

EXPLORACIÓN Y FLEXIBILIDAD: UNA REFLEXIÓN SOBRE EL PAPEL DE SUBCONTRATISTAS, EMPRESAS SATÉLITES Y PROVEEDORES EN LA INDUSTRIA

Es bien sabido que el comienzo de la década pasada marca un período de intensas transformaciones en la forma de manejo de la fuerza de trabajo en las empresas industriales de nuestro país.

El impacto sobre las relaciones laborales y la política contractual ha sido más apreciable en sectores dinámicos y productivos, en donde algunos establecimientos con mayor capacidad económica practicaron hasta cierto punto esquemas de vinculación laboral estables.

Los cambios se han orientado a diversificar los es-



Marc Chagall (33)

quemas de contratación, aumentar el personal temporal e intensificar la ya de por si elevada rotación laboral. Los empresarios evitan en mayor medida las relaciones duraderas con la mano de obra y los nexos que conllevan compromisos estables y garantías de perdurabilidad del vínculo laboral¹.

La ocupación de subcontratistas dentro o fuera de las plantas, ha constituido un medio de transformación tanto de los procedimientos de gestión de la fuerza de trabajo como de las formas de organización de la producción que se traían. Esa forma de trabajo ha tenido una significativa extensión en varias ramas industriales y actividades de todo tipo

¹ Angarita H., Valero E., "El papel de las empresas como unidades de demanda en el mercado de trabajo" Informe de investigación presentado a la Dirección General de Empleo, Ministerio de Trabajo 1991.

en las empresas: trabajos altamente calificados; servicios internos permanentes como p. e., cafetería, vigilancia; labores relacionadas con la producción tales como elaboración de componentes, mantenimiento, transporte y distribución de productos etc.

Las primeras explicaciones al incremento de actividades subcontratadas, presentan la imagen de una opción empresarial dirigida a disminuir costos salariales, sortear normas laborales adversas y variaciones imprevisibles de la demanda. Sería una modalidad propicia para la elaboración de bienes poco estandarizados con mano de obra de baja calificación y expuesta a malas condiciones laborales e ingresos muy fluctuantes dentro de bajos niveles².

En los últimos años, ha sido casi un lugar común afirmar que la subcontratación se utiliza ahora en mayor proporción porque permite a las empresas el grado de flexibilidad necesario a una gestión eficiente. La posibilidad que ofrece este procedimiento de aumentar o disminuir fácilmente los volúmenes de producción de acuerdo a las coyunturas del mercado o de reemplazar costos laborales supuestamente rígidos, crecientes o gravosos por otros más calculables y mejor adaptables a cambiantes contingencias, sustenta ese argumento.

Los interrogantes inevitables aquí son: reducción de costos salariales, ¿ significa lo mismo que flexibilidad ? ; ¿ la flexibilidad se logra reduciendo el costo laboral ? ; ¿ cuál es la relación de estos dos elementos respecto a la producción con base en subcontratistas ?.

Para responder a estas preguntas conviene examinar aunque sea brevemente los planteamientos acerca

de las tendencias a la flexibilidad en la organización de la producción. Esta noción surge asociada a la idea de crisis del modelo de producción fordista y configuración de un nuevo paradigma de producción.

Se define con el concepto fordismo un modelo de producción, consumo y acumulación que se basa en la elaboración masiva de bienes estandarizados por grandes corporaciones creadas para economías de escala y mercados en continua expansión³.

Se trata tanto de una etapa del capitalismo con una particular estructuración de las economías nacionales y de la economía mundial como de una fórmula técnica y organizativa para desarrollar la producción: la empresa centralizada e integrada horizontal y verticalmente cuyos ejes centrales son la cadena de montaje y las formas tayloristas de organización del trabajo. Se supone que en los últimos años, diversos factores entre ellos las implicaciones de la tecnología microelectrónica para el proceso productivo, hacen imposible la continuidad de la producción masiva.

