio fueron:

- i) ¿Cuáles son las combinaciones de bases tecnológicas, organizativas y de gestión que están presentes en el aparato productivo nacional?
- ii) ¿Cuáles son las tendencias de cambio en estas configuraciones socio-técnicas?
- iii) ¿Qué efectos diferenciados de estos cambios se puede identificar entre trabajadores y trabajadoras?
- iv) ¿Cuáles son las nuevas condiciones laborales asociadas a estas configuraciones socio-técnicas y sus cambios, diferenciadas por sexo?

Delimitación del estudio

- i) Sectorial: industria manufacturera mediana (entre 14 y 49 trabajadores) y grandes (50 y más ocupados).
- ii) Espacial: ciudades del eje central (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz).
- iii) Temporal: desde 1985 hasta 2001, incorporando antecedentes de empresas constituidas antes de este período.

Etapas del estudio

Primera etapa: Caracterización de las empresas manufactureras medianas y grandes

En esta etapa se realizó la caracterización de la industria manufacturera según sus aspectos económicos, productivos y laborales centrales, para contar con un marco general del desempeño de la industria desde 1985, con énfasis en la década del noventa.

: Método: análisis bibliográfico y procesamiento de fuentes secundarias. Se procesaron fuentes secundarias cuantitativas y cualitativas.

Segunda etapa: Identificación y caracterización de configuraciones socio-técnicas

En esta etapa se buscó caracterizar los cambios y/o continuidades de las más representativas configuraciones socio-técnicas de la industria manufacturera y sus consecuencias sobre las condiciones laborales de las y los trabajadoras/es. Así también, se buscó un primer acercamiento a cómo estos cambios fueron asumidos por ellos para intentar entender la forma en que estos procesos impactan en la acción colectiva e individual de los sujetos.

Método: Estudios de caso

Se realizó la selección de una muestra no probabilística intencional de treinta y dos empresas para realizar estudios de caso con los siguientes criterios:

- i) Rubros a estudiar: se determinó limitar el estudio a los rubros de alimentos, textiles, químicos y “otros rubros” que concentra el 70 % de los establecimientos de la industria mediana y grande. Además, la selección de estos rubros se justifica por ser los que mueven

el 85 % del VAB sectorial y porque concentran cerca del 30 % del empleo. Asimismo, el rubro textil es el que concentra mayor cantidad de trabajadoras mujeres, lo que permitió realizar una comparación con los rubros donde predominan trabajadores varones.

- ii) Los criterios centrales para realizar la selección de la muestra fueron los siguientes: origen del capital, procesos de subcontratación y tamaño y mercado al que accede la empresa. Estos criterios se justifican por los aportes de estudios empíricos similares realizados en otros países sobre reestructuración productiva.

Se optó por el estudio de casos por las características de abordaje que presenta esta metodología, que permite captar los casos como ocurrencia repetitiva de un principio o atributo más general (la reestructuración productiva), pero a la vez poniendo de manifiesto la unicidad, singularidad y el carácter irrepetible de cada uno (la forma específica que toma la reestructuración en cada empresa). Se debe tener en cuenta, como recuerdan Jelin et al. (1998), que en cada una de las treinta y dos empresas se manifiesta de manera particular la acción de mecanismos sociales o económicos de carácter general, pues ningún caso está completamente determinado por la legalidad general (incluyendo los aspectos “idiosincráticos” que le dan singularidad), pero tampoco puede ser completamente inmune a su influencia.

Para lograr una mayor comprensión del fenómeno estudiado, se eligió complementar datos *cuantitativos* (a través de variables numéricas que pueden ser asociadas o diferenciadas) y *cualitativos* (referidos a atributos, circunstancias o caracteres de los fenómenos y para cuyo análisis interviene la interpretación).

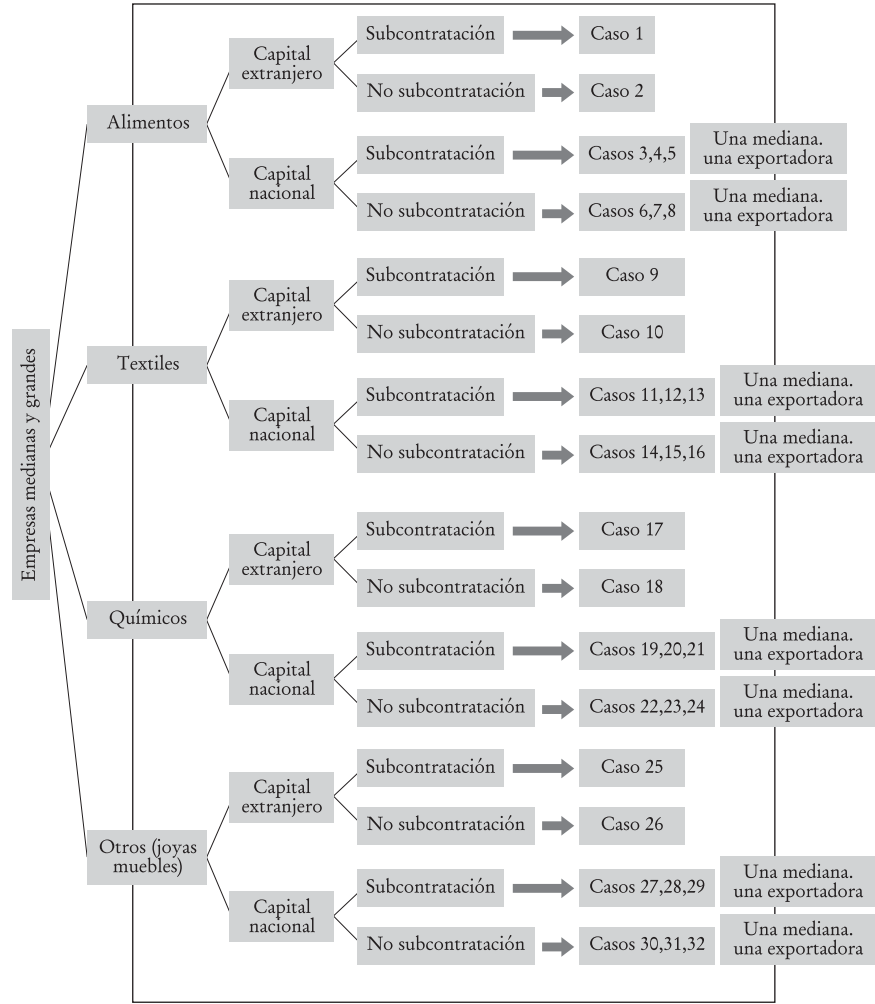
Para definir la muestra final se realizaron los siguientes pasos:

