

---

# Articulación productiva: la subcontratación

## Una alternativa para las empresas centroamericanas

Hugo Fonseca\*

### Introducción

Nos encontramos en un nuevo contexto económico caracterizado por la aceleración de la innovación y difusión de tecnologías, el desarrollo de nuevas formas de organización por parte de las empresas, así como de procesos productivos y cambios de localización de actividades.

Los acelerados procesos de apertura comercial y de globalización ponen sobre la mesa la necesidad de emprender esfuerzos sistemáticos y sostenidos para lograr la expansión y consolidación de las prácticas empresariales, de aquí surge la idea para reflexionar sobre aspectos básicos en la promoción de un desarrollo económico más fuerte en los países de la región.

La empresa centroamericana está caracterizada por tener un porcentaje de micro, pequeñas y medianas empresas muy alto con respecto al total, por lo que la proporción de las grandes empresas resulta muy pequeña. Esto quiere decir que, en su mayoría, estas empresas mantienen entre 1 y menos de 100 empleados normalmente, tomando en cuenta la definición de organismos internacionales, gobiernos y otras instituciones cuyo factor común para diferenciarlos radica en el total del número de empleados contratados.

Este escaso tamaño relativo de las empresas existentes en la región plantea un problema de competitividad ya que limita el aprovechamiento de las economías de escala, así como la capacidad de negociación de los empresarios.

La articulación productiva resulta un instrumento de interés para su conocimiento, aplicación y difusión en los países centroamericanos que, en función de experiencias conocidas en el área, permiten interpretar la existencia de grandes posibilidades para promover el

desarrollo económico en ella.

Este artículo consta de una primera parte donde se define conceptualmente el sistema y se detallan las formas más comunes presentadas en la práctica. Una segunda parte en donde se profundiza en los resultados que las empresas, tanto las grandes como las medianas, pequeñas y microempresas pueden tener a la hora de sistematizar en sus negocios este instrumento. Como tercer punto, se profundiza en la forma de articulación productiva conocida como subcontratación, a razón de profundizar en ella básicamente por ser una de las que, con mayor facilidad, conociendo el entorno centroamericano de las empresas, resulta más práctica en su aplicación. En una cuarta parte se presentan algunas consideraciones finales.

### 1. Articulación Productiva: conceptos y formas más comunes

#### 1.1 Definición

La importancia de la articulación productiva es una estrategia de unión o vinculación de varias empresas, tomando como base la búsqueda de la especialización en cada una de ellas, así como la generación propia de externalidades positivas que, por su relación formada, permite generar economías de escala en los productos terminados, economías externas y reforzamiento de ventajas competitivas tanto a lo interno de cada empresa como a lo externo en todo el conglomerado de ellas.

Las formas más comunes de ella se detallan a continuación.

#### 1.2 Formas o Modalidades Organizativas

a. El "Clustering" o formación de redes, conocidas como agrupaciones naturales de empresas, de un determinado sector con una serie de empresas o sectores de apoyo relacionados con su actividad. Este tipo de sistema productivo basa su cooperación en el

---

\* Economista y Master en Administración de Negocios con énfasis en Banca y finanzas. Consultor para el Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa de la Organización Internacional del Trabajo. Tutor de Economía, Stvdivm Generale costarricense, Universidad Autónoma de Centro América.

aprovechamiento de las externalidades proporcionadas por la proximidad geográfica, que facilita a las empresas compartir parcialmente tecnologías, conocimientos e información sobre mercados, laboratorios, sociedades de diseño y de asesoramiento, utilización de marcas y denominaciones de origen.

b. *La subcontratación* o forma de cooperación en que una empresa principal encarga a otra la fabricación de algunos componentes de sus productos, la realización de una parte de su producción o en algunos casos, la totalidad de esta. En este caso, la empresa principal transfiere al exterior algunas rigideces, necesidades de recursos o costes a otra empresa, la cual se especializa en esta actividad permitiendo generar economías de escala.