Al mismo tiempo, el surgimiento de nuevas formas de organización del trabajo, modelos de empresa y experiencias de sectores productivos y regiones que han demostrado dinamismo competitivo en medio de la crisis, es interpretado como la práctica y demostración de viabilidad del paradigma de producción de especialización flexible, basado en las nuevas tecnologías y la versatilidad de las unidades de producción. Para otros analistas no hay nuevo modelo productivo, sino nuevas estrategias del capital global y las corporaciones de producción masiva⁴.

En esta discusión, el problema de análisis tanto como las interpretaciones se encuentran en pleno

² Corchuelo A. , " Subcontratación y empleo temporal en la industria manufacturera ", mimeo CIDSE UNIVALLE 1987

³ Piore M. , Sabel Ch. , La Segunda ruptura industrial. Alianza 1990; Sabel Ch. , Trabajo y política, Madrid, Ministerio del Trabajo 1986.

⁴ Smith Ch. , " Especialización flexible, automatización y producción en serie " en Sociología del trabajo # 7 1989; Amin A. , Robins K. , " Industrial districts and regional development: limits and possibilities " in Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy, Geneva ILO 1990.

desarrollo, se presenta una compleja situación transicional en donde, lo más evidente es la inestabilidad y crisis de productividad en todos los sectores industriales. Importantes factores de la organización empresarial como p. e. , mercado de bienes y técnicas de producción, cambian más rápida e imprevisiblemente. La gran incertidumbre predominante hace inadecuadas y rígidas las formas productivas de la típica empresa integrada del fordismo.

En este contexto se plantea la necesidad de flexibilidad en todos los aspectos del manejo de las empresas. Se busca que diversas variables de la gestión como: formas de inversión, equipo de producción, jornada de trabajo, planta de personal, salarios y prestaciones, estructura de puestos, tareas y calificaciones, etc. , puedan ser más fácilmente adaptables a nuevas exigencias y rápidos cambios del entorno⁵ .

Las diversas formas de la subcontratación facilitan a las empresas el logro de ciertos niveles de flexibilidad en la gestión. A través de este recurso y en fuerte correlación con una intensificación de las relaciones entre empresas y el nuevo dinamismo de las pequeñas unidades de producción⁶ , se están transformando por las siguientes estructuras productivas:

- Descentralización de la producción con o sin fragmentación de la propiedad. La unidad se divide en plantas o subsidiarias para especializarse en procesos o productos, pero manteniendo nexos productivos a través del subcontrato.
- Producción con base en redes de proveedores en torno a una empresa central o asociaciones de pequeños productores.

- Transformación de relaciones laborales en contratos civiles de prestación de servicios: nuevas y antiguas actividades de las empresas se confían a trabajadores por cuenta propia, grupos de profesionales o entidades especializadas.

Piore ha señalado la confusión que se puede presentar entre dos nociones de flexibilidad de la política laboral⁷ . En un nivel se entiende por flexibilidad una serie de medidas cuyo propósito central es el ahorro de costos salariales y la supervivencia de las empresas en condiciones de crisis; en el otro se concibe como la característica esencial de las organizaciones productivas avanzadas, basadas en las nuevas tecnologías y más asimilables a lo que sería el paradigma productivo de la especialización flexible.

Una de las nociones de flexibilidad se asimila más a reducción de costos salariales, prolongación de la jornada de trabajo e intensificación del esfuerzo laboral. El otro concepto de flexibilidad se relaciona esencialmente con la organización de la producción, la dinámica de la tecnología avanzada y los nuevos escenarios económicos.

Nuestro medio industrial es altamente heterogéneo, caracterizado por la coexistencia de formas productivas y etapas de desarrollo de la técnica. Por lo cual solo de modo relativo y parcial pueden interpretarse las tendencias de cambio que se han advertido en la organización de la empresa y la gestión de la mano de obra, como producto de una supuesta crisis del modelo fordista de producción y/o surgimiento de elementos del nuevo paradigma productivo.

Debe considerarse que la estructura productiva nacional no ha sido transformada, homogeneizada

⁵ Labour and Society: Meulders D. , Wilkin L. , Labour market flexibility: critical introduction to the analysis of a concept, vol. 12 # 1, 1987; From segmentation to flexibility, Vol. 14 # 4 1989.

