



CONVENIO UNED - USAC
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DOCTORAL UNEC-USAC
DIRECTOR: EDGAR CASTRO MONGE PHD.



EL MERCADO DE ARTESANÍA TEXTIL, MUNICIPIO DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ,
GUATEMALA: SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES.

Presentado por:

Alba Maritza Guerrero Spínola de López

CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	x
ABREVIATURAS	xiii
AGRADECIMIENTOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1.	
1. ANTECEDENTES DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Antecedentes	6
1.1.1 Industria textil a nivel mundial	6
1.1.2 Industria textil en Centroamérica	12
1.1.3 Industrial textil en Guatemala	19
1.1.4 Artesanía textil en Guatemala	21
1.1.5 Situación de la micro, pequeña y mediana empresa en Guatemala	25
1.1.5.1 Importancia de la microempresa	31
1.1.6 Aspectos contextuales del municipio de Santiago Atitlán	34
1.2 Planteamiento del problema	39
1.2.1 Objetivos del estudio	39
Objetivo general	39
Objetivos específicos	39
1.2.2 Justificación del estudio	40

1.2.3	Delimitación del problema	42
CAPÍTULO 2.		
2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	44
2.1	Aplicación del análisis FODA en la gestión empresarial	45
2.1.1	Elementos de naturaleza interna y externa	48
2.1.2	Matriz FODA	49
2.2	Estrategia	53
2.2.1	Definición de estrategia	53
2.2.2	Tipos de estrategia	56
2.2.2.1	Estrategia competitiva	57
2.2.2.2	Estrategia competitiva basada en innovación	62
2.3	Competitividad	64
2.3.1	Definición de competitividad	64
2.4	Cluster, asociaciones u otro tipo de alianzas	67
2.4.1	Cluster	67
2.4.1.1	Ventajas	68
2.4.1.2	Desventajas	69
2.4.1.3	Efectos de los cluster en las empresas	70
2.4.2	Asociación	72
2.4.2.1	Obligaciones de las asociaciones civiles	74
2.4.2.2	Prohibiciones	75
2.4.2.3	Derechos	75
2.4.3	Consortio	76
2.4.3.1	Ventajas	78
2.5	Innovación	79
2.5.1	Definición de innovación	79
2.5.2	Tipos de innovación	82
2.5.3	Factores que determinan la innovación	86
2.5.4	Modelos de innovación	91

2.5.5 Sistema Nacional de Innovación	99
2.5.6 Gestión de la innovación	105
2.5.6.1 Cultura de innovación	107
2.5.6.2 Generación de nuevos conceptos	109
2.5.6.3 Desarrollo de producto	109
2.5.6.4 Redefinición de procesos productivos	110
2.5.6.5 Redefinición de procesos de comercialización	110
2.5.6.6 Gestión del conocimiento y tecnología	111
2.6 Papel del estado en apoyo al sector MIPYMES	112
2.7 Planteamiento de preguntas de investigación	118
2.7.1 Análisis FODA	119
2.7.2 Estrategia	121
2.7.3 Cluster, asociación u otro tipo de alianza	122
2.7.4 Papel del estado en apoyo al sector MIPYME	123
2.7.5 Iniciativas de cooperación del instituciones públicas y privadas, nacionales o internacionales como apoyo a las MIPYMES	124
2.7.6 Innovación	125
CAPÍTULO 3.	
3. MARCO METODOLÓGICO	132
3.1 Posición epistemológica	133
3.1.1 Objetivos	134
3.2 Enfoque y tipo de investigación	136
3.2.1 Investigación cualitativa	136
3.2.1.1 Fortalezas del método cualitativo	138
3.2.1.2 Debilidades del método cualitativo	130
3.2.2 Estudio de casos como metodología de investigación	141
3.2.2.1 Clasificación de los estudios de casos	143
3.2.2.2 Selección de los casos objetos de estudio y las unidades de análisis	149

3.2.3	Importancia del estudio de Casos en ciencias de la administración	153
3.3	Definición de población y muestra	154
3.4	Obtención de la información en estudio de casos	156
3.5	Fuentes de información	160
3.6	Técnicas de elaboración y verificación de datos	161
3.7	Validez	163
3.8	Cronograma de actividades	167
CAPÍTULO 4.		
4.	INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CASOS ESTUDIADOS	168
4.1	Aplicación del análisis FODA	175
4.1.1	Fortalezas	178
4.1.2	Debilidades	179
4.1.3	Oportunidades	181
4.1.4	Amenazas	184
4.1.5	Matriz FODA	186
4.2	Estrategia Competitiva	193
4.3	Cluster, asociación u otro tipo de alianzas	197
4.4	Papel del estado en apoyo al sector de las MIPYMES	204
4.4.1	Política nacional para el desarrollo de la micro pequeña y mediana empresa MIPYME	210
4.4.2	Plan Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica 2005-2014 (PNCTI)	214
4.4.3	Agenda Nacional de Competitividad 2012-2021 (ANC)	217
4.4.4	Ley de protección y desarrollo artesanal Decreto 141-96	219
4.4.5	Diagnóstico sectorial y potencial económico del municipio de Santiago Atitlán	222
4.4.6	Plan de desarrollo municipal con enfoque territorial PDM 2009-2023	224

4.4.7	Plan Director para el desarrollo económico local de Santiago Atitlán	230
4.4.8	Ley de protección de la producción textil indígena	236
4.4.9	Política pública para la convivencia y la eliminación del racismo y la discriminación racial 2008	241
4.4.10	Ley de idiomas nacionales Decreto 19-2003	242
4.4.11	Ley de descentralización y Consejos de Desarrollo Urbano y rurales	243
4.5	INICIATIVAS DE COOPERACIÓN DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS, NACIONALES O INTERNACIONALES COMO APOYO A MIPYMES DE ARTESANÍA TEXTIL	248
4.5.1	Municipalidad de Santiago Atitlán	249
4.5.2	Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-	253
4.5.3	Ministerio de Cultura y Deportes	256
4.5.4	Vice ministerio de la micro, pequeña y mediana empresa MIPYMES	258
4.5.5.	Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT-	260
4.5.6	Crecer	263
4.5.7	El proyecto Desarrollo Económico de Sololá –PROSOL-	266
4.5.8	Africa 70	268
4.5.9	Asociación de Desarrollo Comunitario del Cantón Panabaj -ADECCAP-	269
4.5.10	COJOLYA	269
4.5.11	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AACID-	271
4.5.12	Instituciones de Educación Superior	272
4.5.12.1	Universidad de San Carlos de Guatemala	273
4.5.12.2	Centro de Investigaciones de Ingeniería	284

4.5.12.3	Universidad Rafael Landívar	288
4.5.12.4	Universidad del Valle de Guatemala	292
4.6	INNOVACIÓN	
4.6.1	Hallazgos en el sector de artesanía textil	299
4.6.1.1	Innovación el producto	300
4.6.1.2	Innovación en proceso	303
4.6.1.3	Innovación organizacional	305
4.6.1.4	Innovación en comercialización	308
4.6.2	Gestión de la Innovación en el Sector de Artesanía	313
4.6.2.1	Cultura de innovación	313
4.6.2.2	Generación de nuevos conceptos	314
4.6.2.3	Desarrollo de producto	315
4.6.2.4	Redefinición de los procesos productivos	316
4.6.2.5	Redefinición de los procesos de comercialización	317
4.6.2.6	Gestión del conocimiento y la tecnología	318
4.6.3	Factores que inciden en la Innovación en el Sector de artesanía textil Santiago Atitlán	322
CAPITULO 5		
5.	SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO OPCIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD	325
5.1	Matriz FODA	327
5.1.1	Sistema de innovación local –SIL-	332
5.1.1.1	Nivel Macro	335
5.1.1.2	Nivel Meso	336
5.1.1.3	Nivel Micro	337
5.1.2	Líneas de acción	339
5.1.2.1	Nivel Macro	340
5.1.2.2	Nivel Meso	340
5.1.2.3	Nivel Micro	341

5.1.3	Gestión de la innovación	341
5.1.3.1	Cultura de innovación	345
5.1.3.2	Generación de nuevos conceptos	346
5.1.3.3	Desarrollo de producto	347
5.1.3.4	Redefinición de los procesos productivos	349
5.1.3.5	Redefinición de los procesos de comercialización	349
5.1.3.6	Gestión del conocimiento y la tecnología	350
5.1.4	Barreras de la Innovación	352
6.	Conclusiones y recomendaciones finales	354
	Referencias bibliográficas	366
ANEXOS		
Anexo 1	Guía de observación	383
Anexo 2	Guía de preguntas de entrevista a profundidad dirigida a artesanos	385
Anexo 3	Guía de preguntas de entrevista a profundidad para funcionarios de instituciones públicas y privadas	394
Anexo 4	Guía de preguntas de entrevista para funcionarios de universidades	400
Anexo 5	Guía de análisis documental	402
Anexo 6	Guía para aplicación de metodología del centro de Innovación y Desarrollo Empresarial CIDEM	404

ÍNDICE DE TABLAS

1	Exportaciones de textiles y sus manufacturas de la Región 19 Centroamericana Período 2003-2006	15
2	Exportaciones de textiles y sus manufacturas de la Región 20 Centroamericana Período 2007-2009	17
3	Partidas generales de textiles	23

4	Clasificación de la microempresa usadas por algunas instituciones en Guatemala	28
5	Clasificación de la pequeña empresa usada por algunas instituciones en Guatemala	29
6	Clasificación de la mediana empresa usada por algunas instituciones en Guatemala	30
7	Proyección de crecimiento demográfico 2012-2020, Santiago Atitlán	35
8	Distribución población por edades, Santiago Atitlán	35
9	Población por sexo Santiago Atitlán	36
10	Índice de desarrollo humano por etnicidad	36
11	Total matrícula 2012 por sector y nivel Santiago Atitlán	37
12	Total matrícula 2012 según sexo, Santiago Atitlán	38
13	Riesgos de las estrategias competitivas de Porter	60
14	Tipología de estrategias propuestas por Miller	62
15	Factores determinantes de la innovación	90
16	Método a utilizar de acuerdo con planteamiento de preguntas de investigación	150
17	Técnicas para la recolección de datos	159
18	Validez del estudio de casos	166
19	Cronograma de actividades	167
20	Ponderación de las fortalezas del sector de artesanía textil	187
21	Ponderación de las oportunidades del sector de artesanía textil	188
22	Ponderación de las debilidades del sector de artesanía textil	189
23	Ponderación de las amenazas del sector de artesanía textil	190
24	Tipos de estrategia según diferentes autores	193
25	Organizaciones miembros del Consorcio Santiago Atitlán	200
26	Junta Directiva del Consorcio de Mujeres de Santiago	