c. *El "Spin-off"* o externalización en donde este sistema (normalmente una gran empresa) fomenta y apoya la creación de otra por parte de un equipo de trabajadores cualificados. Aquí se plantea la posibilidad de que la nueva empresa contratada se convierta en socio, realizando la actividad bajo la responsabilidad de un departamento o división establecida por la gran empresa. Esta alternativa de cooperación surge por un proceso desintegrador de las grandes empresas, de forma que puedan externalizar ciertas actividades, buscando reducir los costos totales de producción y a la vez promoviendo centralizarse en aspectos claves de su proceso productivo, promoviendo entonces, por ejemplo, servicios de informática, mantenimiento, entre otros.

d. *El "Joint-Venture"* o Empresa Conjunta: surge de empresas que crean otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad, esta nueva empresa tiene personería jurídica, realiza sus propios negocios, en beneficio propio, aunque se coordina en forma estratégica con los objetivos de la empresa matriz. Se puede clasificar esta forma de articulación productiva en función del aporte de los socios (participación en el capital social), por su ámbito geográfico (nacional o internacional).

e. *Licencias* o contrato en donde una empresa otorga a otra el poder utilizar sus derechos de propiedad industrial, mediante el pago de una contraprestación. Estos derechos incluyen el pago de patente, marca(s) comercial(es), diseño, derechos de autor, "know-how" e información técnica.

Esta forma podría ampliarse mediante el suministro de materiales, asistencia técnica por parte de la otorgante de la licencia o contrato. Suele ser más frecuente en el ámbito internacional y su punto relevante consiste en que se le entrega la licencia a aquel que conoce mejor el mercado en donde se desenvuelve.

f. *La Franquicia* o acuerdo mediante el cual una empresa (el franquiciador) cede a otra el derecho a comercializar o fabricar un producto ya acreditado a cambio de determinadas compensaciones económicas.

Normalmente un contrato de franquicia contempla características tales como:

El franquiciador es el propietario del negocio y quien realiza las inversiones necesarias para su puesta en marcha; proporciona un nombre, presentación y diseño común en los establecimientos franquiciados; aporta el "know-how", asistencia técnica y comercial, otorga la exclusividad, por parte del franquiciado, a una zona geográfica determinada, así como el pago de algunas compensaciones económicas al franquiciador y el respeto a la exclusividad (geográfica, de producto, de imagen).

Esta forma suele ser muy utilizada para establecer redes de distribución y comercialización en los mercados internacionales.

g. *Los consorcios*, también denominados agrupaciones temporales de empresas o grupos de interés económico, tienen el objetivo de llevar a cabo un trabajo en común, por lo general, las características del trabajo hacen que una empresa por sí sola no tenga la capacidad técnica, comercial o financiera para realizarlo. A través del consorcio se consigue compartir la inversión, el riesgo y los beneficios que se obtengan de desarrollar un fin común sin necesidad de crear una empresa con su respectiva personería jurídica. Los consorcios, aunque no contemplan participación en capital alguno y se mantiene independencia jurídica entre sus participantes, suponen dotarse de órganos comunes que permitan coordinar las actividades de los socios.

## **2. Resultados de Una Articulación Productiva**

Hay una serie de economías externas cuyos beneficios se pueden extender a todas las partes que se involucran en el sistema:

- Facilita información de la fuerza de trabajo local.