⁶ Sengenberger W. ; Loverman G. , Piore M. , The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries, Geneva ILO 1990.

⁷ Piore M. , " Dos concepciones sobre la flexibilidad del trabajo " , en la ocupación del futuro: flexibilización del trabajo y desregulación laboral, México, Nueva Sociedad 1990. ; La segunda ruptura... op. cit. pag. 407.

y moldeada de un modo tan completo y claro en todos sus niveles con los cambios en la base técnica y los esquemas organizativos como ocurre en las economías desarrolladas. No obstante, nuestra industria no se sustrae a las influencias presiones y desafíos de la economía mundial. Con anterioridad a la apertura los industriales estaban ante el imperativo de incrementar la productividad y la calidad de sus bienes en un escenario económico más confuso e inestable.

Lo anterior, como se verá se traduce en una compleja mezcla de las dos formas de flexibilidad y algunas tendencias al debilitamiento de la que se orienta exclusivamente por los costos. El replanteamiento de las medidas de flexibilidad, no deja de estar relacionado con recientes esfuerzos que con diferente intensidad y éxito vienen realizando algunos empresarios, para mejorar áreas como: planeación estratégica y exportaciones; calidad, normalización y acreditación de productos según patrones internacionales; innovación tecnológica y capacitación de personal; aplicación de concepciones administrativas como Control Total de Calidad y Justo a Tiempo.

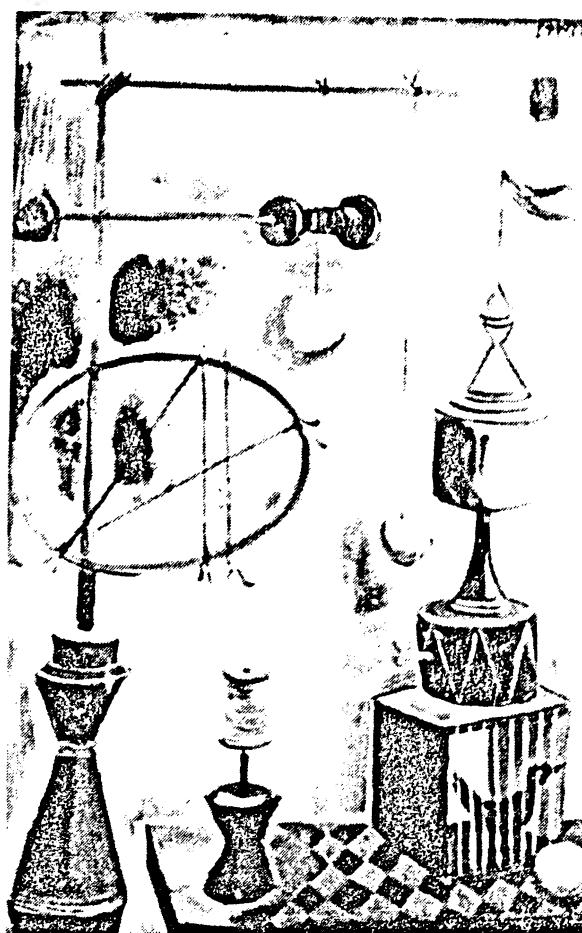
El estudio empírico a nivel de empresa muestra un panorama de subcontratistas, empresas satélites y acuerdos productivos entre empresas complejo y diver-

so. No obstante, es posible distinguir contextos en que la utilización del subcontrato presenta desarrollos y procesos diferenciables, según factores determinantes específicos como: carácter del proceso productivo; mercado de bienes y trabajo; estrategias de organización predominantes.

A continuación se expondrán cuatro ámbitos diferenciables de desarrollo y configuración de ésta forma de trabajo, en las cuales coexisten y se combinan las dos concepciones y prácticas de la flexibilidad que son posibles: simple reducción de costos o adaptación a nuevos contextos económicos⁸.