- i) Sobre la base de un sondeo rápido realizado en la industria manufacturera mediana y grande en el eje central, en los rubros de interés. Como resultado se tuvo un primer listado de ciento cincuenta empresas, sobre las cuales se procesó un perfil mínimo con las variables que se consideraban relevantes en la identificación de empresas en proceso de reestructuración (es decir, origen del capital, procesos de subcontratación, tamaño y mercado al que accede la empresa).

- ii) Subdividiendo el conjunto de ciento cincuenta empresas entre las distintas categorías que se buscaba representar, se conformó una lista de treinta y dos empresas principales (a las que se buscaría contactar en primera instancia) y sus treinta y dos posibles sustituciones en caso de que algunas no estuvieran dispuestas a participar de la investigación o sus condiciones de operación hubiesen variado desde la investigación en la cual se basó la selección (de hecho, varias empresas habían cerrado sus puertas entre 2000 y 2001).
- iii) Se contaba con una lista alternativa de ochenta y seis empresas que podían ser elegibles en casos donde tanto la principal como su reemplazante no hubieran podido ser contactadas.

El Gráfico 1 ilustra mejor las variables intervinientes en la selección de los casos:

Gráfico 1
Criteria para la selección de casos



Cuadro 1

Criterios de análisis

I.	Perfil histórico de la empresa
II.	Articulaciones productivas y configuración del grupo empresarial
III.	Cambio tecnológico en procesos productivos
IV.	Perfil de la fuerza de trabajo y relaciones laborales
V.	Organización del trabajo
VI.	Sindicatos de fábrica

Cuadro 2

Lista de los casos estudiados

Caso	Empresa	Rubro	Ciudad	Origen del capital	Uso de subcontratación	Mercado
1	1.a	Otros	Santa Cruz	Nacional	no	Nacional/local
2	1.b	Químicos	Santa Cruz	Nacional	no	Nacional/local
3	1.c	Químicos	La Paz	Nacional	no	Nacional/local
4	2.a	Textiles	Cochabamba	Nacional	no	Exportador
5	2.b	Otros	Santa Cruz	Nacional	no	Exportador
6	2.c	Otros	La Paz	Extranjero	no	Exportador
7	2.d	Alimentos	Santa Cruz	Extranjero	si	Exportador
8	2.e	Textiles	La Paz	Nacional	si	Nacional/local
9	3.a	Químicos	La Paz	Nacional	no	Exportador
10	3.b	Químicos	La Paz	Nacional	no	Exportador
11	3.c	Alimentos	Cochabamba	Extranjero	si	Nacional/local
12	3.d	Químicos	Cochabamba	Extranjero	si	Nacional/local
13	3.e	Alimentos	Santa Cruz	Nacional	no	Exportador
14	3.f	Alimentos	La Paz	Nacional	no	Nacional/local
15	3.g	Alimentos	Santa Cruz	Nacional	no	Exportador
16	4.a	Alimentos	Cochabamba	Nacional	si	Nacional/local
17	4.b	Alimentos	Cochabamba	Nacional	no	Nacional/local
18	4.c	Textiles	La Paz	Nacional	no	Nacional/local
19	5.a	Textiles	Cochabamba	Nacional	si	Exportador
20	5.b	Otros	Cochabamba	Nacional	si	Nacional/local

Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior

Caso	Empresa	Rubro	Ciudad	Origen del capital	Uso de subcontratación	Mercado
21	5.c	Alimentos	La Paz	Nacional	no	Nacional/local
22	6.a	Otros	Santa Cruz	Nacional	no	Nacional/local
23	6.b	Textiles	La Paz	Nacional	si	Nacional/local
24	6.c	Otros	Cochabamba	Nacional	si	Exportador
25	6.d	Textiles	La Paz	Nacional	no	Exportador

BIBLIOGRAFÍA

- Abramo, Laís y Montero, Cecilia. 2000 “Origen y evolución de la sociología trabajo en América Latina”, en De la Garza Toledo, Enrique. (comp.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. (México: El Colegio de México-FLACSO-UAM-Fondo de Cultura Económica).
- Abramo, Laís. 1996 *Nuevas tecnologías y relaciones laborales en América Latina* (Cochabamba: CESU/UMSS).
- Albalate, Juan. 2000 *Las restricciones a la participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales* (Barcelona: Universidad de Barcelona).
- Althaus, Jaime. 1990 “La triste historia del centralismo distributivo”, en DESCO *Estado y sociedad: relaciones peligrosas* (Lima: DESCO).
- Antelo Tamayo, Emilio. 1999 *Tarija: procesos productivos y condiciones laborales en la industria lechera* (La Paz: CEDLA).
- Antunes, Ricardo. 2000 “O toyotismo, as novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação)”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).