	Atitlán	202
27	Políticas gubernamentales como apoyo al sector MIPYME y sector artesanal de Guatemala	205
28	Actividades económicas del municipio de Santiago Atitlán	225
29	Población económicamente activa Santiago Atitlán	226
30	Segundo Objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Municipal Eje Desarrollo Económico Sostenible	228
31	Tercer Objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Municipal Eje Desarrollo Económico Sostenible	229
32	Aspectos relevantes de las políticas estatales en apoyo al sector MIPYME	246
33	Aspectos relevantes de los planes locales en apoyo al sector de Artesanía textil	247
34	Trabajos de EPS realizados en 2011 Ingeniería Civil USAC	281
35	Trabajos de EPS realizados en 2012 Ingeniería Civil USAC	282
36	Trabajos de EPS realizados en 2013 Ingeniería Civil USAC	283
37	Proyectos de investigación realizados por el CII en tintes naturales	286
38	Trabajos de graduación realizados por estudiantes en temas de tintes naturales	287
39	Proyectos de vinculación en temas de artesanía textil Universidad Rafael Landívar 2009	290
40	Apoyo que requieren la artesanía textil para ser competitiva	298
41	Gestión de la innovación del sector de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán	321
42	Factores que inciden en la innovación del sector de artesanía textil, desde la percepción de funcionarios entrevistados	323
43	Niveles que conforman un Sistema Nacional de Innovación	335
44	Aspectos a considerar en la Gestión de la Innovación en un Sistema de Innovación Local	351

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Esquema simplificado de una matriz FODA	50
2	La matriz FODA	52
3	Diagrama de un <i>cluster</i> genérico	71
4	Mapa transiliencia Modelo de Albernathy-Clark	92
5	Modelo de Henderson y Clark (1990)	94
6	Dos modelos contrapuestos de innovación	96
7	Modelo de Innovación de Kline	98
8	SIN: Componentes y relaciones	102
9	Principales funciones de los agentes del SIN en la generación, difusión y uso del conocimiento	104
10	Estructura conceptual de innovación en producto y materia prima	127
11	Estructura conceptual de innovación en proceso	128
12	Estructura conceptual de innovación organizacional	129
13	Estructura conceptual de innovación en comercialización	131
14	Resumen de objetivos	135
15	Secuencia del Diseño de casos múltiples	146
16	Diseño metodológico para el estudio de casos	148
17	Relación de las unidades de análisis con las preguntas de investigación	152
18	Proceso de análisis de la información	170
19	Relación unidades de análisis y preguntas de investigación	175
20	Estrategias utilizadas por los artesanos de textiles de Santiago Atitlán	195
21	Organigrama Consorcio Mujeres Santiago Atitlán	201
22	Formas de relación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Guatemala	215
23	Comisiones Técnicas del CONCYT	216
24	Proyecto Desarrollo Económico de Sololá	296

25	Apoyo que requieren los artesanos para ser Competitivos	297
26	Principales productos de Artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá	301
27	Cambio de materia prima en productos artesanales	302
28	Cambios realizados en los productos	303
29	Equipos y herramientas utilizadas	304
30	Tipo de colaboradores	306
31	Cambios en la forma de llevar controles administrativos	307
32	Principales clientes	309
33	Formas de vender	310
34	Lugares donde venden sus productos	311
35	Cambios que haría para mejorar su empresa	312
36	Cultura de innovación del sector de artesanía	313
37	Generación de nuevos conceptos	315
38	Desarrollo del producto	316
39	Redefinición de los procesos productivos	317
40	Redefinición de procesos de comercialización	318
41	Gestión del conocimiento y la tecnología	319
42	Gestión de la innovación	320
43	Generación de estrategias a partir de la matriz FODA	328
44	Estrategia maxi-maxi, ofensiva	329
45	Estrategia maxi-mini, defensiva	330
46	Estrategia mini-maxi, adaptativa	331
47	Estrategia mini-mini, sobrevivencia	332
48	Sinergia del Sistema de Innovación Nacional	333
49	Sistema de un Innovación Local del municipio de Santiago Atitlán	339
50	Fuerzas tractoras de la Innovación	343
51	Gestión de la Innovación del Sistema de Innovación Local de Santiago Atitlán	346

ABREVIATURAS

ADECCAP	Asociación de Desarrollo Comunitario del Cantón Panabaj
AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
ANC	Agenda Nacional para la Competitividad
ANITEC	Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y de la Confección
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CAMTEX	Cámara Salvadoreña de la Industrial Textil y Confección
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPS	Consejo de Enseñanza Privada Superior
CIDEM	Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial
CII	Centro de Investigaciones de Ingeniería
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
CONALFA	Comité Nacional de Alfabetización
CONCYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONIC	Coordinadora Nacional Indígena y Campesina
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGEU	Dirección General de Extensión
DR-CAFTA	Acuerdo Comercial entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos
EEUU	Estados Unidos de Norte América
EPS	Ejercicio Profesional Supervisado
EPSUM	Ejercicio Profesional Supervisado Multiprofesional
FECAICA	Federación de Cámaras de Industria de Centroamérica
FECAMCO	Federación de Cámaras de Comercio de Centroamérica
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FONAGRO	El Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria
FUNDES	Fundación para el Desarrollo
ICC	Iniciativa de la Cuenca del Caribe
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INE	Instituto Nacional de Estadística
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
ISO	Impuesto de Solidaridad
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IVA	Impuesto del Valor Agregado
LAFIQ	Laboratorio de Análisis Físicoquímico
LIEXVE	Laboratorio de Investigación de Extractos Vegetales
MCCA	Mercado Común Centroamericano
MINECO	Ministerio de Economía
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
ONG	Organismo no gubernamental
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PDDEL	Plan Director para el Desarrollo Económico Local
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PIB	Producto Interno Bruto
PNCTI	Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
PROSOL	Proyecto de Desarrollo Económico de Sololá
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación
SENACYT	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología

SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SIL	Sistema de Innovación Local
SIN	Sistema Nacional de Innovación
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea
URL	Universidad Rafael Landívar
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
UVG	Universidad del Valle de Guatemala
VESTEX	Comisión de Vestuario y Textiles

AGRADECIMIENTOS

A DIOS PADRE-MADRE

A Él sea la honra, el honor y la gloria

A LA VIRGEN MARÍA

Gracias madre por tu compañía incondicional

AL DR. EDGAR ANTONIO CASTRO MONGE

Por su asesoría, amistad y paciencia en
el desarrollo de esta investigación

A LA DRA. ANA LUCIA HERNÁNDEZ MAINIERI

Por su asesoría y amistad

A LA DRA. JULIA LÍ

Por sus valiosos aportes al documento

A MARGARITA TREJOS Y ARTURO CASCANTE PICADO

Por su amistad incondicional durante esta travesía

A LAS ARTESANAS Y ARTESANOS DE

SANTIAGO ATITLAN EN ESPECIAL

A ELENA CHIQUIVAL

“Las dificultades preparan a personas comunes,
para destinos extraordinarios”. C.S. Lewis

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA –USAC-

Alma máter que me dio la oportunidad de alcanzar esta meta.

A LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA –UNED-

Por los conocimientos compartidos.

A MI FAMILIA

Por la paciencia, amor y apoyo incondicional

RESUMEN

La importancia de la artesanía textil en el municipio de Santiago Atitlán radica en que, además de producir atuendos para la vestimenta como lo son huipiles, camisas, cortes y otros, actualmente han incorporado nuevos diseños y otro tipo de materiales con el objeto de satisfacer las demandas del mercado tanto nacional como internacional, lo que les ha permitido generar mayores ingresos para el sostenimiento de su familia.

La innovación juega un papel fundamental en el desarrollo de la actividad artesanal del municipio, a pesar de que históricamente la innovación ha sido un concepto asociado únicamente al sector industrial, en la actualidad está ganando cada vez más terreno en otros sectores como son los servicios, comercio y, por qué no asociarlo también, al sector artesanal. La innovación es un factor clave para el crecimiento económico y la competitividad de las empresas, sectores y países.

En la presente investigación se realiza un diagnóstico con el objetivo de establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que tienen las medianas, pequeñas y microempresas de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, asimismo se identifican los tipos de innovación a nivel tecnológico, tanto en producto como en proceso productivo, innovación organizacional e innovación en comercialización que han desarrollado los empresarios que les ha permitido abastecer de sus productos artesanales al mercado nacional e internacional.

De la misma manera, se establece la existencia de 10 asociaciones, coordinadas por un Consorcio, que ha permitido que un grupo de artesanos se capacite en tintes naturales, considerando que la organización sectorial es necesaria para cumplir con las demandas del mercado y mejorar la competitividad del sector. Se identifica las instituciones nacionales e internacionales que apoyan directamente el desarrollo de los artesanos y se establece el papel que juega el Estado, la existencia de políticas del gobierno central y municipal que coadyuven al desarrollo y crecimiento del sector artesanal del municipio.

Como producto de la investigación se propone como estrategia sectorial la conformación de un Sistema de Innovación Local –SIL- que permita mejorar la competitividad de los empresarios artesanos a través de la innovación, adaptada al contexto sociocultural del lugar.

ABSTRACT

The importance of textile crafts in the municipality of Santiago Atitlán is that, besides producing garments for clothing such as blouses, shirts, and other courts, now have incorporated new designs and other materials in order to meet the demands of both domestic and international market, allowing them to generate more revenue for the upkeep of his family.

Innovation plays a key role in the development of the craft of the municipality, although innovation has historically been a concept associated only to the industrial sector, is currently gaining ground in other sectors such as services, trade and why not associate too, the artisanal sector, innovation is a key to economic growth and competitiveness of companies, sectors and countries factor.

In the present investigation, a diagnosis is made with the aim of establishing the strengths, weaknesses, opportunities and threats (FODA) with medium, small and micro textile crafts of the municipality of Santiago Atitlán, also the types of innovation are identified technological level in both product and production process, organizational innovation and innovation in marketing entrepreneurs who have developed that has allowed them to supply their handmade products to domestic and international market.

Similarly, the existence of 10 associations, coordinated by a consortium is established, the sector organization is required to meet market demands and improve competitiveness. National and international institutions that directly support the development of the artisans and the role of the state is set identifies the existence of policies of the central and local government to contribute to the development and growth of the craft sector in the municipality.

As a result of the research is to design a sectoral strategic proposal that will improve the competitiveness of the craftsmen entrepreneurs through innovation, adapted to the sociocultural context of the place. For this reason, we did market research analyzing competitive strategies using each of the artisans.