- Permiten el contacto con industrias subsidiarias.
- Ofrecen oportunidades de subcontratación y de asociación de empresas.
- Permiten construir bolsas de subcontratación, facilitan la cooperación entre empresas subcontratistas y suministradoras en el proceso de desarrollo de nuevos productos.
- Aceleran la difusión de las innovaciones a través de una mayor comunicación y competencia.
- Facilitan la intervención directa de los poderes públicos en la provisión de infraestructura física, telecomunicaciones, tecnológicas de normalización, certificación.
- Permiten la cooperación a través de la creación de centrales de compra y/o agrupaciones de venta.
- Facilitan acceso a servicios de: centro de diseño, apoyo a la gestión empresarial, asistencia en materia de seguridad e higiene en el trabajo.
- Facilitan la cooperación en el control del impacto en el medio ambiente y la eliminación de residuos.
- Fortalecen la capacidad de negociación con suministradores de energía, servicios públicos y autónomos, con el fin de obtener mejor calidad, cantidad y precios.
- Permiten la especialización de algunas empresas en la producción de insumos intermedios. Crean incentivos para instalación de maquinaria especializada, sobre todo cuando la industria utiliza bienes a la medida del cliente.
- Ofrecen oportunidades en la utilización colectiva de grandes bienes de equipo, ya sea vía mercado o cooperación.
- Facilitan la ordenación de los procesos de fusión y absorción, así como la formación de grupos empresariales.

### **3. La subcontratación como medio para el desarrollo del sistema de articulación productiva en la región**

Mucho tiempo atrás el modelo empleado por las empresas en su sistema productivo ha sido el conocido esquema de producción de integración vertical, o aquel modelo en donde dentro de una misma empresa se realizan en conjunto todas las actividades para la producción; lo anterior estaba marcado por una moda mundial por un lado y porque los países que se consideran, como de la región (países

centroamericanos, incluyendo Panamá) no habían desarrollado una oferta industrial (básicamente) de esos servicios.<sup>1</sup>

Si observamos, ahora, la tendencia en las grandes ciudades ha sido que estos y otros servicios sean contratados a terceros.<sup>2</sup> Esta vía de desarrollo empresarial explica el crecimiento de pequeñas y medianas empresas en varios sectores económicos, tal es el caso de productos agrícolas, metalmecánica, confecciones, calzado entre otros.

Actualmente podemos encontrar que muchos de estos servicios se han ido independizando lentamente de las empresas madres, convirtiéndose en proveedores especializados y generando nichos de mercado para que nuevas empresas se formen.

#### *4.1 Ventajas de la subcontratación para las pequeñas empresas*

Las ventajas de la subcontratación para las pequeñas empresas están en relación al mercado en donde ordinariamente operen. La posibilidad de redireccionar hacia otros mercados, directa o indirectamente, les permitirá atenuar o reducir costos del mercado doméstico, evitar efectos de fluctuación de ingresos, reducir costos derivados de inestabilidad causada por problemas de estacionalidad, entre otros.

En un análisis más puntual, la virtud principal de la subcontratación es el acceso a una demanda con características más atractivas donde, por ejemplo, para el caso de una visión empresarial al mercado exportador, la necesidad de responder ante cambios en la moda y otros requerimientos con rapidez y eficacia responde a aspectos que en términos de producción tienen las pequeñas empresas y que se conoce como producción flexible.<sup>3</sup> Si los contratistas sólo subcontratan ocasionalmente, no sería un negocio muy atractivo para las pequeñas empresas, en el sentido de que la inestabilidad del trabajo continúa, siendo esto un problema que aún antes de entrar a este sistema, mantenían. Pero a través de estas demandas logran entrar a una programación de producción estable, en relación a las ventas del contratista, tendrán una mayor

1. Ver algunos ejemplos en complejos azucareros, industriales entre otros, que realizan diversas tareas de montaje, mantenimiento, reparación de máquinas y equipo, servicios eléctricos, etc.

2. Ver experiencias en sección 5 de este artículo.

mayor estabilidad en el mediano y largo plazo, con la salvedad de que ya para estos casos, el contratista exige más

calidad, seguridad y continuidad.