Como se verá en los ejemplos, hay importantes cambios en las relaciones de subcontratación. Ante

las necesidades de competitividad y calidad la alternativa es prescindir de tales modalidades de producción o cualificarlas y convertirlas en un recurso más estructural y establemente integrado a las empresas.



Enrique Grau (34)

LA FLEXIBILIDAD DE LOS INFORMALES:

En este conjunto de prácticas de subcontratación hemos ubicado algunas modalidades que no se pueden explicar como una creación directa de las empresas industriales. Su origen está en actividades casi pre-capitalistas o artesanales, se trata de oficios y ocupaciones que siempre mantuvieron su presencia en

⁸ Como es usual en estos casos, se evitará identificar empresas por el compromiso de confidencialidad que se tuvo con las personas entrevistadas.

la economía y en algunas circunstancias son articulados e integrados por sectores más modernos.

Se trata de talleres de confección, calzado, cuero, encuadernación, torno y soldadura, en donde es común la situación de trabajo precario, baja productividad y elemental equipo. Predominan los empleos altamente inestables en condiciones que configuran lo que se denomina, formas de trabajo no sujetas a régimen laboral.

La persistencia de estos esquemas de organización y su existencia casi al margen de los sectores más dinámicos de su ramo es significativo en los siguientes tres casos⁹:

- En la elaboración de ladrillos en zonas marginales de la capital, siempre se han empleado modalidades de subcontrato y pago por obra. Esta actividad, a pesar de ser ejecutada con métodos artesanales muy atrasados ha continuado presente en el sector de producción de materiales de construcción. La realización de esta labor está sujeta a contingencias climáticas y es coordinada por un tradicional empresario-contratista, que puede ser al mismo tiempo trabajador. El atraso y pequeña inversión, sumadas a la fuerza laboral inestable y altamente conflictiva de que se dispone para una ocupación en tan malas condiciones laborales y salariales ha hecho perdurable el subcontrato.
- Un pequeño establecimiento que elabora herramientas y las distribuye a ferreterías minoristas contrata la elaboración manual de martillos, macetas y picas con seis pequeñas fundiciones artesanales y familiares en donde se trabaja con técnicas de herrería. Les anticipa una parte de capital y encarga productos que después solamente corta, pule y ensambla. De

este modo concentra su esfuerzo en una laborioso colocación de producto en muchos pequeños mercados, incluso externos desatendidos por mayoristas.

- En una de las empresas más pequeñas de montaje de carrocerías se utiliza un sistema en el cual diez contratistas principales vinculan y acuerdan el salario de un número de trabajadores independientes de oficios y ayudantes que varía según el volumen de producción.

El trabajo incluye armado de estructura, tapicería, sistema eléctrico, vidrios y pintura de todo tipo de carrocerías encargadas en pedidos muy pequeños. Estas elaboraciones no estandarizadas y en series muy cortas, permiten el mantenimiento de sistemas de contratistas y un esquema de producción de muy baja mecanización.

Los trabajadores se han formado empíricamente en pequeños talleres y permanecen en mercados de trabajo sectoriales, en los cuales sus expectativas están centradas en contratar obras relacionadas con su oficio, no en permanecer establemente en una empresa.

En contraste con el estancamiento de las anteriores formas de subcontrato, se registran varios procesos de interés en el área de la confección, en donde si se presenta una clara relación productiva con los sectores más avanzados. El cosido de lotes de prendas en el esquema de trabajo a domicilio, en los ramos más exigentes en destrezas y procesos complejos, ha registrado especiales transformaciones entre las que se pueden mencionar:

- Empresas muy acreditadas en el mercado nacional y con capacidad exportadora, han tendido a confiar sus prendas solamente a

⁹ Los datos sobre el trabajo de carroceros, fundidores artesanales y ladrilleras se obtuvieron de informes y entrevistas de la investigación. "Condiciones de trabajo en la industria colombiana".

empresas con buen nivel de organización y experiencia. en algunas circunstancias, talleres familiares instalados en un garaje lograron mejoras y crecimiento al punto que pudieron ir estando a tono con las crecientes exigencias de sus empresas clientes. Estas consideran un avance haber dejado de seleccionar a sus proveedores satélites según el bajo precio que les puedan pagar, han comprobado en muchas oportunidades que no se garantiza el mantenimiento de la calidad inicial ni el cumplimiento.