INTRODUCCIÓN

Introducción

La artesanía textil forma parte de la cultura folclórica de Guatemala, sus diseños y técnicas se transmiten de generación en generación, tienen la característica de que los artesanos no necesitan asistir a un centro de enseñanza para aprender a realizarla, pues sus técnicas se aprenden dentro del seno del hogar y constituyen además el patrimonio cultural de cada pueblo, hasta la fecha se ignora quiénes son sus autores originales.

El sector de artesanía textil en Guatemala lo constituyen unidades económicas que operan como pequeñas y microempresas en su mayoría familiares, con bajo nivel de productividad debido a la poca capacidad innovadora, consecuencia del escaso apoyo formal de carácter institucional, técnico, administrativo o financiero. A pesar de las limitaciones, algunos artesanos han aprovechado oportunidades de vender a nivel internacional, incorporando en sus diseños algunos requerimientos del mercado sin perder los significados culturales en cada producto.

Su importancia radica en que, además de producir atuendos para la vestimenta como lo son huipiles, camisas, cortes, tzutes, pantalones, perrajes; actualmente elaboran productos para decoración del hogar, bolsos, cintas, pulseras, entre otros, en los cuales han incorporado nuevos diseños y otro tipo de materiales con el objetivo de satisfacer las demandas del mercado tanto nacional como internacional, lo que les ha permitido generar mayores ingresos para el sostenimiento de su familia.

Por lo tanto, la innovación juega un papel fundamental en el desarrollo de la actividad artesanal del país, la innovación es un factor clave para el crecimiento económico y la competitividad de las empresas, sectores y países, a pesar de que históricamente la innovación ha sido un concepto asociado únicamente al sector industrial, en la actualidad está ganando cada vez más terreno en otros sectores como son los servicios, comercio y, por qué no asociarlo también, al sector artesanal.

En la presente investigación se realiza un análisis FODA que incluye las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como herramienta para realizar un

Introducción

diagnóstico de las medianas, pequeñas y microempresas de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, asimismo, se identifican los tipos de estrategia que utilizan los artesanos para producir y vender sus productos, se buscan las instituciones tanto pública como privadas que han apoyado al sector de artesanía textil, asimismo se describen las políticas tanto nacionales como locales que se han formulado para promover el desarrollo de los artesanos, por último se determinan los tipos de innovación a nivel tecnológico, tanto en producto como en proceso productivo, innovación organizacional e innovación en comercialización que han desarrollado los empresarios, que les ha permitido abastecer de sus productos artesanales al mercado nacional e internacional.

Respecto a la existencia de asociaciones, cluster u otro tipo de alianzas, se establece la existencia de 10 asociaciones coordinadas por un consorcio, que constituyen las alianzas artesanales necesarias para cumplir con las demandas del mercado y mejorar la competitividad del sector. Como producto de la investigación se propone la conformación de un Sistema de Innovación Local, en el cual deben participar activamente las Universidades con la generación de conocimiento a través de la investigación básica y aplicada al sector, el gobierno municipal con políticas claras para apoyar a los artesanos y los artesanos quienes ya están organizados a través del Consorcio, esto permite mejorar la competitividad de los empresarios artesanos a través de la innovación, adaptada al contexto sociocultural del lugar.

Para llevar a cabo esta investigación se utiliza como herramienta metodológica el estudio de casos, puesto que se investiga un fenómeno contemporáneo, como lo es la innovación, dentro de su contexto real de existencia -talleres artesanales-, en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse. La investigación de estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos, para el tema en estudio se analizan 16 casos de micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la artesanía textil que producen y venden a nivel local, nacional e internacional.

Introducción

La estructura del trabajo de investigación contiene cinco capítulos, cuyo propósito es cumplir con los objetivos formulados. El primer capítulo incluye los antecedentes de la industria textil a nivel mundial, centroamericano y guatemalteco, los orígenes de la industria de artesanía textil, la contextualización del municipio de Santiago Atitlán y situación de la pequeña y microempresa en Guatemala, para luego abordar el planteamiento del problema, el cual incluye la formulación del problema, su delimitación, los objetivos tanto general como específicos, así como la justificación del estudio.

El segundo capítulo incluye la fundamentación teórica del estudio así como las preguntas de investigación. Los fundamentos teóricos se centran en los conceptos básicos de análisis FODA cuyo objetivo es determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen los empresarios artesanos del lugar; posteriormente se definen los conceptos de estrategia, tipos de estrategia, competitividad, *cluster*, asociación, consorcio, para concluir con innovación, tipos de innovación, factores que intervienen en la innovación, entre otros.

En el capítulo tres se describe la metodología utilizada para realizar la investigación, su justificación y pertinencia, dentro de la cual se incluye el posicionamiento metodológico, la muestra del estudio, la estrategia de investigación y elementos de muestreo, los métodos de colecta de datos, métodos de análisis de datos, técnicas de elaboración y verificación de datos, métodos de validez del estudio y el cronograma de actividades.

En el capítulo cuatro se realiza el análisis e interpretación de resultados obtenidos, que responden a las preguntas de investigación planteadas. Posteriormente, en el capítulo cinco se presenta la propuesta de conformar un Sistema de Innovación Local como estrategia sectorial que mejore la competitividad a través de la innovación de la micro, pequeña y mediana empresa de artesanía textil. Finalmente, se presentan las reflexiones que la autora formula con respecto a la investigación.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*“Aquel que lleva en el corazón una visión maravillosa,
un ideal noble, algún día lo realizará”.*
James Allen

1. ANTECEDENTES DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se pretende dar una visión general de los antecedentes de la artesanía textil en Guatemala, para lo cual se parte de un breve análisis de la industria textil a nivel mundial, posteriormente se aborda el proceso de transformación que ha tenido a nivel de la región centroamericana y seguidamente se hace una descripción de los cambios que ha tenido la industria textil en Guatemala, abordando posteriormente la situación específica de la industria de artesanía textil. Asimismo, se describe la situación de la micro, pequeña y mediana empresa en Guatemala, finalmente se hace una contextualización del municipio de Santiago Atitlán del Departamento de Sololá, Guatemala.

1.1 Antecedentes

La industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de fibra, hilo, tela, ropa y productos relacionados con esta. Los textiles son productos de consumo masivo, dicha industria genera gran cantidad de empleos directos e indirectos. Dentro de los subsectores que contempla la industria textil se pueden considerar: la producción de fibras, la hilandería, la tejeduría, tintorería y acabados, confección, alta costura, no tejidos, tejidos técnicos entre otros, la artesanía textil encaja dentro del subsector tejeduría.

1.1.1 Industria textil a nivel mundial

La historia de la industria textil se remonta al primer proceso de industrialización en regiones de Europa especialmente en Inglaterra y Estados Unidos (Aguilar, 2004), aunque cabe mencionar que desde el momento que el ser humano necesitó de abrigo para protegerse de las inclemencias del tiempo, fue desarrollando diferentes técnicas con el objetivo de confeccionar atuendos que cubrieran la necesidad de vestuario.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad textil realizada en las casas o talleres familiares permitía a los trabajadores obtener recursos en la temporada baja de la agricultura que era la principal fuente de ingresos, la producción textil la hacían a través de intermediarios, quienes les proporcionaban la materia prima y al entregar los bienes manufacturados, recibían el pago del trabajo. Posteriormente, con el invento de la máquina hiladora, la cual utilizaba como fuerza motriz el agua, se dio paso al sistema industrial, la desventaja que tuvo la utilización de la máquina hiladora es que concentraba a numerosos obreros en un solo lugar cerca de una corriente de agua trabajando en jornadas completas.

Es la industria textil la primera donde se producen cambios que diferencian a una industria moderna de una actividad artesanal, revolucionando las demás actividades económicas (Tapia, 2003). Fue a partir del siglo XVIII que esta industria incorporó innovaciones técnicas; en 1733 John Kay patentó un telar con lanzadera volante que permitió duplicar la capacidad de tejido de los artesanos ingleses. Hasta entonces el proceso de hilado se realizaba con la rueca o con el torno de hilar, el trabajador con sus manos o accionando un pedal hace girar una rueda que mueve un único huso donde se va enrollando el hilo. Seguidamente a este invento y en respuesta a la demanda de hilo surge una hiladora multi-bobina *spinning* Jenny, inventada alrededor de 1764 por James Hargreaves, la cual redujo dramáticamente la cantidad de trabajo requerida para producir hilo, dando a un solo trabajador la capacidad para trabajar con ocho o más carretes a la vez (Eta, 2003).

Con la invención de la máquina hiladora que utilizaba como fuerza motriz el agua, se dio paso al sistema industrial, la llamada *water frame*, que era un marco giratorio movido por agua, la cual fue patentada por Sir Rirchard Arkwringth, considerado el creador de la primera fábrica moderna, quien fue uno de los catalizadores de la revolución industrial. Este invento exigía la concentración de

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

numerosas máquinas y obreros trabajando a jornada completa bajo el techo de un edificio situado junto a una potente corriente de agua (Tapia, 2003).

En los últimos 20 años del siglo XVIII se emprendieron intentos por mecanizar otras labores textiles, se puso en marcha el primer telar mecánico movido con máquina de vapor, que sería la gran fuerza motriz del siglo, dicho invento fue patentado por Santiago Watt, y logró eliminar gran cantidad de mano de obra. Previo a este invento en 1785 Cartwright patentó un telar mecánico movido por fuerza hidráulica, que en los años siguientes fue perfeccionándose hasta conseguir la aplicación de la fuerza de vapor para lograr un proceso más eficiente.

Estados Unidos se convirtió en un fuerte productor en el siglo XVIII y en el siglo XIX, junto a Inglaterra, es uno de los exponentes de la industria desarrollada textil, para el primer tercio del siglo XX, el desarrollo de la industria textil mundial cambia y Estados Unidos e Inglaterra comienzan a perder presencia, por la participación de otros países como Japón y la política de sustitución de importaciones en los países de Europa del Norte y América Latina (Obando & Cortés, 2002).

La creación de las fábricas incrementó el uso de capital al incorporar máquinas para la producción, así como una nueva división del trabajo aumentando con ello la producción. Esta situación dio el paso del trabajo artesanal o doméstico al trabajo fabril, es decir del trabajo manual a la mecanización del trabajo a gran escala o producción en serie.