- Arango, Luz Gabriela. 2000 “Género, globalización y desarrollo”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Arauco, Isabel. 1996 *Cambios en la industria boliviana: la visión de los trabajadores*, Proyecto Regional Cambio Tecnológico y Mercado de Trabajo, No. 36, Lima, OIT.
- Arze Vargas, Carlos. 2000 *Crisis del sindicalismo boliviano: consideraciones sobre sus determinantes materiales y su ideología* (La Paz: CEDLA).
- Arze Vargas, Carlos. 1997 *Análisis subsectoriales: producción de chamarras de cuero y tela en las ciudad de La Paz y el Alto* (La Paz: CEDLA).
- Banco Central de Bolivia. 2000 Boletín Estadístico No. 310 (La Paz: BCB)
- Banco Mundial 1998 *Bolivia Country Assistance Strategy* (CAS), <http://interweb18.worldbank.org/external,jac,2000Barchiesi>, Franco 1998 “Restructuring, Flexibility and the Politics of Work Place Subjectivity: A Worker Inquiry in the South African Car Industry”, *Rethinking Marxism* Volumen 10 No 4: 105-133.
- Benecke, Dieter W. y Alexander Loschky. 2001. ALCA y la integración latinoamericana. La situación pos-Quebec. *Contribuciones* 3:9-43.
- Benenati, Elisabeth. 1998 “Americanism and Paternalism: Managers and Workers in Twentieth-Century Italy”, *International Labor and Working-Class History* Número (53:5-26).
- BID. 1998 *Progreso económico y social en América Latina* (BID: Washington D.C).
- Bourdieu, Pierre. 1986. “The Forms of Capital.” En *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, compilado por J. G. Richardson. New York: Greenwood Press, (p. 248).

- Boyer, Robert. 1986 *La flexibilidad laboral en Europa: un estudio comparativo de las transformaciones del trabajo asalariado en siete países, entre 1973 y 1985* (Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social).
- Cámara Nacional de Industrias. 2000 *Memoria Anual* (La Paz: CNI).
- Cámara Nacional de Industria. 1997 *Boletín Económico*, Año 3, N° 18 (La Paz - CNI)
- Carrillo Viveros, Jorge. 1982 *La mujer obrera en la industria maquiladora el caso de Ciudad Juárez* (México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales).
- Carreón, Milton José y Pinto de Loza, Carolina. 1997 *Patrón de inserción internacional, competitividad y política de apertura en la economía boliviana* (La Paz: CEDLA).
- Castells, Manuel. 1996 “Empleo, trabajo, y sindicatos en la nueva economía global. La factoría”, en <<http://www.aquibaix.com/factoria>>.2000
- CEDLA. 2000 Base de datos Encuesta de Empleo y Calidad de Vida (La Paz: CEDLA).
- Coriat, Benjamín. 1992 (1979) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa* (México D.F. - Siglo XXI editores).
- De la Garza Toledo, Enrique. 2000 “Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina”, en De la Garza Toledo, Enrique (comp.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (México: El Colegio de México-FLACSO-UAM-Fondo de Cultura Económica).
- De la Garza Toledo, Enrique. 1999 *Modelos de industrialización en México* (México: Universidad Autónoma Metropolitana).

- De la Garza Toledo, Enrique. 1998 *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo* (México: Rayuela Editores - Fundación Friedrich Ebert).
- De la Garza Toledo, Enrique. 1997 “La flexibilidad del trabajo en América Latina”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 3, N° 5.
- De la Garza Toledo, Enrique. 1996 La formación socioeconómica neoliberal: debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia para América Latina (Warwick: University of Warwick - Department of Sociology). Tesis de Grado.
- De la Garza Toledo, Enrique. 1992 “Prólogo”, en Covarrubias, A. (ed.) En *La flexibilidad laboral en Sonora* (México: El Colegio de Sonora - Fundación Friedrich Ebert).
- Delgadillo T., Walter. 1992 *Fabriles en la historia nacional* (La Paz: UMSA).
- Devlin, Robert. 1989 “Disyuntivas frente a la deuda externa”, en *Revista de la CEPAL* N° 37 (Santiago: CEPAL)
- Díaz, Ximena y López, Diego. 2000 “Estrategias empresariales flexibilizadoras del tiempo de trabajo en Chile y segmentación del mercado laboral según género”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Díaz, Ximena y Yáñez, Sonia. 1998 *La proliferación del sistema de subcontrataciones en la industria del vestuario en Chile como fuente de la precarización del empleo femenino* (Santiago: Centro de Estudios de la Mujer).
- Dombois, Rainer. 1998 “Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina: los casos de Brasil, Colombia y México”, en Pries, L. y De la Garza Toledo, Enrique (comps.) *Globalización y cambios en las relaciones industriales* (México: Rayuela Editores).

- Druck, Maria da Graça y Filgueiras, Luiz. 2000 “A reestruturação produtiva e os impactos sobre o trabalho e o emprego bancario na Bahia / Brasil”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Escóbar de Pabón, Silvia. 2000 *Dinámica productiva y condiciones laborales en el sector minero* (La Paz: CEDLA).
- Flynn, Joe. 1998 A Century of Manufacturing Systems. IIE Solutions Volumen 30 N° 10: 30-35.
- Fondo Monetario Internacional. 1998 Estadísticas Financieras Internacionales (IMF: Washington).
- Freeman, Carla. 1998 Femininity and Flexible Labor: Fashioning Class through Gender on the Global Assembly Line. Critique of Anthropology Volumen 18 N° 3: 245-262.
- French, John y James, Daniel, comps. 1997 *The Gendered Worlds of Latin American Women Workers: From Household and Factory to the Union Hall and Ballot Box* (Durham y London: Duke University Press).
- Gallardo, Anahí. s.f. Nuevas Formas de organización frente a la reestructuración productiva. (México D.F: Mimeo del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana,).
- GAO United States General Accounting Office. 2001 North American Free Trade Agreement: US Experience With Environment, Labor and Investment Dispute Settlement Cases (GAO: Washington D. C)
- García Linera, Alvaro. 1999 *Reproletarización: nueva clase obrera y desarrollo del capital industrial en Bolivia 1952-1986 / 1986-1998* (La Paz: Muela del Diablo).
- García, Norberto. 1993 “La reestructuración productiva en América Latina”, en *Cuadernos de la CEPAL* No 34 (Santiago de Chile: CEPAL).