Cabe mencionar la posibilidad de obtener transferencia tecnológica. Por necesidades puntuales, y de tiempo, las empresas contratistas no pueden esperar hasta que las pequeñas empresas aprendan solas, así surgen algunas iniciativas para lograr enseñar a estas últimas y permitir que el costo de oportunidad, en especial para los contratistas, sea menor, aunque resulta aplicable para ambas partes. La subcontratación puede crear una fuente de interdependencia, de vínculos fuertes entre el contratista y el subcontratado. En esta situación, existe compatibilidad de incentivo a la transferencia tecnológica y "know how".

Una ventaja más surge con la subcontratación y es la correspondiente a que una empresa normalmente requiere de suficiente capital de trabajo para la compra de materia prima, insumos, etc., mientras que, bajo el sistema de subcontratación, el valor de su producción correspondería casi en forma exclusiva a su valor agregado, por lo que la presión de disponer de un inventario fuerte disminuye debido a una programación más estable de la producción.

Por otro lado, y como componente de todas las ventajas anteriores, permite reducir costos y promueve la formación de economías de escala.

#### 4.2 Ventajas de la subcontratación para la gran empresa

Existen varios atributos que pueden justificar el uso de este sistema para las grandes empresas. La primera es que con la subcontratación permite disminuir el riesgo de escasez de recursos financieros en la empresa y su alto costo de capital. Muchas de estas empresas se encuentran altamente endeudadas, por lo que inversiones nuevas resultan costosas, aunado esto a la dificultad de conseguir nuevos préstamos externos, basado ello en parte en el riesgo-país donde se encuentra la planta madre por ineficiencias en los sistemas financieros, entre otros.

Los costos, en términos de producción, a la hora de subcontratar permiten que las grandes empresas enfoquen muchos de sus esfuerzos a las etapas críticas

de esta, generando mayor división de trabajo y especialización, lo que en forma integral permitiría las ya mencionadas economías de escala.

Mediante la subcontratación, surge una cualidad más y es la de ofrecer una respuesta rápida a demandas temporales que exceden la capacidad de la firma, donde buenos clientes requieran ciertos momentos cantidades extra de mercancías que excedían las programadas, inclusive cuando estos mismos o el propio mercado demanda cambios en el producto, recordemos que en términos prácticos, quienes serían contratadas y se encuentran mejor preparadas para cambios no programados en su producción, son las empresas subcontratadas (por ser menores en tamaño), y las que mejor utilizan el esquema de producción flexible<sup>4</sup>, buscando así reducir los tiempos de respuesta ante los cambios que en el momento exige el mercado. La flexibilidad requerida y la subcontratación pueden sincronizarse naturalmente en una estrategia empresarial.

#### 4.3 Barreras para el desarrollo del mercado de la subcontratación

Algunas barreras se han identificado como resultado de demandas propias de empresarios centroamericanos que han profundizado en el uso de este sistema.

La política económica seguida por los países centroamericanos, en general, abre un espacio para la subcontratación al buscar liberalizar los mercados y fortalecer la lucha por la competitividad, así se puede encontrar en algunos países el uso de este sistema en forma aislada, pero con éxito, en productos donde se presenta el uso intensivo de mano de obra con escaso nivel de especialización tecnológica.

Mientras el mercado se encuentre abierto y algunas tendencias resultan de fomentar la producción para mercados internacionales, la obligación de los agentes económicos debe estar orientada a mejorar y hacer más eficiente la subcontratación como medio para permitir obtener ventajas comparativas y competitivas.

La mayoría de los empresarios<sup>5</sup> enfatizan las barreras en el uso de este sistema a los sobrecostos de las economías de la región que afecta al conjunto de

4. Idem.

5. Seminario-taller: "Cooperación para la competitividad". Organizado por la OIT, PROMICRO, PROSIGUA, CACIF y el Ministerio de Guatemala. Guatemala. Agosto 1999.

empresas de todas las escalas tales como aranceles, sobrecostos de servicios, tributarios, financieros, laborales y de formalización para empresas.<sup>6</sup> En términos generales, la preocupación es que aún no se eliminen las distorsiones, básicamente por el exceso de trámites innecesarios que se deben realizar y que atentan contra la competitividad de las empresas.