A finales del siglo XIX se sustituye la energía hidráulica por la electricidad y el petróleo, lo cual permitió instalar fábricas que no necesariamente estuvieran junto a una corriente de agua. La producción en serie hizo que la misma se regulara no de acuerdo con la demanda, sino con lo que era capaz de hacer la máquina automática. A partir de la década de los 50, los países en vías de desarrollo iniciaron con un patrón industrial para su desarrollo económico con el fin de

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

incorporarse al mercado mundial, vía la intensidad de mano de obra de bajo costo, pues la misma no requería de tecnología y capital, más bien mano de obra no calificada, la cual es un factor abundante en los países en desarrollo.

En esta época la industria textil tuvo un incremento debido al impulso económico a nivel mundial tendiente a reparar los daños provocados por la Segunda Guerra Mundial, lo que permitió una liberalización del comercio internacional motivando a que países en vías de desarrollo estimularan esta industria. Dicho incremento provocó problemas en los países desarrollados quienes optaron por refrenar el flujo de textiles desde los países en vías de desarrollo, lo cual obligó a demandar políticas que protegieran los mercados de los países desarrollados a través del Acuerdo Multifibras que desde 1974 hasta 1994, funcionó como marco regulatorio del comercio de textiles negociados bilateralmente. El acuerdo protegía las ramas de producción nacional cuando el aumento de las importaciones de un bien representaba una amenaza o peligro para las empresas de países desarrollados. El mismo, preveía la aplicación selectiva de restricciones cuantitativas cuando existía un brusco incremento de las importaciones de un determinado producto que amenazara o causara desorganización del mercado. El Acuerdo Multifibras constituía una importante desviación de las normas básicas del GATT y, en particular, del principio de no-discriminación. Desde el 1º de enero de 1995, el comercio internacional de productos textiles y de vestido experimento un cambio fundamental en el marco del programa de transición de 10 años para la supresión definitiva de los contingentes, previsto en el Acuerdo de la OMC sobre los Textiles y el Vestido. (Ruiz, 2001)

Otra estrategia adoptada fue la reducción de la producción local y la subcontratación al exterior, desde subcontratación de pequeñas empresas, hasta llegar a la subcontratación de trabajadores a domicilio. Lo cual permitió agilizar las entregas y reducir los costos de producción.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la década de los 70 el incremento en los precios del petróleo y bajas tasas de crecimiento de los sectores industriales, hace que la industria textil sufra una desaceleración en la producción a nivel mundial. Estay & García (1996) mencionan que las décadas 60 y 70 se caracterizaron por el trinomio crisis-incremento de la competencia-aceleración del cambio tecnológico. La crisis expresada en una tendencia a largo plazo a bajos ritmos de la actividad económica, como un mercado en movimiento cíclico que ha incluido profundas caídas a mediados de la década de los 70 e inicios de los 80 y 90. Incrementó la competencia, conforme los procesos de regionalización y globalización de la economía mundial fueron constituyendo mecanismos para la acentuación de la competencia. El cambio tecnológico constituye un importante sustento del incremento de la competencia como del proceso mismo de globalización.

Las industrias que son intensivas en capital y con un alto grado de tecnología se encuentran ubicadas en los países desarrollados, consolidando grandes monopolios, y son quienes regulan el comportamiento del mercado a través de la fijación de precios y la incorporación de avances en la tecnología. Mientras que aquellas que son intensivas en mano de obra, se concentran en países en vías de desarrollo, siendo las exportaciones la fuente de crecimiento económico. Muchos países en vías de desarrollo han optado por incorporar nuevas formas de atraer el capital ofreciendo bajos costos fiscales, facilidades de crédito, otorgamiento de espacios para la instalación de empresas, entre otros (Obando y Cortez, 2002).

Esta situación ha provocado que grandes transnacionales ubiquen sus filiales en aquellos países con bajos costos de producción, trasladando únicamente las fases de producción que son intensivas en mano de obra y recursos naturales. Esto no permite a los países en vías de desarrollo incrementar la competitividad, pues se han concentrado en la captación de capital extranjero, llevando a una situación de dependencia de los países industrializados (Estrada, 2012)

1.1.2 Industria textil en Centroamérica

La industria textil ha sido durante los últimos cincuenta años una categoría industrial importante en Centroamérica. Ha tenido una alta influencia tanto en el proceso de industrialización por sustitución de importaciones de los años 60 como en la iniciativa de promoción de exportaciones a terceros mercados en los años 80. Ha tenido una participación importante en la generación de empleo y generación de divisas para los países del área centroamericana (Sánchez, 1995).

Como se menciona en la publicación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

Durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, la producción y el comercio centroamericano estuvieron dominados por las actividades agrícolas tradicionales algunas de las cuales lograron gran integración del mercado externo como es el caso del banano, café y el cacao, pero las mismas no lograron sostener las bases del progreso económico y social requerido de la población, generando escaso valor agregado, sin permitir cadenas productivas integrales (OIT, 1996, p. 8).

Fue a partir de los años 50 y 60 que las economías centroamericanas realizaron transformaciones respecto a sus estructuras productivas, buscando favorecer el crecimiento de actividades industriales que permitieran la sustitución de importaciones y que al mismo tiempo diversificaran la oferta productiva centroamericana.

La industria de ensamble en las áreas de química y metalmecánica iniciaron un fuerte crecimiento debido a los estímulos, a la importación de materia prima y bienes intermedios, al mismo tiempo que se incrementó la inversión extranjera. De la misma manera, se fortalecieron algunas industrias básicas tales como la

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

agroindustria, el calzado, el cuero y la industria textil, las que ya tenían cierta tradición artesanal de producción para el mercado interno desde principios del siglo XX.

A partir de la segunda mitad del siglo, la región centroamericana inicia un proceso de crecimiento en la participación de la industria en el Producto Interno Bruto (PIB), el cual fue sostenido hasta finales de los 70, las actividades comerciales se concentraron en el mercado interno y centroamericano, dada la alta rentabilidad producto de la protección elevada de los contratos industriales que permitían amplios subsidios a la producción local y regional, es a partir de los 80 donde se presenta un declive debido a la crisis económica producida por el deterioro de las condiciones políticas y sociales causadas por las guerras civiles al interior de la región (OIT, 1996).

A pesar de la diversificación de la economía las exportaciones centroamericanas a principios de los 80 se concentraban en ciertos rubros de carácter agropecuario como el café, banano, carne, azúcar, entre otros; para 1980 el producto industrial representaba un 23,7 % del PIB total. Las maquilas de textiles, surgieron en la década de los 80 y 90 como una importante fuente de empleo y dinamización de las exportaciones centroamericanas, como se mencionó con anterioridad, estas son intensivas en mano de obra y se concentraron en países en vías de desarrollo entre los cuales están situados los países centroamericanos (Sánchez, 1995).

El desarrollo de la maquila en Centroamérica inicio directamente con el Mercado Común Centroamericano (MCCA), en el cual los países de la región adoptaron el modelo de sustitución de importaciones. De acuerdo con Sánchez (1995) citado por Obando & Cortés (2002), las políticas que ejecutaron los países de la región centroamericana fueron:

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a) Protección aduanera:

A nivel regional se acordó la equiparación de aranceles con el objeto de proteger a los productos textiles y sus manufacturas. Adicionalmente se acordó que los gobiernos no otorgarían franquicias aduaneras para la importación de materias primas que requería la industria de la confección.

b) Promoción del libre comercio intrarregional:

Dentro de los primeros cinco años de vigencia del MCCA, se aplicaron restricciones temporales consistentes en aranceles o controles de importación pues se consideraban los textiles y sus manufacturas como rubros sensitivos, posteriormente se logró una liberalización parcial.

c) Política industrial:

En 1967 el Consejo del Tratado Centroamericano, mediante la resolución 93 adoptó el desarrollo de la industria textil centroamericana, que incluía incentivos fiscales, financiamiento, asistencia técnica, promoción a la integración vertical, normas de calidad y escuelas de capacitación textil.

d) Políticas de promoción de exportaciones:

Las políticas se implementaron a finales de la década de los 70, derivadas de la crisis de inestabilidad política y económica de la región, además de la crisis internacional de la deuda externa. Dentro de estas políticas se otorgó a las empresas exenciones al pago del impuesto sobre la renta, exoneración a impuestos de importación para maquinaria y equipos y subsidios directos a la exportación (Obando & Cortés, 2002, p.10)

Centroamérica ha sido destino para las inversiones de industrias de maquila que tienen como característica común el mercado estadounidense. Operan en la región empresas asiáticas y estadounidenses, las empresas norteamericanas son atraídas por la diferencia en los costos de mano de obra, mientras que las

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

asiáticas además del bajo costo de mano de obra, buscan cuotas de importación al mercado estadounidense.

La estabilidad política de la que ha gozado la región en la última década ha sido un factor importante que toman en cuenta los inversionistas. Otro factor que han tomado en cuenta para invertir en Centroamérica, sobre todo las compañías asiáticas, es la posibilidad de explorar la inexistencia de cuotas en el sector textil-vestuario.

En la tabla 1 se puede observar el comportamiento de las exportaciones de textiles de la región centroamericana, para el período 2003-2006 y la tabla 2 presenta la información para los períodos 2007-2009.

Tabla 1. Exportaciones de textiles y sus manufacturas de la Región
Centroamericana, período 2003-2006
(valores en US\$, volumen en Kg)

Secciones	2003		2004		2005		2006	
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
SA-2002 XI								
Materias textiles y sus manufacturas	678 921 046	97 571 534	733 659 184	112 953 785	729 261 488	112 615 114	588 713 194	98 629 491

Fuente: elaboración propia basado en el Sistema de Estadísticas de Comercio de Centro América SIECA 2009. Con base en la información suministrada por los países de Centroamérica así:

Costa Rica: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica

El Salvador: Banco Central de Reserva de El Salvador

Guatemala: Banco de Guatemala,

Honduras: Instituto Nacional de Estadística de Honduras

Nicaragua: Ministerio de Fomento, Industria y comercio de Nicaragua

Nota: La primera columna contiene la codificación que utiliza el Sistema Económico Centro Americano SIECA, que clasifica cada una de las actividades económica por secciones, correspondiendo a la Sección XI las materias textiles y sus manufacturas.

SA-2002 Sistema armonizado tomando como período base 2002. Son datos finales.

El sector textil de Centroamérica presentó cifras de un dinamismo contundente, de 1994 a 2002, el volumen de exportación textil de la región hacia los Estados Unidos se quintuplicó, pasando de US\$292 millones a US\$761 millones. En ese último año, la región fue el principal exportador en volumen y el segundo en valor

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

hacia los EEUU con un 12 % del total exportado a ese país, solo superado por México.