- Los vínculos productivos tienen un desarrollo en el que los satélites inicialmente asumen tareas muy limitadas como el cosido de prendas precortadas y según progresivos estímulos de ciertos clientes más estables, van encargándose de labores más complejas como corte, terminado y planchado. La empresa contratante deja de realizar esas etapas en algunas de sus líneas, ocupándose solo del diseño, supervisión de calidad y mercado.
- Surge un sector de empresas satélites especializadas en renglones exigentes como sastres, pantalones, chaquetas y camisas de alta moda; trabajan para varias empresas con buena capacidad de negociación de sus pedidos. En algunos de tales satélites, ante la importancia de ciertas habilidades y calificaciones, vinculan al personal a término indefinido, colocándose al margen del usual contrato a término fijo inferior a un año que predomina en la confección.
- Las empresas y sus satélites buscan darle estabilidad a sus relaciones productivas: “casarse con el cliente”. A las primeras les interesa quien ofrezca los niveles más estables de calidad y a los segundos quien encargue las

mayores cantidades. El afianzamiento de los vínculos va aparejado con algunas medidas de formalización que se comienzan a aplicar como: reserva de cupo de prendas, seguros para materia prima recibida, contactación con avisos de prensa y exigencia de hoja de vida del satélite, etc.. Todo lo cual indica que deja de ser una actividad marginal u orientada solo por los bajos costos salariales.

Debe aclararse que no en todos los renglones de actividad se efectúa éste proceso. Las típicas condiciones de trabajo domiciliario precario se mantiene en varias ramas, entre ellas el cosido de prendas para reexportar por mujeres en sus casas, caso en que las remuneraciones y condiciones laborales de clara explotación¹⁰. Se trata del esquema de maquila, muy factible de practicar cuando se trata de labores parciales, fáciles de aprender y realizar con equipo elemental.

LA CRISIS DE LAS EMPRESAS PROVIDENCIA:

Varios analistas han coincidido en afirmar que un importante sector de firmas antiguas, del mayor tamaño y presencia a nivel nacional, tuvieron una etapa en que fueron dirigidas con criterios tradicionales, paternalistas o de empresas providencia¹¹.

En nuestro medio, las empresas con procesos continuos de producción como: siderurgia, cementos, bebidas y petróleos, fueron las más próximas a un modelo de producción masiva. En torno a estas actividades se realizó el montaje de grandes plantas integradas, con concentración apreciable de mano de obra y grandes volúmenes de producción estandar.

¹⁰ Gladden K., La reestructuración industrial, el subcontrato y la incorporación de la fuerza de trabajo femenina en Colombia en Cambio técnico empleo y trabajo en Colombia, Dombois R., López C., (comp) Fescol 1993

¹¹ Ver especialmente trabajos de Anita Weiss, Fernando Urrea, Gabriela Arango y Mauricio Archila.

La mayoría de las veces la condición de productores únicas en el mercado nacional les garantizaba una estable y segura demanda. En muchas de ella se habla de “ años dorados ” en que por ausencia de competencia, el producto estaba vendido seis meses antes de elaborado y se entregaba generalmente a los nueve. Otras características más o menos comunes a éstas empresas en ese período son:

Grandes plantas de personal con alta antigüedad, nóminas de pensionados a cargo y elevados costos salariales y prestacionales en relación con los de sus competidores. La fuerte presencia sindical en combinación con los elementos paternalistas en el estilo de dirección entre otros factores explican esta situación.

En diferente medida estas empresas debieron hacerse cargo de servicios en sus zonas de influencia., tales como educación, salud, transporte y vías, etc.. En cierto modo la ausencia de desarrollo local exigió de las empresas intervenir en muchas actividades ajenas a su proceso productivo central, en forma similar al enclave industrial.