Es posible promover la competitividad de las empresas nacionales sin afectar las prácticas de libre mercado, en este sentido algunos mecanismos que pueden facilitar este proceso resultan de promover canales de acceso al uso de tecnologías de especialización, promover centros de investigación que en coordinación con las universidades puedan permitir desarrollar la investigación y transferencia de tecnología requeridas. Es indispensable fortalecer los medios de intercambio de información, de sistemas de arbitraje (acorde con los requerimientos del mercado), de la oferta de subcontratación a nivel internacional y del mejoramiento de la calificación técnica.

El escaso desarrollo de una cultura de calidad en los agentes económicos ubica a esta última como un gran paradigma en nuestra sociedad, así, es necesario un trabajo más profundo en los niveles iniciales de educación y formación de las personas, desde los niños a los adultos, a fin de que cuando se ingrese a una empresa o se cree una, se encuentre inmerso el sentimiento de buscar hacer lo mejor, y así, como se buscaría lo mejor, entonces se estaría demandando lo mejor, incentivando una demanda de productos y servicios mejor calificada.

La búsqueda de esta calidad debe ser enfrentada desde la oferta y la demanda a fin de elevar los niveles de conjunto de la economía de un país.

Muchas de las relaciones de cooperación o búsqueda de articulación productiva se establecen en función de confianza (conocimiento personalizado entre empresarios), donde la norma es subcontratar a aquellas empresas que de previo se conocen o por recomendación. En un mercado más dinámico, esto eleva los costos de transacción para nuevas empresas y para el propio subcontratista. En el caso de los países centroamericanos, incluyendo a Panamá, son muy pocas las empresas grandes, por lo que el campo

6. Para más detalle puede verse Price y Fonseca. *Simplificación Administrativa para la Formalización de la Micro y Pequeña Empresa en Costa Rica*. PRONAMYPF/PROMICRO-CTT, Julio 1999.

resulta, en este caso, más reducido y muchas de estas empresas ya han construido su plataforma de proveedores. Actualmente, el proceso de fusiones y búsquedas de nuevas formas organizativas permite lograr desarrollar un nivel protagónico para las empresas que en cantidad mayor se encuentran en esta región, es decir, las pequeñas, medianas, y por qué no, las microempresas.

Buscar un nivel de transparencia y mayor grado de confianza entre todas es una forma de promover la consolidación del sistema de subcontratación.

Algunas barreras internas se pueden distinguir a lo interno de las empresas, a saber, un escaso nivel de tecnología de especialización, para ellos es conveniente avanzar en términos generales en estos países desde lo más elemental, la búsqueda de mejoras en los procesos, calificación personal y del empresario, aspectos que conducen a elevar el rendimiento.

No se descarta, para la mayoría de estos países, la falta de mano de obra calificada, tanto las firmas grandes como las restantes del sistema económico tienen dificultades de conseguir la mano de obra requerida, así, las universidades deberían promover sistemas de estudios acordes con los requerimientos reales de la economía nacional.

Por otro lado, se presenta un alto nivel de incumplimiento de niveles de calidad y estandarización, punto esencial para el desarrollo de empresas de servicios, en este sentido se requiere que ellas mismas inviertan en mantenimiento de equipos, reparación de maquinarias, adopción de procesos productivos adecuados a normas internacionales y en la calificación del personal.

La difusión de normas, estándares, métodos, sistemas de control de calidad y ofertas de calificación son aspectos a cargo de instituciones de promoción públicas y privadas.