La industria textil y la confección ha sido uno de los pilares fundamentales en el nuevo modelo económico de la región, el acceso favorable al mercado de Estados Unidos a través de la iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) y el acuerdo comercial entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (conocido como DR-CAFTA por sus siglas en inglés) ha facilitado el establecimiento de un modelo de industria ligera, el cual ha profundizado la concentración del mercado así como la promoción de reglas de origen que fomentan la compra de insumos estadounidenses (Burga, 2009).

La producción textil y confección en Centroamérica desde sus inicios se ha centrado en el ensamble de piezas de bajo valor agregado y un modelo de negocios basado en la reducción de costos. En la actualidad, la presión competitiva de los países asiáticos, y en particular de China e India, están impactando la economía global, lo cual representa un desafío para las economías centroamericanas.

De acuerdo con Condo, Zúñiga, Figueroa, Ovando & Morales (2003):

...la región ha contado con ventajas comparativas, en particular en cuanto a su cercanía geográfica con los Estados Unidos. Esto le ha permitido aprovechar una mayor velocidad de respuesta ante pedidos no planificados. Lo anterior por dos razones: Primero, dada la menor distancia, el tiempo de transporte marítimo desde Centroamérica hasta los EEUU es significativamente menor que desde Asia. Por otro lado, los equipos y maquinarias utilizados en Centroamérica son relativamente simples, lo que permite realizar cambios de líneas y productos mucho más rápido que en

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

estos otros países de tirajes largos, maquinarias sofisticadas y economías de escala (p. 11).

Tabla 2. Exportaciones de textiles y sus manufacturas de la Región Centroamericana, período 2007-2009
(valores en US\$, volumen en Kg)

Secciones	2007		2008		2009	
SA-2007 XI	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
Materias textiles y sus manufacturas	575 808 911	101 053 187	559 954 032	106 782 469	536 151 175	97 690 286

Fuente: elaboración propia basado en el Sistema de Estadísticas de Comercio de Centro América SIECA 2009.

Condo et al. (2003), indican que los costos totales de producción en Asia son menores que los de Centroamérica, lo cual pone en desventaja a la región, con una calidad comparable en sus productos. En el negocio de vestido y la moda, el tiempo de respuesta es un factor tan importante como el costo, en particular para el caso de países desarrollados de cuatro estaciones al año. Esto representa una ventaja para la región centroamericana por la cercanía a Estados Unidos, en costos es difícil competir contra los productores asiáticos, pero en velocidad de respuesta, Centroamérica tiene una gran ventaja. En promedio el tiempo de respuesta es de dos a tres semanas para cumplir con la demanda, desde el momento que se pide la orden en Centroamérica hasta el momento que llega el producto a su destino dentro de los EEUU, comparado con los dos o tres meses si se hace el requerimiento a Asia.

A pesar de estas ventajas durante el período 2007-2009 los volúmenes de exportación presentaron un notable descenso, para 2009 se presentó una crisis que afectó a los países centroamericanos con una reducción del 15,5 % menos que en 2008 provocada por la recesión económica de Estados Unidos, principal destino de las prendas de vestir y textiles (Estrada, 2012).

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se puede indicar que la región presenta una considerable recuperación, para el caso de Honduras, la industria textil ha recuperado 13 000 puestos de trabajo, y se prevé que el ritmo del crecimiento de las exportaciones siga en aumento, contrario a la crisis que tuvo el sector en 2009 con pérdidas estimadas en 500 millones de dólares en exportaciones (Matamoros, 2010).

Mientras que en Guatemala, según la Comisión de Vestuario y Textiles (VESTEX), las ventas al exterior reportaron un aumento del 17,6 % en el primer semestre del año, Estados Unidos continúa como el principal receptor de la producción textilera guatemalteca, quienes compraron el 76,7 % de los productos de la industria textil, le sigue Centroamérica con el 18,2 %, México con el 2,3 % y otros países con 2,2%.

Para el caso de El Salvador, de acuerdo con la Cámara Salvadoreña de la Industria Textil y de la Confección (CAMTEX), los retos que enfrenta la región ante el crecimiento acelerado del continente asiático son grandes, en 2009 El Salvador exportó 82,4 % de lo que exportaba en 2000; de 2000 a 2009 Asia multiplicó sus exportaciones 1,5 veces; en la región CAFTA, solo se exportó en 2009 un 68,6 % de lo que se exportó en 2000; China multiplicó 4,9 veces sus exportaciones hacia Estados Unidos de 2000 a 2009. Según información de Pastran & Castro (2010), para el primer semestre de 2010 se recuperó 21,7 % de las exportaciones, en comparación con el mismo período de 2009, en términos monetarios el sector percibió 1 081 millones de dólares en ingresos totales por exportación.

En Nicaragua, según datos de la Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y de Confección (ANITEC), para 2011 se esperaba que las exportaciones incrementaran, puesto que aumentó la inversión de capital coreano, lo cual permitiría elevar a 7 000 el número de nuevos empleos y exportar \$150 millones. En el año 2010 las exportaciones del sector textil, bajo el régimen de zona franca, crecieron en un 14 % en relación con 2009 y un 9 % con 2008.

Costa Rica presenta un descenso en la exportación de textiles, de acuerdo con Barquero (2010), en los últimos nueve años las ventas al exterior de textiles pasaron de \$729 millones a \$234 millones, que representa un 68% de reducción según datos de la Promotora de Comercio Exterior, en la década de los 80 el sector empleaba alrededor de 30 000 personas, mientras que en la actualidad solamente emplea a 8 000. Se espera aprovechar las cuotas obtenidas en el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana.

1.1.3 Industria textil en Guatemala

La industria textil en Guatemala centra su atención en la industria maquiladora, que cobró vigencia a partir del Decreto 29-89 “Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de maquila”, del Congreso de la República de Guatemala, con el objetivo de promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana, así como regular el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas dentro del marco de regímenes de Perfeccionamiento Activo o de Componente Agregado Nacional Total, tal y como lo menciona el Artículo 1 de dicha ley.

En la actualidad la industria de Vestuario y Textiles de Guatemala está organizada dentro del sector de exportación de la industria de Vestuario y Textiles VESTEX, de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), con el cual se promueve al sector por medio de asistencia técnica, capacitación, información, mercadeo, promoción de exportaciones y relaciones a nivel internacional y gobierno (Samayoa, 2006).

La industria de Vestuario y Textiles constituye uno de los sectores más dinámicos en el comercio internacional del país, está conformado por 207 empresas

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

registradas en la industria de la confección y 50 en la industria textil. Todas integradas a una cadena productiva funcional, que se complementa por cerca de 276 empresas proveedoras de accesorios y servicios, con una capacidad instalada de 76 684 máquinas y una mano de obra de 97 074 trabajadores, por lo que se afirma que Guatemala cuenta con la industria textil más grande de la región (Samayoa, 2006)

La Industria de Vestuario y Textiles en Guatemala está en un proceso de cambio y planificación para el corto, mediano y largo plazo, generando alrededor de 150 000 plazas de trabajo, en forma directa, con proyecciones de incrementación, beneficiando aproximadamente a 750 000 personas y generando US\$1 400 millones en exportaciones, contribuyendo al crecimiento económico del país (Velásquez, 2008).

Las exportaciones de la industria del vestuario y textil durante 2009 generó al país divisas por 1 284 millones de dólares y para 2010 obtuvo 320 millones de dólares más, lo que representa alrededor del 25 % en los ingresos en comparación con 2009. En este aspecto las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen amplio acceso y una importante participación en el sector, en su calidad de exportadoras directas y como exportadoras indirectas, considerándose pequeñas empresas las que operan con 1 hasta 100 máquinas y representan alrededor del 20 % de las empresas de confección registradas, dando lugar a fábricas regionales, cooperativas de pequeños productores, organizaciones de productores y grupos de señoras tejedoras. Las medianas empresas emplean hasta 60 empleados y utilizan tecnología de punta.

La participación de las PYMES en el sector exportador de vestuario y textiles mediante exportadoras directas lo hace a través de textiles típicos, textiles típicos elaborados con tintes naturales, prendas de vestir para damas y niñas, prendas de vestir para hombres y niños (Samayoa, 2006).

1.1.4 La artesanía textil en Guatemala

Es interesante mencionar que, a pesar que a nivel mundial la industria textil ha evolucionado del proceso artesanal al industrial en el siglo XVIII, la artesanía textil en Guatemala en pleno siglo XXI conserva la característica de ser realizada en las casas o talleres familiares, permitiendo a los pobladores obtener recursos en la temporada baja de la agricultura la cual sigue siendo la principal fuente de ingresos, la producción textil se hace a través de intermediarios quienes les proporcionan la materia prima a artesanos tejedores y bordadores y al entregar los bienes manufacturados reciben el pago del trabajo. Ha transcurrido un poco más de 300 años, lo cual marca la tremenda brecha tecnológica que existe entre Centroamérica y los países industrializados.

Generalmente el concepto de artesanía está asociado con una forma de trabajo individual, manual e informal, una forma de expresión personal que está vinculada al folclore regional. La industria textil ha ido evolucionando a través de la historia de la humanidad, pasando en la mayoría de países primermundistas de una forma artesanal y rudimentaria a la confección de prendas de manera industrial. En Guatemala, existen en la actualidad muchas comunidades del área rural, predominantemente mayas, que siguen conservando las técnicas ancestrales para confeccionar su vestuario siendo la artesanía la expresión más genuina de sus habitantes, constituye el sustento de las comunidades indígenas de este país centroamericano. Las comunidades mayas distribuidas por las zonas montañosas se dedican a la producción de artesanías textiles que van desde los tradicionales huipiles y cortes (paños rectangulares que usan como faldas) pasando por una variada diversidad de artículos como: bolsos, morrales, mochilas, tejidos insuperables en mostacilla, mantas, colchas, mantelería, chales y bufandas, máscaras, piedras y maderas talladas, entre otros.

La producción artesanal se remonta de mucho tiempo atrás entre los mayas con la elaboración de herramientas, recipientes para elaborar sus alimentos, tallados en

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

pedra y madera, así como la elaboración de diferentes tejidos para utilizarlos como vestimenta. Se ha transmitido el aprendizaje de generación en generación a través de los núcleos familiares particularmente en el área rural.

La comercialización de artesanías de Guatemala, que inicialmente se dio entre los mayas, fue hasta el siglo XVII que se empezó a exportar tejidos del altiplano, cerámica y cultivo de algunos productos agrícolas a España, en la década de los 80 la venta de artesanías tuvo un crecimiento por la masiva producción y creación de nuevos productos. Los diseños tradicionales que tienen las artesanías de Guatemala, hacen conservar el significado de los trajes, pero estos se han diversificado de acuerdo con la demanda internacional, utilizando las mismas técnicas artesanales y predominando el trabajo manual (Infoartesanias, 2010).