En este contexto, la subcontratación fue una salida de emergencia en un período en que ocurrían crisis y concordatos, así como el ingreso al mercado de competidores más eficientes y sin el peso de estos costos.

Desde el comienzo de los años ochenta se generalizan en las empresas los procesos de negociación para retiro de personal antiguo o próximo a entrar en la fase de difícil despido según la anterior ley laboral. Muchos de ellos se revinculaban como subcontratistas, p.e. , fleteros para transporte de materias primas y distribución de producto; microempresarios satélites en la empresa más antigua de calzado. Diversos servicios internos como aseo y vigilancia comienzan a ser realizados por entidades particulares.

En un proceso que aun no se da por terminado, se busca a toda costa recuperar la productividad y reducir costos concentrando los esfuerzos en el proceso fundamental y desmontando o subcontratando toda actividad complementaria. A tal propósito se encaminan también los esfuerzos por racionalizar los procesos e innovar la tecnología, los despidos y suspensiones de cargos.

Varias de estas empresas promueven planes de formación de microempresarios con el fin de capacitar a un personal al que ahora se le plantea obtener los ingresos suministrando algún bien o servicio a la empresa o a la comunidad.

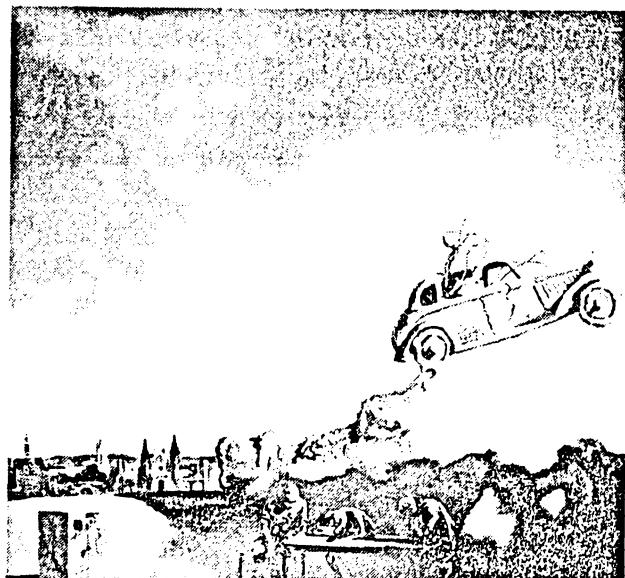
Estas empresas que en períodos anteriores realizaron la totalidad de sus actividades con personal directamente vinculado, con la subcontratación cambian una estructura de costos desventajosa, contribuyendo en alguna medida a la informalización y deterioro del empleo industrial.

No obstante, no todas las actividades subcontratadas corresponden a esta tendencia. Dado que se trata principalmente de procesos continuos, hay un amplio espacio para los servicios profesionales independientes y la participación de firmas asesoras o ejecutoras muy especializadas en ingeniería, mantenimientos especiales y estudios técnicos.

REDES DE PROVEEDORES:

El proceso de elaboración de componentes y armado en ramas de autopartes y metalmecánica permite la vinculación productiva a través del subcontrato de varios tipos de empresas. Es una especie de pirámide en cuya cumbre se encuentra las tres ensambladoras, después empresas autopartistas de tamaño medio y en la base pequeños establecimientos a veces de muy reducida

capacidad. Estos últimos elaboran maquinados y piezas sencillas en cortas series que no resultan atractivas para las grandes plantas.



Salvador Dalí (35)

El desarrollo de este esquema esta relacionado con la exigencia de integración nacional de partes y marca el nivel de avance de la metalmecánica. En varias empresas medias de autopartes en un comienzo se importaba una alta proporción de componentes que hoy se elaboran localmente.

La evaluación del aporte nacional por parte de los ensambladores oscila entre la apreciación del ahorro de costos como ventaja y la falta de cumplimiento, calidad y difícil desarrollo del proveedor como desventaja. No obstante lo cual, esta forma de organización del trabajo apoyado totalmente en la subcontratación, ha promovido importantes cambios cualificadores en la capacidad técnica de las empresas comprometidas y se imita en otras ramas industriales.