La escasa participación de gestión se refleja en problemas de cumplimiento de pedidos, de falta de financiamiento, de malos cálculos en los costos, de la alta rotación de trabajadores calificados, así como de redes débiles, falta de estrategias de mercadeo y productos a ofrecer. Capacitación acorde con las necesidades de la empresa, personal mejor calificado, continua mejora en los productos ofrecidos y campañas de promoción/publicidad, podrían aliviar gradualmente estos problemas en las empresas de la región.

## 5. Algunas Experiencias en la Región

Se pueden analizar diversos casos empresariales, tanto desde la gran empresa como desde la micro o pequeña con sus pro y contra relacionadas con la articulación productiva. Es importante mencionar que, dentro de los artífices de este sistema, se encuentran países como Japón, Italia con vasta experiencia en su implementación. Para la región centroamericana hay que resaltar varios casos en diferentes sectores económicos, por ejemplo, en Honduras, en metalmecánica, en Nicaragua la producción de hamacas. Por otro lado, en el sector alimentos en donde han surgido experiencias en el procesamiento y empaque de vegetales para ser luego vendidos a cadenas grandes de supermercados o a empresas de gran tamaño, dedicadas a la comercialización y manejo técnico de frutas, verduras y granos (caso Costa Rica).

En el área de textiles y propiamente en la confección de camisas, el caso de unión de pequeños talleres emprendedores con el fin de confeccionar camisas con estándares de calidad internacional, donde se logra establecer un solo criterio empresarial basado en la solidaridad, en la lealtad a su cliente, con un espíritu real de aprender, unido al valor de la empresa compradora de mantener el contrato por varios años (caso Guatemala).

Es importante recalcar que en muchos otros sectores pueden darse buenos resultados con el uso de este sistema, por ejemplo, podríamos mencionar el sector transportes, el de calzado, entre otros.

A continuación, se presentan tres casos de articulación productiva, uno en el sector textil, confección, uno en el sector de alimentos que, en enlace con su principal socio comercial presentan resulta dos prácticos al uso de la subcontratación visto tanto desde la pequeña empresa como desde la grande o propiamente la contratista.

### 5.1 Villa S.A.

Es una empresa dedicada al área de textiles, en especial la confección de camisas, ubicada en San Pedro Sacatepéquez, municipio del departamento de Guatemala, el cual se ha caracterizado por predominar en él la actividad industrial, de mayor envergadura lo

textil y en donde, en su mayoría propietarios de pequeños talleres se dedican a confección.

La experiencia surge en 1988 con el propósito de unir a personas emprendedoras para producir conjuntamente al mercado local. Por encargo de la Van Heusen Corporation, la empresa Megatextiles desarrolla un plan piloto en la producción de camisas en Guatemala, para ello buscó iniciativas empresariales que soportaran el plan y que permitieran a pequeños talleres confeccionar ciertas partes de la camisa y culminar con el proceso de ensamble y empaque, cumpliendo los estándares de calidad de la empresa contratante y las normas respectivas para estos productos en los mercados internacionales. Megatextiles conoció la iniciativa de Villa S.A. y comenzó a trabajar con 12 de los 14 socios que en ese momento participaban en esta última empresa.

Por su gran cumplimiento y consolidación en el proceso de atención como cliente, Van Heusen (empresa contratista) decidió apoyarlos en nuevas tecnologías y junto con la fusión de los aportes de los socios adquirieron nueva maquinaria y equipo que les permitió hacerle frente al incremento de la demanda generando así un adecuado balance en las líneas de producción.

Tres grandes conjuntos han participado en esta experiencia, Van Heusen Corporation como empresa comercializadora a nivel mundial, que busca proveedores; el grupo Mega S.A. (Megatextiles) como empresa asesora, que enlaza con las partes el desarrollo del plan piloto; Villa S.A. empresa constituida por pequeñas empresas, que, al generar una dinámica y fusión, se conforma en proveedor de Van Heusen Corporation. Actualmente esta última empresa cuenta con más de 140 empleados colaboradores, con sistemas administrativos y de control de producción desarrollados en conjunto con las partes interesadas, una junta directiva y una gerencia general que sesiona semanalmente con el propósito de solventar los problemas que se presenten dentro del quehacer empresarial.