- García, Miguel Ángel. 2001 *El sindicalismo tras la reestructuración productiva* Valencia: Universidad de Valencia).
- García, Sandro. 2000 “Reestruturação produtiva e terceirização de trabalho no Brasil: consideracoes sobre o estudo de uma rede de empresas em telecomunicacoes”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Githay, Leda y Bresciani, Luis Paulo. 1998 *Reestruturação produtiva e trabalho na industria automobilistica brasileira* (Campinas: Instituto de Geociencias-Departamento de Política Científica y Tecnológico).
- Gittleman, Maury, Horrigan, Michael y Joyce, Mary. 1998 “‘Flexible’ Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey”, *Industrial & Labor Relations Review Volúmen 52* No 1:99-115.
- Grebe López, Horst. 2000 “La economía después de las reformas” (manuscrito inédito).
- Guimarães, Valeska, Piccinini, Valmíria y Egidia de Souza, Antonio. 2000 “Inovação, trabalho e participação: estudo comparativo de casos nos setores de mecânica de precisao e plasticos de Santa Catarina, Brasil”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Guzmán, Marcela. 2001 “Bolivia. Indicadores de competitividad”, Documentos de Trabajo (La Paz: Proyecto Andino de Competitividad, CAF-IISEC (La Paz: IISEC).
- Harrison, Bennett. 1997 *La empresa que viene: la evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad* (Barcelona: Paidós).
- Harvey, David. 1989 *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change* (Cambridge: Basil Blackwell).

- Hebling Meira, Ana Claudia. 2000 “Dominação e subjetividade operaria: a qualidade total expressao atualizada do dominio burguês”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Hodson, Randy. 1991 “The Active Worker: Compliance and Autonomy at the Workplace”, *Journal of Contemporary Ethnography* Volúmen 20 N° 1: 47-78.
- Hsiung, Ping-Chun. 1996 *Living Rooms as Factories: Class, Gender and the Satellite Factory System in Taiwan* (Philadelphia: Temple University Press).
- ICSID, <http://www.worldbank.org/icsid/treaties/bolivia.htm>, en fecha 15 septiembre 2001 IMF 2001 “World Economic Outlook. The Global Economy After September 11”, en <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2001/03/index.htm>> (diciembre 2001).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 2000 *Proyecto Cuentas Nacionales 1978-2000* (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).
- Instituto Nacional de Estadística y Banco Mundial. 1999 *Encuesta de competitividad industrial*, (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 1999 (a) *Características de la población económicamente activa urbana-rural* (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 1999 (b) *Encuesta Industrial Manufacturera 1988-1998* (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 1997 *Base de Datos Encuesta Nacional de Empleo III 1997* (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 1995 *Base de Datos Encuesta Integrada de Hogares 1995* (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).

- Instituto Nacional de Estadística (INE). 1992 *Censo de establecimientos 1992* (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 1992 Base de Datos Encuesta Integrada de Hogares 1992 (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 1989 Base de Datos Encuesta Integrada de Hogares 1989 (La Paz: Instituto Nacional de Estadística).
- Jelin, Elizabeth. 1998 *Pan y afectos. La transformación de las familias* (Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica).
- Jenkins, Rhys. 1997 “Structural Adjustment and Bolivian Industry”, *The European Journal of Development Research* Volúmen 9 N° 2: 107-128.
- Katz, Claudio. 2000 “La teoría del control patronal: balance de una discusión”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Kemp, Rene. 1998. “Regime Shifts to Sustainability through Processes of Niche Formation: The Approach of Strategic Niche Management.” *Technology Analysis & Strategic Management* 10 (2): 175-195.
- Kruse, Thomas. 2000 “Procesos productivos e identidades sociales: cambios en dos escenarios en Cochabamba, Bolivia”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Kruse, Thomas. 1999 *Procesos productivos y condiciones laborales en la industria cochabambina* (La Paz: CEDLA).
- Lamphere, Louise. 1997 “Work and the Production of Silence”, en Sider, G. y Smith, G. (comps.) *Between History and Histories: The Making of Silences and Commemorations* (Toronto: University of Toronto Press).

- Larrazábal, Hernando et al. 2000 *El desarrollo productivo en Bolivia* (La Paz: CEDLA).
- Lautier, Bruno. 1999 “Por una sociología da heterogeneidade do trabalho”, en *Revista Latinoamericano de Estudios del Trabajo Volumen 5* (9:7-32).
- Lucena, Héctor. 2000 “El cambio en las relaciones industriales en América Latina”, en De la Garza Toledo, Enrique (comp.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (México: El Colegio de México-FLACSO-UAM-Fondo de Cultura Económica).
- Marshall, Adriana. 2000 *Labor Markets under the Liberalization Model: Policy Outcomes* (San José: FLACSO-SSRC).
- Martínez de Bujo, Federico. 1998 *Empleo, productividad e ingresos. Bolivia (1990-1996)*, (Lima: OIT)
- MECI, http://www.mcei.gov.bo/web_mcei/Utiles/tabconvenio.htm., en fecha 15 septiembre 2001
- Medina, C. y Espinoza, M. 2001 “El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio”, *Gestión y Estrategia* N° 10, julio - diciembre (UAM-A: México)
- Melo, Alberto. 2001 “Industrial Policy in Latin America and the Caribbean at the Turn of the Century”, *Working Paper* (Washington: Inter-American Development Bank), N° 459.
- Menicucci de Oliveira, Eleonora. 2000 “O sofrimento psicofísico, a sexualidade, a saúde e o trabalho: um estudo com bancarias/os e trabalhadores/as da saúde”, ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “El trabajo en los umbrales del siglo XXI” (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).