Varias ensambladoras y empresas medias enfrentadas a fuerte competencia, han venido impulsando la productividad de sus plantas y el

mejoramiento de sus procesos con programas de Control total de Calidad y Justo a Tiempo. Tales estrategias han sido un gran modificador de las relaciones con los proveedores. En empresas de este sector se percibe el avance en elementos de especialización flexible a través de esfuerzos y logros en los siguientes objetivos:

- Más rápida respuesta al mercado con reducción del ciclo del producto mediante el acortamiento del tiempo entre encargo y entrega del pedido.
- Producción en lotes cada vez mas pequeños. Lo cual exige que se hagan modificaciones del equipo en sus sistemas de ajuste para lograr un fácil reglaje que permita el rápido cambio de referencias. Proceso en que se hacen flexibles máquinas diseñadas para la producción masiva.
- En la organización del trabajo se cambia del sistema de puestos en línea a las celdas tipo toyota, cada operario rota entre diferentes puestos y conoce el manejo de dos a cuatro máquinas.

Los propósitos tendientes al inventario eficiente, la rápida adaptación al mercado y completa satisfacción del cliente han obligado a un proceso de selección de los más eficientes proveedores, con el propósito de reducir su número para encargarles mayores volúmenes y establecer con ellos un tipo de relación mas estable.

Estos planes incluyen asesorías y cursos para promover mejoras técnicas, motivación y compromiso. La empresa contratante realiza un seguimiento estadístico minucioso de la calidad del producto, costos y entrega oportuna, con base en el cual controla, estimula o desvincula al proveedor en un proceso que denominan "la selección natural de los más eficientes".

A nivel de las empresas grandes se advierten esfuerzos de cambio. Un proveedor medio de tapizados ha debido mejorar intensamente sus

procesos para corresponder a las exigencias de la ensambladora que compra el 60% de su producción. Los productos deben ser entregados el mismo día de su uso en la línea, no se aceptan stocks superiores a 2 o 3 conjuntos, suficientes para una hora de trabajo en ensamble. Las fallas deben tener un detenido estudio y las eventuales correcciones y cambios, deben hacerse en máximo media hora.

Se plantean como objetivos a largo plazo simplificar al máximo la revisión del componente elaborado externamente, para llegar a la entrega directa en el puesto de ensamble; un mas ágil desarrollo de nuevas referencias y la localización más cercana de los proveedores. todo lo cual ha implicado fomentar unos fuertes lazos de unión y confianza entre las empresas relacionadas.

Se advierten logros en materia organizativa, pero en muchos casos al pequeño productor le resulta difícil; superar deficiencias en administración, cálculo de costos y calidad. La renuencia de algunos a aceptar sugerencias y emprender cambios no deja de despertar escepticismo entre los compradores de partes. El directivo de una ensambladora sostenía que ante un eventual desmonte de los compromisos de integración de componentes nacionales y próximas rebajas de aranceles, consideraba más conveniente la importación de países vecinos.

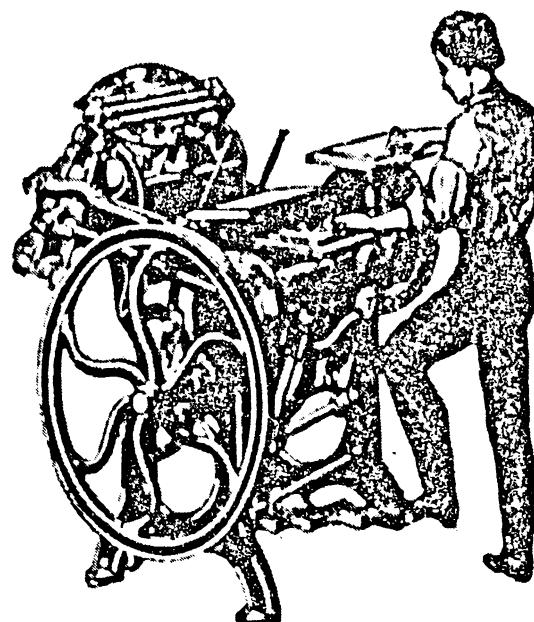
SUBCONTRATACION Y ESPECIALIZACION

En ramas industriales como metalmecánica, plásticos y productos eléctricos, se practica un tipo de subcontratación derivada del propósito de aprovechar márgenes de capacidad instalada ociosa en algunos equipos prestando servicios a otras empresas. Es fundamental en esta práctica el papel intermediador del Servicio Colombiano de