### 5.2 Fresquita S.A.

Fresquita es una empresa costarricense que ofrece vegetales preparados tales como ensalada mixta y criolla, repollo y zanahoria picada, vegetales mixtos,

jugos naturales, entre otros. Esta empresa inicia su experiencia en la subcontratación procesando lechuga para cadenas de restaurantes de comidas rápidas (1990) y posteriormente abrió paso en la producción y empaque de productos (más de 30) distribuidos en cadenas de supermercados o para empresas grandes de distribución (Ver ejemplo de Hortifruti). Fresquita en los últimos tres años ha aumentado sus ventas bajo el esquema de subcontratación, pasando en 1997 de un 27% de sus ventas a un 41 % para 1999. Para ello ha tenido que realizar ajustes en nuevas tecnologías de empaque, logística de distribución (más flotilla y gestión de refrigeración), así como lograr una mayor diversificación de productos. Del total de sus ventas, un 63% se dirige a Hortifruti por subcontrato y el resto a otros clientes.

A pesar de los ajustes requeridos para aumentar ventas, se han podido determinar algunas desventajas en el uso del sistema de subcontratación, por ejemplo, el acelerado crecimiento del principal comprador que presiona a la empresa a acelerar constantemente los planes de expansión; al no existir contratos firmados, no se presenta la seguridad de contar con un mercado fijo que permita apoyar a todas las inversiones necesarias. El socio comercial (Hortifruti) por ser de gran tamaño, goza de un gran poder de negociación en cuanto a precio y calidad de productos, inclusive, Fresquita al tener dos marcas para sus productos, su principal socio comercial le adjunta condicionantes tales como precios, márgenes de utilidad, desarrollo de productos y tecnología.

Entre sus beneficios se encuentran el tener una compra segura, un flujo de efectivo estable, con períodos de recuperación muy cortos, así como de contar con un socio comercial líder en el mercado costarricense y con gran proyección a nivel centroamericano, situación que genera confianza.

No obstante, esta empresa mantiene a diferentes instituciones involucradas que le proporcionan estudios, investigaciones propias para su mercado y proceso productivo, entre ellas están escuelas de agronomía de varias universidades, varios ministerios, institutos de tecnología.

### *5.3 La experiencia de una empresa grande: El caso de Hortifruti*

Siendo esta una corporación de compañías agroindustriales de capital costarricense y miembro del Grupo Más x Menos (cadena de supermercados en Centroamérica y República Dominicana), sus productos son vendidos en un mayor porcentaje en estos, pero entre sus clientes se encuentran hospitales, restaurantes de comidas rápidas, hoteles, cruceros, entre otros. Básicamente se especializan en venta de granos y vegetales con un total de productos de 227 ofrecidos y 184 proveedores (entre ellos Fresquita S.A.).

Su estrategia de negocio basa sus fortalezas en buscar alianzas que faciliten los procesos de producción, aprovechamiento de conocimientos y desarrollo tecnológico en ciertos sectores de producción, economías de inversión, opciones mayores para sus clientes, así como poder contar con aliados estratégicos y garantizar suplencia de productos.

Sin embargo, se pueden destacar algunas desventajas, una dependencia de un tercero para poder contar con los productos, la existencia de factores internos de organización aliada de los cuales no se tiene control y pueden debilitar el desempeño, el poder mantener el ritmo de crecimiento requerido, así como el adaptarse a requisitos de calidad y servicios establecidos.

Para compensar algunas de estas desventajas esta empresa de gran envergadura ofrece a sus proveedores acceso al mercado, forma de pago segura y oportuna, asistencia técnica en las actividades y procesos de producción, respaldo de mercadeo de productos, así como coinversión e innovación.