- Ministerio de Comercio Exterior e Inversión 2003 *Inversión en Bolivia 1992-2000*. Encontrado en la página web del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión (MCEI), <http://www.mcei.gov.bo/web_mcei/Vinvest/publicaciones/InversiónEnBolivia.html>.
- Montaño, Gary y Villegas Quiroga, Carlos. 1993 *Industria boliviana: entre los resabios del pasado y la lógica del presente* (La Paz: CEDLA).
- Neffa, Julio César. 2000 “El proceso de innovación científica y tecnológica”, en De la Garza Toledo, Enrique (comp.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (México: El Colegio de México-FLACSO-UAM-Fondo de Cultura Económica).
- OMC Bolivia. 1999 *Trade Policy Review*, en <http://www.wto.org/english/tratop_e/tp111_e/.htm>.
- Pacheco Balanza, Pablo y Ormachea Saavedra, Enrique. 2000 *Campesinos, patronos y obreros agrícolas: una aproximación a las tendencias del empleo y los ingresos rurales en Bolivia* (La Paz: CEDLA).
- Peña, Devon G. 1997 *The Terror of the Machine: Technology, Work, Gender and Ecology on the US-Mexico Border* (Austin: University of Texas at Austin-Center for Mexican American Studies).
- Pérez, Carlota. 1990 *Electronics and development in Venezuela a user-oriented strategy and its policy implications* (Paris: OECD Development Centre).
- Piore, M. 1990 “Work, labor and action” en F. Pike (comp.) *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy* (Ginebra: ILO).
- Pries, Ludger y De la Garza Toledo, Enrique comps. 1998 *Globalización y cambios en las relaciones industriales* (México: Rayuela Editores).
- Reygadas, Luis. 2002 *Ensamblando Culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. (Barcelona: Gedisa).

- Scott, James. 1998 *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed* (New Haven y London: Yale University Press).
- Sabel, C. y Piore, M., 1986 *La Segunda Ruptura Industrial* (Madrid: Alianza).
- Salvia, Agustín y Ticera, Silvana. 2000 “Heterogeneidad y Precarización de los hogares asalariados en Argentina durante la década del 90”. Ponencia presentada en el *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo: “El trabajo en los umbrales del Siglo XXI”* (Buenos Aires, 17 al 20 de mayo de 2000).
- Singh, Ajit 1991 “Labor Markets and Structural Adjustment”, en Standing, G. y Tokman, V. (comps.) *Towards Social Adjustment* (Geneva: International Labour Organization).
- SIRESE. 1998 *La regulación sectorial en Bolivia* (La Paz: SIRESE).
- Standing, Guy. 1999 *Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice* (New York: St. Martin’s Press).
- Torres, William G. 2001 “Bolivia ante el reto de la integración hemisférica”, encontrado en la página web del Instituto Boliviano de Comercio Exterior <<http://www.scbbs-bo.com/ibce/>>
- Touraine, Alain. 1998 “De la antigua a la nueva sociología del trabajo”, *Sociología del Trabajo* (35:3-23. UDAPE 2001 *Dossier de Estadísticas Económicas de Bolivia* (La Paz), N° 11. Encontrado en la página web de la Unidad de Análisis y Políticas Sociales y Económicas (UDAPE), <http://www.udape.gov.bo/dossierweb/default.htm> 2001
- United States Trade Representative (USTR). 2001 (31 de enero de 2001) “Third Report on the Operation of the Andean Trade Preference Act” (Washington: USTR).
- Viceministerio de Exportaciones. 2000 *Boletín de Exportaciones. Clasificación CUCI. Revisión 3* (La Paz: Viceministerio de Exportaciones).

- Viceministerio de Inversión y Privatización-INE s/f. Información encontrada en el sitio del Ministerio de Comercio Exterior y Privatización <http://www.mcei.gov.bo/web_mcei/Vinvest/publicaciones/InversionEnBolivia.html>
- Weller, Jürgen. 2000 “Tendencias del empleo en los años noventa en América Latina y el Caribe”, en *Revista de la CEPAL* (72:31-52). (Santiago de Chile: CEPAL).
- Yelvington, Kevin A. 1995 *Producing Power: Ethnicity, Gender, and Class in a Caribbean Workplace* (Philadelphia: Temple University Press).
- Ypeij, Annelou. 1998 “Transferring Risks, Microproduction, and Subcontracting in the Footware and Garment Industries of Lima, Peru”, *Latin American Perspectives* Volúmen 25 N° 2:84-104.
- Zapata, Francisco. (comp.) 1998 “Presentación”, en *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre la flexibilidad laboral en México* (México: El Colegio de México).