En las últimas décadas, el concepto de artesanía ha ido cambiado a partir de la evolución del mercado, puesto que, de acuerdo con Santos (1999), existe una cualificada demanda de productos “culturales” con un alto valor agregado y una gran calidad. Así también, han surgido nuevas posibilidades de producción determinadas por la implementación de nuevas tecnologías de gestión empresarial, de organización de la producción y de comercialización y promoción que potencian posibilidades de las empresas artesanales para el desarrollo de estos productos.

Pero la evolución ha implicado también la demanda de productos de apariencia artesanal muy baratos que enfatizan el aspecto de manualidad y exotismo, lo que ha provocado que la mayor parte de artesanos intente defender la pureza y calidad del producto tradicional, pues este se encuentra dirigido a un mercado de masa poco cualificado que no lo valora pues solo busca la apariencia artesanal a bajo precio, a pesar de esta situación la exportación de productos artesanales se ha incrementado.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de artesanías no está definido dentro de las clasificaciones arancelarias utilizadas internacionalmente en el comercio exterior, se ingresan dentro de las partidas generales de textiles, por esto, es difícil cuantificar el impacto que estas tienen en el nivel de exportaciones, lo cual se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Partidas generales de textiles, tomado de la guía básica para aprovechar el DR- CAFTA.

PARTIDA	DESCRIPCION DEL ARTICULO
94049085	Colchas, edredones y artículos similares
94049010	Almohadas, cojines, colchones y equipo similar de algodón
94049020	Almohadas, cojines, colchones y equipo similar de no algodón
52085940	Tela de algodón con impresiones conteniendo 85% o más de algodón
52084940	Tela de algodón sin impresiones conteniendo 85% o más de algodón
63023190	Ropa de cama de tejido plano, con impresiones de algodón
63023191	Ropa de cama de tejido plano, con impresiones de algodón
63025140	Ropa de mesa (lino, blanca) otra que manteles y servilletas, de tejido plano de algodón
63026000	Ropa de tocador (baño) y cocina, con bucles del tipo toalla de algodón

Fuente: ficha técnica /57/UE artesanías textiles para decoración.

El Sistema Arancelario Centroamericano, establece que las artesanías no pagan aranceles, siempre y cuando especifiquen en su certificado de origen “Artesanía”. A este respecto, en la Normativa de acceso y de origen de las prendas de vestir de tejido de punto y tejido plano (capítulos 61 y 62 del Sistema Arancelario Centroamericano), se describe:

Productos folklóricos y artesanías: Se podrán identificar en cualquier momento ciertas mercancías textiles o del vestido que mutuamente acuerden sean: a) Tejidos hechos a mano de la industria nacional hechas a mano con tejido de la industria nacional y b) Artesanales folklóricas tradicionales. Los

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

productos folklóricos (típicos) y mercancías artesanales, tendrán tratamiento libre de aranceles en forma inmediata siempre y cuando sean certificados como tales en Guatemala.

La artesanía textil de Guatemala es reconocida a nivel mundial, según la Ficha Técnica /57/UE Artesanías textiles, para decoración:

Guatemala es reconocida mundialmente por el colorido, calidad y riqueza de sus tejidos, de los cuales los trajes regionales indígenas, usados diariamente, son una muestra. Para su elaboración, se siguen usando antiguas técnicas, como el telar de cintura (utilizado principalmente por mujeres), telar de pie o telar de pedal (utilizado en su mayoría por hombres), aplicaciones bordadas y productos tejidos en crochet. Hoy en día, a partir de los textiles artesanales, se elaboran también artículos para la decoración del hogar entre los cuales se pueden mencionar: Individuales y servilletas, bufandas, manteles, trajes típicos, caminos de mesa, cojines, monederos, entre otros.

El mercado de artesanía textil lo constituye tanto el mercado local, nacional e internacional, dentro del mercado local los principales consumidores son las comunidades indígenas que utilizan los textiles típicos como vestuario, seguidamente se encuentra el segmento de turismo nacional e internacional quienes adquieren los productos en los mercados artesanales y son utilizados como artículos de decoración del hogar y *souvenir*.

Con respecto al mercado internacional, Samayoa (2006) señala que el mayor importador para el sector vestuario y textiles lo constituye Estados Unidos, para 2004 el 94,9 % del total exportado se orientó a este mercado con un valor agregado de US\$ 585,3 millones y un valor total exportado de US\$1 867,8 millones. Las exportaciones de estos productos están altamente diversificadas e

integradas por alrededor de 400 productos. La fuerte competitividad se acentuó durante 2005, cuando por la liberación de las cuotas del sistema multilateral de la Organización Mundial del Comercio (OMC), se intensificó la competencia de países como China e India.

La estrategia del sector se ha basado en el diseño e innovación de productos. La artesanía guatemalteca ha logrado llegar a la mayoría de mercados del mundo. Sin embargo, sus principales destinos de exportación y en mayor volumen son Estados Unidos, el Bloque Europeo, la región Centroamericana y México.

Según la guía básica para exportar artesanías, se estima que alrededor del 60 % al 70 % del valor de ventas totales de los productos artesanales que Guatemala vende al exterior, se orientan al mercado de los Estados Unidos. Un alto porcentaje se realiza a través de venta directa a los turistas o el envío a través de empresas de entrega rápida. El aspecto primordial en el consumo de textiles decorativos en la UE es la innovación en los diseños (moda: colores, diseños, exclusividad y estilos de vida).

Dado que la investigación está orientada a estudiar la micro, pequeña y mediana empresa de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán, Sololá, a continuación se presenta un panorama general de dicho sector.

1.1.5 Situación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), desempeñan un importante papel en la economía de los países desarrollados y en vías de desarrollo, caso particular de Guatemala, mediante el dinamismo que aporta al sistema económico, su contribución al empleo, su aporte al Producto Interno Bruto (PIB), o al enriquecimiento del proceso innovador. En el caso de América Latina, las MIPYMES constituyen actores relevantes en la estructura industrial de la

región, particularmente en la materia de empleo, sin embargo sus niveles de productividad son menores comparados con las grandes empresas (Pérez & Stumpo, 2002).

La importancia económica de las MIPYMES en Latinoamérica resalta en el hecho que cumple un papel fundamental en la generación de empleo, alcanzando un promedio del 64 % del total de empleos de los países latinoamericanos (Saavedra & Hernández, 2008). De acuerdo con las autoras, en América Latina no existe homogeneidad al definir a las MIPYMES, lo cual dificulta el estudio y análisis. Muchos de los países presentan más de un criterio para definir a dicho sector, los cuales varían dependiendo del país. Entre estos se puede mencionar:

- a) El número de trabajadores que emplean
- b) Tipo de producto
- c) Tamaño del mercado
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada
- e) El volumen de producción o ventas
- f) Valor de producción o ventas
- g) Trabajo personal de socios o directores
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa
- i) Ubicación y localización
- j) Nivel de tecnología de producción
- k) Orientación de mercados
- l) El valor del capital invertido
- m) El consumo de energía, entre otros

Aunque no se llega a un consenso, los criterios aplicados para clasificar a las MIPYMES en América Latina son: el 85 % de los países latinoamericanos las clasifican de acuerdo con la cantidad de personas ocupadas o contratadas en la empresa, el 62 % de los países toma en cuenta el total de ventas realizadas y por

último, el 38 % coincide en tomar como criterio el total de activos (Saavedra & Hernández, 2008).

De la misma forma, en la región centroamericana tampoco existe una definición uniforme de lo que constituye el sector de las MIPYMES, las cuales se definen en términos cuantitativos y cualitativos; los primeros incluyen entre otros los siguientes indicadores: número de empleados, monto de venta, inversión y en algunos casos el valor de exportación. Comúnmente se acepta que este sector agrupa a las empresas que emplean menos de 100 trabajadores, el cual a su vez constituye el mayor número de empresas en cualquier economía. De hecho, en el caso particular de Costa Rica, se estima que el 98,2 % de las empresas emplean menos de 100 trabajadores, siendo la mayoría (78,3 %) microempresas con menos de 5 empleados (Castillo & Chaves, 2001).

De acuerdo con Monge, Alfaro & Alfaro (2005), para el caso de Nicaragua se considera que el 99,9 % de las empresas del sector industrial emplea menos de 100 trabajadores, en Honduras el 98 % de las empresas se consideran microempresas (menos de 10 empleados) y un 2 % pequeñas (menos de 50 empleados), mientras en Guatemala el 90,1 % de sus empresas poseen menos de 100 empleados. Las cifras de El Salvador son similares a las del resto de la región, toda vez que se estima que el 91 % de las empresas son micro, pequeñas o medianas.

Las cifras anteriores no difieren de aquellas de otros países con economías de mercado, donde se estima que en promedio el 78,4 % de las empresas emplean menos de 10 trabajadores (microempresas), un 15,7 % emplean entre 10 y 49 trabajadores (pequeñas empresas) y un 3,2 % emplean entre 50 y 99 trabajadores (medianas empresas). En otras palabras, el 97,3 % de las empresas de estos países pueden clasificarse como MIPYMES (Castillo & Chaves, 2001).

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el caso específico de Guatemala se entiende la microempresa como “toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de 10 trabajadores” (Artículo 3, Acuerdo Gubernativo 178-2001), en la tabla 4 se puede observar algunas clasificaciones que hacen algunas instituciones en Guatemala, en la mayoría de las instituciones citadas toman como variable de comparación la cantidad de empleados aunque no existe un acuerdo entre si el rango es entre 1 y 10 empleados o 1 y 5 empleados.

Tabla 4. Clasificaciones de la microempresa usadas por algunas instituciones en Guatemala

Microempresa						
	Institución	Activos Totales	Capital Neto	Monto Crédito	Número Empleados*	Volumen de Ventas al Año
1	ACT			<=Q100 000		
2	AGEXPRONT					
3	BCIE				01-10	
4	Cámara de Industria (1)				01-5	
5	Cámara de Industria (2)	<= Q50 000			01-10	<=Q60 000
6	CONMIGUAT				01-4	<=Q60 000
7	FEPYME		<= US\$ 3 000		01-5	
8	Génesis Empresarial			<=Q25 000	01-5	
9	Ministerio de Economía				01-10	
10	URL/IDIES				01-4	

Fuente: Orozco, 2003.

Las siguientes instituciones utilizan la misma clasificación que el Ministerio de Economía: Cámara de Comercio, CONCYT, FUNDES, PRONACOM, SEGEPLAN.