## **6. Consideraciones Finales**

- Queda por concluir que el sistema analizado promete muchas ventajas para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de Centroamérica, incluyendo a Panamá.
- A los gobiernos de la región se les hace un llamado para que profundicen en el estudio de estos sistemas, teniendo así otros insumos para determinar la viabilidad de promoverlos como política de desarrollo, no solo

desde la perspectiva de la subcontratación, sino más bien teniendo en cuenta las otras modalidades mencionadas, el empleo de una o varias dependerá de la realidad propia del mercado en donde se quiera promover.

- A los empresarios, en especial a los grandes, se les recomienda tomar en cuenta el empleo del sistema en sus procesos productivos, con especial énfasis en la subcontratación, permitiendo generar economías de escala, aumentando así su competitividad.

- A los medianos, pequeños y microempresarios se les recomienda proponer estos esquemas de articulación productiva con sus proveedores, tanto hacia arriba como hacia abajo en sus esquemas productivos. En casos de nuevos clientes, proponerles la idea de este tipo de alianzas estratégicas podría promover mayores posibilidades de negociación para ambas partes.

## 7. Bibliografía

Alonso, Eduardo. Situación y Perspectivas de la Economía de América Central: El rol de las empresas y formas de cooperación interempresarial. Seminario-Taller "Cooperación para la Competitividad Empresarial" PROMICRO/ OIT. Guatemala. Agosto 1999.

Ceglie, Giovanna. Dini, Marco. *SME Cluster and Networking Development in Developing Countries:*

*The experience of UNIDO.* UNIDO. March, 1999.

Cocca, Pedro. Articulaciones Productivas en España: El caso de la Comunidad Valenciana. España. Agosto, 1999.

El Caso de Hortifruti. Seminario-Taller "Cooperación para la Competitividad Empresarial". Organización Internacional del Trabajo, PROMICRO/OIT, PROSIGUA, Ministerio de Economía de Guatemala, CACIF. Guatemala. Agosto 1999.

El Caso Fresquita. Seminario-Taller "Cooperación para la Competitividad Empresarial". Organización Internacional del Trabajo, PROMICRO / OIT, PROSIGUA, Ministerio de Economía de Guatemala, CACIF. Guatemala. Agosto 1999.

Fonseca, Hugo. *Microempresa e Innovación en América Central.* PROMICRO/OIT. San José, Costa Rica. Diciembre, 1998.

Guillén, Cristian. Barrantes, Salvador. *Especialización Flexible: nuevas formas de organización de la producción.* Instituto de Apoyo a la Gestión Empresarial (INAGESA). Lima, Perú.

Machacuay, Samuel. *Sobre las articulaciones empresariales.* Seminario-Taller "Cooperación para la Competitividad Empresarial". Organización Internacional del Trabajo, PROMICRO/OIT, PROSIGUA, Ministerio de Economía de Guatemala, CACIF. Guatemala. Agosto 1999.

Price, Jorge. Fonseca, Hugo. *Simplificación Administrativa para la formalización de la micro y pequeña empresa en Costa Rica.* Informe Final. PRONAMYPE - PROMICRO / OIT. Julio, 1999.

Togo, Eriko. *Salvando las Distancias: Posibilidades de la Subcontratación para la Industria de Confecciones de Prendas de Vestir en el Perú.* PPIME, MITINCI, COSUDE, Swisscontact, DESIDE. Lima, Perú. 1999.

Togo, Eriko. Ponce, Ramón. Coronel, Alfredo. *La subcontratación y los Consorcios para la Exportación en el Perú.* Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales. Serie Investigaciones. Lima, Perú. Marzo, 1998.

Villa S.A. Seminario-Taller "Cooperación para la Competitividad Empresarial". Organización Internacional del Trabajo, PROMICRO/OIT, PROSIGUA, Ministerio de Economía de Guatemala, CACIF. Guatemala. Agosto 1999.