ÍNDICE

Introducción	3
--------------------	---

Primera parte

La industria manufacturera en la década del noventa

Capítulo 1

El contexto interno e internacional	11
Ajuste estructural y nuevo rol del Estado	11
<i>La nueva fisonomía del Estado regulador</i>	14
<i>Regulación estatal y vulnerabilidad económica</i>	15
<i>Privatización y regulación sectorial</i>	20
<i>Los ganadores y los perdedores</i>	22
Exportar o morir en el intento	28
<i>Bolivia: reformadora precoz</i>	29
<i>El entorno internacional y los acuerdos de comercio</i>	31
<i>Tendencias del comercio exterior</i>	37
<i>Balance comercial por sectores y regiones</i>	44
<i>Concentración en el sector exportador</i>	49
<i>Apertura e inversión</i>	51
Los actores industriales: empresarios y sindicatos	53
<i>Los empresarios industriales</i>	53
<i>Los sindicatos fabriles post-ajuste</i>	59

Capítulo 2

Desempeño global de la industria manufacturera	67
La industria manufacturera en la producción nacional	67
Grado de industrialización y transformación industrial	69

<i>Participación del valor agregado manufacturero en el PIB nacional</i>	69
<i>Composición y diversificación de la estructura industrial</i>	74
Comercio exterior manufacturero.....	79
Estructura productiva y empleo industrial.....	87
<i>Volumen y características del empleo industrial</i>	89
<i>Estructura del empleo por rubros de actividad</i>	95

Capítulo 3

Desempeño de las empresas industriales grandes y medianas	101
Cambios en el perfil industrial por rubros de actividad.....	102
<i>El estrato de empresas grandes y medianas en el universo industrial manufacturero</i>	103
<i>Perfil industrial por rubros de actividad</i>	105
Comportamiento del valor agregado bruto industrial.....	107
<i>Composición del valor agregado</i>	107
<i>Crecimiento del valor agregado por rubros</i>	110
Contribución de la planta industrial a la generación de empleo.....	114
Formación bruta de capital fijo y cambio tecnológico.....	117
Financiamiento para la reestructuración productiva.....	124
La industria frente a la orientación exportadora del modelo.....	126
Productividad del trabajo.....	128
<i>Productividad global y por estratos</i>	129
<i>Productividad por rubros industriales</i>	137
<i>Productividad y empleo</i>	139
Productividad y remuneraciones.....	141
<i>Crecimiento de las remuneraciones reales</i>	141
<i>Relación productividad-remuneraciones</i>	148
Cambios en las condiciones laborales y en el perfil de la fuerza de trabajo.....	148
<i>Cambios en las condiciones laborales</i>	150
<i>Cambios en el perfil de la fuerza de trabajo</i>	153
El escenario reciente y las perspectivas de reactivación industrial.....	155

Segunda parte

Diversidad y cambio en la industria manufacturera: ¿Cuáles son los resultados?

Capítulo 4

¿Qué se entiende por reestructuración productiva? Aportes conceptuales y antecedentes empíricos	161
--	-----

Tendencias generales en la reestructuración productiva	164
Niveles analíticos privilegiados para comprender la reestructuración productiva	166
Cambio y diversidad en la industria boliviana: ¿los caminos bajos de la reestructuración productiva?	172
<i>Adaptaciones empresariales para enfrentar mercados en constante cambio</i>	174
<i>Grupo 1: Empresas líderes en la producción de exportación</i>	175
<i>Grupo 2: Empresas líderes en la producción para el mercado interno</i>	178
<i>Grupo 3: Empresas vulnerables y erráticas frente a los mercados</i>	181
<i>Grupo 4: Empresas medianas que disputan el mercado interno</i>	185
<i>Grupo 5: Empresas pequeñas centradas en la diferencia y la variedad</i>	187
<i>Grupo 6: Empresas que aprovechan nichos y redes</i>	189
<i>Estrategias empresariales para enfrentar los cambios</i>	191
<i>Los caminos de la reestructuración empresarial</i>	196

Capítulo 5

Grupo 1: Empresas líderes en la producción para la exportación	201
Características generales	201
Patrones de reestructuración en la base socio-técnica	205
<i>Cambios y continuidades tecnológicas</i>	206
<i>Materia prima e insumos</i>	207
<i>Productos y mercados</i>	208
<i>Organización del trabajo</i>	211
<i>Empleo y perfil de los/as trabajadores/as</i>	215
<i>Relaciones laborales y condiciones de trabajo</i>	219
Síntesis de los rasgos comunes del grupo	224

Capítulo 6

Grupo 2: Empresas líderes en la producción para el mercado interno	229
Características generales	229
Patrones de reestructuración en la base socio-técnica	231
<i>Cambios y continuidades tecnológicas</i>	233
<i>Materia prima e insumos</i>	235
<i>Productos y mercados</i>	237
<i>Organización del trabajo</i>	243
<i>Empleo y perfil de los/as trabajadores/as</i>	248
<i>Relaciones laborales y condiciones de trabajo</i>	249
Síntesis de los rasgos comunes del grupo	259

Capítulo 7	
Grupo 3: Empresas vulnerables y erráticas frente a los mercados	263
Características generales	263
Patrones de reestructuración en la base socio-técnica	265
<i>Cambios y continuidades tecnológicas</i>	267
<i>Materia prima e insumos</i>	268
<i>Productos y mercados</i>	269
<i>Organización del trabajo</i>	277
<i>Empleo y perfil de los/as trabajadores/as</i>	279
<i>Relaciones laborales y condiciones de trabajo</i>	281
Síntesis de los rasgos comunes del grupo	286
Capítulo 8	
Grupo 4: Empresas medianas que disputan el mercado interno	291
Características generales	292
Patrones de reestructuración en la base socio-técnica	295
<i>Cambios y continuidades tecnológicas</i>	295
<i>Materia prima e insumos</i>	298
<i>Productos y mercados</i>	301
<i>Organización del trabajo</i>	305
<i>Empleo y perfil de los/as trabajadores/as</i>	309
<i>Relaciones laborales y condiciones de trabajo</i>	311
Síntesis de los rasgos comunes del grupo	314
Capítulo 9	
Grupo 5: Empresas pequeñas centradas en la diferencia y variedad	319
Características generales	319
Patrones de reestructuración en la base socio-técnica	322
<i>Cambios y continuidades tecnológicas</i>	322
<i>Materia prima e insumos</i>	324
<i>Productos y mercados</i>	326
<i>Organización del trabajo</i>	328
<i>Empleo y perfil de los/as trabajadores/as</i>	332
<i>Relaciones laborales y condiciones de trabajo</i>	336
Síntesis de los rasgos comunes del grupo	338
Capítulo 10	
Grupo 6: Empresas que aprovechan nichos y redes	343
Características generales	347
Patrones de reestructuración en la base socio-técnica	350
<i>Cambios y continuidades tecnológicas</i>	350