(1)Cámara de Industria, Programa de Bonos.

(2)Cámara de Industria, Criterio para definir a las Empresas Industriales.

* Número de Empleados en la Micro y Pequeña Empresa, incluye al propietario.

La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (Galicia, 2010).

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el caso de Guatemala, la pequeña empresa está definida como “toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de 25 trabajadores” (Artículo 3, Acuerdo Gubernativo 178-2001). A continuación puede observarse, en la tabla 5, los criterios que adoptan diferentes instituciones para clasificar a la pequeña empresa.

Tabla 5. Clasificaciones de la pequeña empresa usadas por algunas instituciones en Guatemala

Pequeña Empresa						
	Institución	Activos Totales	Capital Neto	Monto Crédito	Número Empleados*	Volumen de Ventas al Año
1	ACT			Q100 001 - Q250 000		
2	AGEXPRONT	<= Q500 000				
3	BCIE				11-40	
4	Cámara de Industria (1)				6-50	
5	Cámara de Industria (2)	Q50 001 - Q500 000			11-20	Q60 001-Q300 000
6	CONMIGUAT					
7	FEPYME		US\$ 3 001 - 125 000		6-20	
8	Génesis Empresarial			Q25 000 -Q150 000	6-20	
9	Ministerio de Economía				11-25	
10	URL/IDIES				05-9	

Fuente: Orozco, 2003

La mediana empresa es aquella unidad económica con la oportunidad de desarrollar su competitividad con base en la mejora de su organización y procesos, así como de sus habilidades empresariales. Dentro de sus características se encuentra que posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control, existen mayores exigencias en comunicación, existe un crecimiento en el volumen de operaciones que no le permite al propietario ejercitar solo la gestiones de control y toma de decisiones, incorporando personas que pueden asumir funciones de coordinación y control (Galicia, 2010).

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el caso de la mediana empresa, en Guatemala está definida como “toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de 60 trabajadores” (Artículo 3, Acuerdo Gubernativo 178-2001). En la tabla 6 se muestra la clasificación que hacen algunas instituciones para identificar a la mediana empresa.

Tabla 6. Clasificaciones de la mediana empresa usadas por algunas instituciones en Guatemala

Mediana Empresa						
	Institución	Activos Totales	Capital Neto	Monto Crédito	Número Empleados	Volumen de Ventas al Año
1	ACT					
2	AGEXPRONT	Q500 000 – 1 200 000				
3	BCIE				41-60	
4	Cámara de Industria (1)				51-100	
5	Cámara de Industria (2)	Q500 001 - Q2 000 000			21-50	Q300 001 - Q3 000 000
6	CONMIGUAT					
7	FEPYME		US\$125 001 – 625 000		21-60	
8	Génesis Empresarial					
9	Ministerio de Economía				26-60	
10	URL/DIES					

Fuente: Orozco, 2003

El Instituto Nacional de Estadística (INE), registró 2 051 empresas durante 1991; de estas, 80 % eran empresas pequeñas (1 595), 15 % eran medianas (298) y 5 % (112) eran industrias grandes. En 1993 se estimó un total de 2 556 empresas con una distribución de 7,5 % para la gran industria, 26,1 % para la mediana empresa y 66,4 % para la pequeña (Chinchilla, 1993). De la microempresa guatemalteca no se cuenta con datos por pertenecer la gran mayoría al sector informal.

1.5.1.1 Importancia de la microempresa

En los países de la región centroamericana, el peso de la microempresa es significativamente importante, pues representa en el ámbito de cada país entre el 82,9 % y el 98,02 % del parque empresarial no agrícola, y ocupa entre el 27 % y el 42 % de la población ocupada en estos países, con porcentajes aún mayores de la población ocupada en actividades no agrícolas (Castillo & Chávez, 2001).

En los últimos diez años, el número de microempresas y personas que trabajan y dependen de ella, ha aumentado significativamente en todos los países de la región, particularmente en el segmento de subsistencia y el autoempleo. La microempresa en la región centroamericana es principalmente urbana, sin embargo, en el ámbito de cada país esta característica se comporta de manera diferente. Mientras en El Salvador, el 77 % de los establecimientos del sector se encuentran en el área urbana, en Guatemala la población ocupada en la microempresa rural representa el 40 % y en Costa Rica el 51 % (FUNDES, 2001).

La microempresa urbana en Centroamérica se concentra en las principales ciudades, en particular en el área metropolitana. En Guatemala el área metropolitana concentra al 33 % de la población ocupada en la microempresa, en Nicaragua el 42,6 % de los establecimientos urbanos se concentran en el departamento de Managua, en Honduras, el 34 % de la micro y pequeña empresa urbana se concentra en el Distrito Central, y el 52,3 % en el Distrito Central y San Pedro Sula, en Panamá El 59 % del empleo total generado por la microempresa se concentra en el área metropolitana de Panamá. Sin embargo, en el área rural y las áreas urbanas periféricas, el trabajo en la microempresa es una opción importante de generación de empleo a nivel local (PROMICRO/OIT, 2000).

La promoción y desarrollo de la microempresa centra y fija su atención en tres sectores de actividad: comercio, servicios y manufactura. Según el número de

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

establecimientos y empleo que genera, el sector más importante en todos los países de la región es el comercio, tanto a nivel del peso de la microempresa en el sector como el peso del sector dentro de la microempresa.

El sector comercio absorbe los mayores porcentajes de población ocupada en la microempresa, en particular de mujeres. En Costa Rica, el porcentaje de población ocupada en el comercio representó el 34 %; en Panamá, el 40 %; en Guatemala el 46 %, y en El Salvador el 57,5 %. En Honduras, el porcentaje de microempresas de comercio representó el 66 %, en Nicaragua el 52,1 % y en El Salvador el 59 % (PROMICRO/OIT, 2000).

La diferencia mayor entre los países de la región, en lo relativo a los sectores de actividad productiva, se sitúa en el peso variable que tienen la manufactura y los servicios. En algunos países, el sector manufactura representa el segundo en importancia dentro de la microempresa, tal es el caso de Guatemala, con un sector de manufactura que absorbe al 32 % de la población ocupada en el sector, o el caso de Honduras, con un sector de manufactura en el que se sitúa al 25 % de los empresarios del sector y El Salvador con un 22,5 % de los empresarios de la microempresa (PROMICRO/OIT, 2000).

Cabe señalar que en Guatemala existe una gran cantidad de unidades económicas que operan como microempresas, organizadas en por lo menos 30 actividades diferentes de producción, de servicios y comercio, entre las que se encuentran: talleres mecánicos, sastrerías, carpinterías, zapaterías, vestuario, artesanías de todo tipo, panaderías, tapicerías, salones de belleza, modistas, imprentas, sitios de taxis, vendedores ambulantes y de mercados, propietarios de una pequeña tienda en el mercado y otros.

De acuerdo con Trejos (2000), en Guatemala existen 1 022 000 negocios que emplean a 1 639 000 trabajadores, los cuales representan el 44 % de la población

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

económicamente activa. De estas unidades, se determinó que 997 000 eran microempresas que daban trabajo a 1 469 000 trabajadores, lo que representa el 40 % del empleo total del país. El impacto de la microempresa y pequeña empresa en la economía del país es de consideración, ya que se estima que representa alrededor del 39 % del Producto Interno Bruto de Guatemala.

No obstante la importancia y continuo crecimiento de este sector, alrededor de 10% anual durante la última década, se ha realizado en forma espontánea y de manera relativamente autónoma, sin ningún apoyo formal de carácter institucional, técnico, administrativo o financiero. Esta situación tiene algunas repercusiones negativas dentro de las empresas del sector informal y, por supuesto, en miles de guatemaltecos que necesitan de alguna de estas formas de empleo para sobrevivir. Los niveles bajos de productividad están asociados a los bajos procesos de innovación. Al respecto, Leonard & Straus (2000), indican la importancia que tiene la innovación para que la empresa sea competitiva sin importar su tamaño, la innovación permite que los negocios se diferencien de los demás siendo más productivos, produciendo con menores costos, cumpliendo con el tiempo de entrega y obteniendo mayores ganancias.

Para el municipio de Santiago Atitlán, objeto de estudio, no se cuenta con información estadística que determine la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la elaboración de artesanía textil, clasificadas como tal, la elaboración de artesanía textil la realizan en su mayoría las mujeres del lugar, iniciando dicha actividad desde temprana edad.

1.1.6 Aspectos contextuales del municipio de Santiago Atitlán. Características socio económicas y culturales

Guatemala está dividida políticamente en 8 regiones, 22 departamentos y 335 municipios, entre los cuales se encuentra el municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá, el cual muestra una importante actividad artesanal que contribuye en la economía de lugar. El turismo es un factor importante para el desarrollo socioeconómico y cultural del municipio, dada la diversidad de actividades que originan beneficios económicos incluyendo las actividades artesanales, que son un instrumento generador de divisas.

El municipio de Santiago Atitlán está ubicado en la parte sur occidental de la cuenca del lago de Atitlán y es el municipio más extenso del departamento de Sololá, ocupando un territorio de 136 kilómetros cuadrados (que representa el 24 % de la superficie del departamento), cuenta con una población de 45 982 habitantes, que representa el 16,6 % del departamento (INE, 2002). El 98 % de la población pertenece al grupo socio-lingüístico Maya Tzutujil, que se caracteriza por el fuerte sentido de pertenencia cultural y por el respeto de las tradiciones y de la cultura ancestral. Las características culturales del municipio han tenido y tienen un peso invaluable en la historia de Santiago Atitlán, en sus condiciones socioeconómicas.

Como se muestra en la tabla 7, el crecimiento demográfico de Santiago Atitlán manifiesta una tasa del 2,9 % anual y una tasa global de fecundidad de seis niños por mujer, la cual es muy notable; de tal manera que entre 2012 y 2020 la población, aumentará, según el INE, aproximadamente en 9 619 habitantes, 21 % del total actual.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tabla 7. Proyección de crecimiento demográfico, 2012 – 2020

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HOMBRES	22,683	23,275	23,868	24,457	25,044	25,631	26,215	26,792	27,361
%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	49%
MUJERES	23,299	23,926	24,551	25,174	25,795	26,414	27,030	27,639	28,240
%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%
TOTAL	45,982	47,201	48,419	49,631	50,839	52,046	53,244	54,431	55,601

Fuente: PDM, 2012-2020, Datos basados en estimaciones del INE, 2008

Basado en la estadística poblacional del Centro de Salud de Santiago Atitlán, se establece que la población del municipio es mayoritariamente joven ya que el 57 % es menor de 25 años, mientras que de 25 a 59 años representa el 38% y más de 60, es del 6 %, tal como lo demuestra la tabla 8.