Subcontratación, entidad privada que ofrece un sistema de información y contacto entre empresas. En el sector gráfico se subcontrata con la misma orientación y ha avanzado la idea de vender servicios, pero más ligada a una especialización de las empresas en productos, procesos u operaciones de determinados equipos¹². Los siguientes factores estimulan y promueven las relaciones de subcontratación entre las empresas:

- La elaboración de productos gráficos, en gran parte es un proceso discontinuo, fragmentable y fácil de realizar entre varios establecimientos, lo cual permite la descentralización de la producción.

Este sector ha presentado una notable incorporación de equipo avanzado, especialmente en las fases de



(36)

preimpresión y prensa. La nueva maquinaria es más versátil y multipropósito, su principal ventaja no es el aumento en velocidades de operación sino la disminución en los tiempos de puesta a punto, mejor

¹² La Principal información del sector gráfico se obtuvo en visitas a empresas y discusiones realizadas con las investigadoras Lucía Rentería y Estela Parrado

adaptación a diversas especificaciones de producto, así p. e. , las impresoras ofrecen más rápido ajuste para cambio de planchas, papeles y tintas.

En ciertas empresas pequeñas, las nuevas adquisiciones superan el promedio de producción del restante equipo de otras generaciones, ante lo cual se decide trabajar para otros. También ocurre que no se adquieren con la idea de integrarlas al montaje existente o resultan tan incompatibles con el mismo, que se prefiere fundar otro pequeño establecimiento para prestar servicios.

- Los productos de éste sector son altamente heterogéneos y diversificados, presentándose una gran variedad y variabilidad en formas, presentaciones y acabados, para los cuales ningún empresario puede contar con la totalidad del equipo.
- En muchos ramos del sector gráfico el mercado es altamente competitivo, influido por temporadas, estrecho y a la vez exigente en variedad. Lo cual explica la tendencia inicial a elaborar una cantidad relativamente grande de tipos de productos, que ahora claramente se revierte con el impulso a la especialización en fases del proceso y los nexos de cooperación y complementación que se establecen entre empresarios para la fabricación conjunta de productos o pedidos.

La necesidad de subcontratar en general también está relacionada con la constante generación de nuevos estándares y formas de elaboración que algunos equipos recién incorporados permiten y los clientes comienzan a exigir a todos los fabricantes.

La subcontratación típicamente orientada a reducir costos, se presenta principalmente en labores intensas en trabajo, p. e. , ciertos acabados, encuadernación y diversas labores sencillas y monótonas, en talleres informales o dentro de las

plantas, pero pierde importancia en la medida que se incorpora equipo y se requiere calidad para competir localmente o exportar.

En contraste, resulta significativo el surgimiento de otras modalidades como producto de las condiciones técnicas, de mercado y estrategia empresarial que se mencionaron: Pequeñas y medianas empresas poseen equipo sofisticado y prestan servicios en unas pocas actividades de producción, p. e. , elaboración de películas, fotomontaje, selección de color, autoedición, etc..

Impresores grandes y medios intercambian servicios, alternando el papel de subcontratista y contratante, con el fin de asumir pedidos más grandes y satisfacer las diversas exigencias de formatos y especialidades de su mercado.

Una gran empresa exportadora contrata regular y establemente trabajos de impresión y acabado con un conjunto de establecimientos medios, propiciándose un avance y mejoramiento en la capacidad productiva de estas al mismo ritmo de la empresa cliente.