<i>Materia prima e insumos</i>	353
<i>Productos y mercados</i>	354
<i>Organización del trabajo, relaciones laborales y condiciones de trabajo</i>	358
Síntesis de los rasgos comunes del grupo	363
Capítulo 11	
Consideraciones finales	369
Anexo 1	385
Anexo 2	387
Anexo 3	391
Delimitación del estudio	392
Etapas del estudio	392
<i>Primera etapa: Caracterización de las empresas manufactureras medianas y grandes</i>	392
<i>Segunda etapa: Identificación y caracterización de configuraciones socio-técnicas</i>	392
<i>Método: Estudios de caso</i>	392
Bibliografía	399

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Bolivia: Industrias reguladas	21
Cuadro 2	América Latina: Principales incentivos financieros y fiscales a la producción y a la inversión	24
Cuadro 3	América Latina: Principales incentivos financieros a la exportación de bienes industriales	25
Cuadro 4	Bolivia: Contribución a las exportaciones mundiales	32
Cuadro 5	Bolivia en los espacios de integración	33
Cuadro 6	Bolivia: Intensidad del comercio por región económica, 1995-2000 (en %)	44
Cuadro 7	Bolivia: Exportaciones por grupos de integración y regiones económicas en el año 2000 (en millones de dólares)	47
Cuadro 8	Bolivia: Concentración de exportaciones en pocas empresas....	49
Cuadro 9	Bolivia: Inversión con relación al PIB 1992-2000 (en %)	51
Cuadro 10	Bolivia: Afiliación por categoría ocupacional y rama de actividad (en %)	59
Cuadro 11	Producción nacional e industrial (Índices 1990=100)	70
Cuadro 12	América Latina: Valor agregado del sector manufacturero en relación al PIB (en %)	74
Cuadro 13	Tasas de participación del valor agregado manufacturero (en %, 1990=100)	76

Cuadro 14	Bolivia: Tasa de crecimiento del valor agregado manufacturero por tipo de producto por períodos	77
Cuadro 15	Bolivia: Participación de los rubros industriales en el VAM 1988-1998 (en %)	78
Cuadro 16	Bolivia: Importaciones no duraderas 1980-1985 y 1996-2000	82
Cuadro 17	Bolivia: Exportaciones por rubro de actividad 1996-2000 (en %)	84
Cuadro 18	Bolivia: Exportaciones por rubro 1996-2000 (en millones de dólares)	85
Cuadro 19	Bolivia: Saldo comercial por años, según CUCI (en millones de dólares)	86
Cuadro 20	Estructura del sector manufacturero. Distribución de los establecimientos y del empleo por estratos, 1992	88
Cuadro 21	Bolivia: Población ocupada por rama de ocupación económica y sexo (en %)	90
Cuadro 22	Bolivia: Tasas de crecimiento anual de la población ocupada en la industria manufacturera, 1989-1997	91
Cuadro 23	Bolivia: Población ocupada en la industria manufacturera por sectores del mercado de trabajo y por sexo, 1989-1997 (en %)	93
Cuadro 24	Bolivia: Tasas medias de crecimiento anual de la población ocupada en la industria manufacturera, por categorías ocupacionales y sexo, 1989-1997 (en %)	95
Cuadro 25	Bolivia: Población ocupada en la industria manufacturera, por rubros de actividad y sexo, 1989-1997 (en %)	97
Cuadro 26	Bolivia: Estructura del sector manufacturero grande y mediano; distribución de los establecimientos por estratos, 1988-1998	104
Cuadro 27	Bolivia: Distribución de los establecimientos de la industria manufacturera grande y mediana por rubros de actividad, 1988-1998	106
Cuadro 28	Participación de los estratos industriales en el Valor Agregado Bruto (en %)	108

Cuadro 29	Bolivia: Participación, por rubros, de la industria manufacturera grande y mediana en el Valor Agregado Bruto, 1988-1998	109
Cuadro 30	Bolivia: Crecimiento promedio anual del Valor Agregado Bruto Industrial, 1990-1998	110
Cuadro 31	Bolivia: Consumo de materia prima nacional e importada en la industria manufacturera grande y mediana, 1988-1998 (en %)	112
Cuadro 32	Bolivia: Personal ocupado permanente en la industria manufacturera grande y mediana por rubros de actividad, 1988-1998	115
Cuadro 33	Bolivia: Formación Bruta de Capital Fijo por estratos industriales, 1988-1998 (en miles de dólares)	118
Cuadro 34	Bolivia: Capacidad utilizada en la industria manufacturera por rubros, 1988-1999 (en %)	120
Cuadro 35	Financiamiento concedido por el sistema bancario al sector privado por sectores económicos, 1985-2000 (en miles de dólares)	125
Cuadro 36	Bolivia: Productividad por persona ocupada en la industria manufacturera grande y mediana, 1988-1998	132
Cuadro 37	Bolivia: Productividad por persona ocupada, empleo y salarios en la industria manufacturera grande y mediana, 1988-1998	133
Cuadro 38	Bolivia: Productividad por persona ocupada en la industria manufacturera grande y mediana por rubros de actividad, 1988-1998 (en Bolivianos de 1990)	138
Cuadro 39	Bolivia: Índices de productividad por ocupado y de tipo de cambio efectivo y real respecto a los socios comerciales, 1990-1998	139
Cuadro 40	Bolivia: Crecimiento promedio anual de la productividad y el empleo en la industria manufacturera grande y mediana por rubros, 1988-1998	142
Cuadro 41	Bolivia: Remuneraciones reales promedio en la industria manufacturera grande y mediana por categorías ocupacionales y estratos (en Bolivianos de 1990)	144

Cuadro 42	Industria manufacturera de Bolivia: Remuneraciones reales promedio en líneas de pobreza según categorías ocupacionales y estrato (en Bolivianos de 1990 por ocupado)	147
Cuadro 43	Estrategias que predominan en las empresas	193
Cuadro 44	Características generales de las empresas	203
Cuadro 45	Tipo de tecnología según formas de automatización	206
Cuadro 46	Materia prima e insumos	207
Cuadro 47	Características e innovación del producto	210
Cuadro 48	Mercado y comercialización	212
Cuadro 49	Organización de los procesos productivo y del trabajo	216
Cuadro 50	Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as)	218
Cuadro 51	Condiciones laborales	225
Cuadro 52	Características generales de las empresas	231
Cuadro 53	Tipo de tecnología según formas de automatización	235
Cuadro 54	Materia prima e insumos	237
Cuadro 55	Características e innovación del producto	239
Cuadro 56	Mercado y comercialización	244
Cuadro 57	Organización de los procesos productivo y de trabajo	247
Cuadro 58	Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as)	250
Cuadro 59	Condiciones laborales	258
Cuadro 60	Características generales de las empresas	265
Cuadro 61	Tipo de tecnología según formas de automatización	268
Cuadro 62	Materia prima e insumos	269
Cuadro 63	Características e innovación del producto	271
Cuadro 64	Mercado y comercialización	276
Cuadro 65	Organización de los procesos productivo y del trabajo	280
Cuadro 66	Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as)	282
Cuadro 67	Condiciones laborales	287

Cuadro 68	Características generales de las empresas	292
Cuadro 69	Tipo de tecnología según la forma de automatización	298
Cuadro 70	Materia prima e insumos.....	301
Cuadro 71	Características e innovación del producto.....	303
Cuadro 72	Mercado y comercialización	306
Cuadro 73	Organización de los procesos productivo y del trabajo	308
Cuadro 74	Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as).....	310
Cuadro 75	Condiciones laborales	315
Cuadro 76	Características generales de las empresas	320
Cuadro 77	Tipo de tecnología según formas de automatización.....	323
Cuadro 78	Materia prima e insumos.....	325
Cuadro 79	Características e innovación del producto.....	327
Cuadro 80	Mercado y comercialización	329
Cuadro 81	Organización de los procesos productivo y del trabajo	333
Cuadro 82	Perfil de la fuerza de trabajo (obreros/as).....	335
Cuadro 83	Condiciones laborales	337
Cuadro 84	Características generales de las empresas	350
Cuadro 85	Tipo de tecnología según formas de automatización.....	352
Cuadro 86	Productos y relación con los mercados	358
Cuadro 87	Organización productiva, fuerza de trabajo y condiciones laborales	364

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Bolivia: Importaciones, exportaciones y saldo comercial 1980-2000	39
Gráfico 2	Bolivia: Valor de exportaciones 1980-2002	40
Gráfico 3	Bolivia: Concentración de exportaciones en productos primarios, 1997-2000	41
Gráfico 4	Bolivia: Términos de intercambio 1980-2000	43
Gráfico 5	Bolivia: Términos de intercambio según sector productivo, 1980-2000	43
Gráfico 6	Bolivia: Balances del comercio exterior por regiones, 1995-2000	45
Gráfico 7	Bolivia: Exportaciones en el año 2000 por destino y producto (en millones de dólares)	48
Gráfico 8	Bolivia: Exportaciones de los 200 exportadores más grandes, 2000	50
Gráfico 9	Bolivia: Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), 1992-2000	52
Gráfico 10	Bolivia: Inversión Extranjera Directa (IED) por sector, 1992-2000	54
Gráfico 11	Bolivia: Estructura del PIB por sectores, 1978-2000 (en miles de Bolivianos de 1990)	71
Gráfico 12	Bolivia: Tasas de crecimiento del PIB nacional y del PIB industrial	72

Gráfico 13	Bolivia: VAM como porcentaje del PIB, 1978-2000	72
Gráfico 14	Bolivia: Crisis y recuperación desigual en el PIB nacional y en el PIB industrial	73
Gráfico 15	Bolivia: Valor de las importaciones según uso económico, 1980-2000	80
Gráfico 16	Bolivia: Composición de las importaciones según uso económico, 1980-2000 (en %)	81
Gráfico 17	Bolivia: Indicadores de Competitividad Corriente (Calificación y Posición del Indicador)	123
Gráfico 18	Productividad de la industria manufacturera (En Bs de 1990)	135
Gráfico 19	Productividad de la industria manufacturera (En Bs de 1990) (Sin petróleo y químicos)	136
Gráfico 20	Grupo de empresas investigadas	172
Gráfico 21	Variación del tamaño de las empresas según número de obreros/as	219
Gráfico 22	Variación del tamaño de las empresas según número de obreros/as	332

Esta edición de 500 ejemplares,
se terminó de imprimir en Edobol,
calle Abdón Saavedra N° 2101,
en el mes de enero de 2004.