Tabla 8. Distribución de población por edades

GRUPO ETAREO	CANTIDAD	%
1 a 4 años	3 250	7%
5 a 9 años	5 832	13%
10 a 14 años	5 389	12%
15 a 19 años	5 405	12%
20 a 24 años	4 907	11%
25 a 39 años	10 973	24%
40 a 49 años	4 052	9%
50 a 59 años	2 520	5%
60 a más años	2 824	6%
TOTAL	45 982	100%

Fuente: PDM 2012-2020 Con base en dato poblacional 2012 del Centro de Salud de Santiago Atitán e INE 2008.

La tabla 9 muestra la cantidad de habitantes clasificados por sexo, se puede observar que el 51 % son mujeres y 49 % hombres, datos que reflejan el comportamiento que se da a nivel nacional.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA ARTESANIA TEXTIL EN GUATEMALA Y
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tabla 9. Población por sexo

SEXO	CANTIDAD	%
FEMENINO	23 299	51 %
MASCULINO	22 683	49 %
TOTALES	45 982	100 %

Fuente: proyección INE, 2012

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) el cual es un indicador condensado de tres dimensiones: salud, educación y nivel de vida. Su valor va del rango de 0 a 1 siendo 0 el más bajo nivel, mientras que 1 es el más alto. Para el caso de Santiago Atitlán, la información más reciente que se tiene, que permite estimar el IDH proviene del censo realizado por el INE en 2002, teniendo que el índice de salud es de 0,854, el de educación es de 0,342 y el de ingresos de 0,532; los cuales dan un IDH de 0,576, menor al promedio departamental y al nacional. A nivel departamental el IDH por etnicidad se tiene la siguiente información contenida en la tabla 10.

Tabla 10. Índice de desarrollo humano por etnicidad

GRUPO ETNICO	IDH
ladino	0,70
Kaqchikel	0,61
Tz'utujil	0,56
K'iche'	0,55

Fuente: cifras para el desarrollo humano Sololá, PNUD Guatemala, 2011

Los altos índices de pobreza determinan importantes grados de vulnerabilidad en este municipio, el 79,8 % de la población vive en situación de pobreza, mientras que la pobreza extrema asciende a 26,30 %, y el índice de desigualdad es del 17,73 %; datos que indican la precaria situación en que vive la población de Santiago Atitlán, ya que comparativamente a nivel departamental ocupa el 8º lugar con mayor índice de pobreza y el 11º lugar a con mayor índice de pobreza extrema.

Según datos estadísticos de CONALFA, al 2011 Santiago Atitlán presenta un índice de 42% de analfabetismo, siendo este el municipio del departamento con mayor índice de analfabetismo seguido por San Antonio Palopó (30 %). No obstante, el índice de analfabetismo ha mejorado en los últimos cuatro años, ya que en 2008 el índice era de 51%. La Supervisión de Educación de Santiago Atitlán reporta que en 2012, en el municipio funcionan 94 centros educativos de los cuales 68 son públicos, 18 privados y 8 por cooperativa, con 325 docentes en el sector oficial, 105 en el sector privado y 78 en el sector por cooperativa, haciendo un total de 508 docentes, quienes atienden a una población estudiantil de 9 261 personas, en los niveles de preprimaria, primaria, básico y diversificado, con un promedio de 18 estudiantes por docente, datos que se detallan en la tabla 11. Como se puede observar el 66 % de alumnos están estudiando nivel primario, el porcentaje disminuye en el nivel básico donde el porcentaje baja a un 15 %, mientras que es preocupante observar que únicamente un 7 % reciben educación a nivel diversificado.

Tabla 11. Total matrícula 2012 por sector y nivel

NIVEL	OFICIAL	PRIVADO	COOPERATIVA	No.	%
Párvulos	366	19		385	4 %
Primaria	5288	797		6085	66 %
Básico	321	343	741	1 405	15 %
Diversificado	302	70	230	602	7 %
Preprimaria bilingüe	603	34		637	7 %
Primaria de adultos	147			147	2 %
Total por sector	7027	1263	971	9261	100 %
%	76 %	14 %	10 %	100 %	

Fuente: Política Municipal de Educación 2012-2016, Santiago Atitlán, Sohoia.

En cuanto a educación superior, desde 2009 la Universidad Panamericana estableció en el municipio estudios de profesorado de segunda enseñanza en dos especialidades: Pedagogía y Ciencias Sociales y Ciencias Humanistas con énfasis en educación

intercultural, con un número creciente de estudiantes, no se cuenta con datos estadísticos de la cantidad de matriculados o graduados a nivel universitario a la fecha. Del total de estudiantes matriculados para el 2012, el 51 % son mujeres y 49 % varones, dato que se mantiene casi equitativo en la mayoría de los niveles, no así para el nivel diversificado en donde el 75 % de estudiantes son mujeres, lo cual se puede observar en la tabla 12.

Tabla 12. Total Matricula 2012 según sexo

Nivel	Total	Hombres		Mujeres	
		Número	%	Número	%
Pre-primaria	637	322	51%	315	49%
Primaria	6,232	3,147	50%	3,085	50%
Básica	1,405	709	50%	696	50%
Diversificado	602	150	25%	452	75%
Párvulos	385	194	50%	191	50%
TOTAL	9,261	4,522	49%	4,739	51%

Fuente: Supervisión de Educación, Santiago Atitlán, 2012.

En términos generales se menciona que buena parte de estos centros educativos no cuentan con infraestructura adecuada, además de que la mayoría funciona en el área urbana y otros son de carácter privado sobre todo en el nivel medio, situación que limita el acceso a la población de escasos recursos. La tasa de deserción en 2009, del nivel primario es del 5,51 % en tanto que son más altas en los niveles de preprimaria 7,82 % y básico 8,22 %.

Resumiendo, Santiago Atitlán presenta índices de pobreza (79,8 %) y pobreza extrema (26,3 %) entre los más altos de la región (SEGEPLAN, 2008); el índice de desarrollo humano es bajo (0,576 en 2002), el índice del nivel educativo es de los más bajos del país (0,342), el porcentaje de analfabetos es alto (42 % para 2011) y el servicio de salud pública cubre solo el 25 % de la población. Los otros servicios básicos (agua, drenajes y tratamiento de desechos sólidos) son extremadamente deficientes, el área urbana está sobrepoblada y la tasa de crecimiento demográfico es del 2,9 % anual (2/3 de la población tiene menos de 24 años).

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el municipio la mayor parte de la población registra entradas económicas insuficientes para cubrir las necesidades básicas, por lo cual se dedica una buena parte de la producción agrícola para el autoconsumo. Las principales actividades económicas son el comercio, la agricultura y la artesanía, esta actividad constituye una importante fuente de ingresos, principalmente para las familias que no poseen suficiente tierra para obtener los productos de subsistencia (PDM, 2009).

Los artesanos textiles de Santiago Atitlán elaboran distintos productos para la venta, algunos pertenecen a la indumentaria local, como son los huipiles, camisas, pantalones, fajas, tzutes y perrajes. Otros como las telas bordadas, cintas, estolas, pulseras y artículos de decoración se comenzaron a producir como resultado de las demandas del mercado turístico. Estos productos son vendidos a los turistas que llegan diariamente en barco desde Panajachel, y en algunos casos son exportados a través de empresas que se dedican a esta actividad. Los artesanos textiles tienen distintas formas de producir los artículos para la venta, a través de telar de pie, telar de cintura, telar de cinta, bordado a mano, bordado a máquina, entrelazado de pulseras y costura, entre otras.

Otro aspecto relevante de la peculiaridad cultural de Santiago Atitlán es la espiritualidad y ritualidad Tzutujil. El municipio es, por importancia, el segundo destino turístico del departamento (Sololá recibe el 45 % del turismo en Guatemala) y su mayor atractivo son las celebraciones de Semana Santa y las actividades relacionadas al culto del “Maximon”, un ídolo que encarna la fuerza de los antepasados e incorpora toda la complejidad de la cosmovisión maya sobrepuesta a la ritualidad católico-cristiana.

El municipio aun cuenta con la presencia de organizaciones de desarrollo que implementan diversos proyectos dejando capacidades instaladas entre sus beneficiarios y beneficiarias. Hay experiencias en la producción y comercialización de tejidos textiles para la venta en el mercado local, nacional e internacional, al igual que en el resto de las poblaciones de la cuenca del Lago de Atitlán, el tejido forma parte de la cultura y de las habilidades de los artesanos.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 Planteamiento del problema de investigación

El presente trabajo pretende conocer la situación (o el estado de la situación) de las micros, pequeñas y medianas empresas MIPYMES que se dedican a la artesanía textil en el municipio de Santiago Atitlán, departamento de Sololá, estableciendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder determinar el tipo de estrategias utilizadas así como las innovaciones realizadas por empresarios dueños de las empresas en estudio, con el objetivo de diseñar una propuesta estratégica sectorial que permita mejorar la competitividad a través de la innovación de los artesanos del municipio.

El estudio pretende responder la siguiente pregunta, que constituye el problema de investigación:

¿Cuál es el planteamiento estratégico sectorial adecuado que permita a las MIPYMES de artesanía textil de Santiago Atitlán mejorar la competitividad a través de la innovación?

1.2.1 Objetivos

Objetivo general

Diseñar un sistema de innovación local, para el mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES, de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, del departamento de Sololá.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico mediante un análisis FODA para el conocimiento de situación (o el estado de la situación) de las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Identificar el tipo de estrategias competitivas que han utilizado los empresarios artesanos para el abastecimiento de sus productos al mercado local, nacional e internacional.
- Identificar la existencia de asociaciones, cluster u otro tipo de alianzas artesanales que ha permitido el mejoramiento de la competitividad del sector.
- Identificar las iniciativas de cooperación de instituciones tanto nacionales como internacionales que apoyan al desarrollo de los empresarios artesanos dueños de MIPYMES en el área de artesanía textil, del municipio de Santiago Atitlán.
- Determinar el papel que juega el Estado y las políticas implementadas a nivel de gobierno central y local, para lograr el desarrollo y crecimiento del sector MIPYMES de artesanía textil en el municipio.
- Determinar los tipos de innovación que realizan las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá, que les ha permitido la colocación de sus productos en el mercado nacional e internacional.

1.2.2 Justificación del estudio

El sector artesanal guatemalteco, está conformado por aproximadamente un millón de personas en su mayoría indígenas, dispersos en los 22 departamentos de la República, con mayor concentración en la zona occidental (Retalhuleu, Quetzaltenango, Huehuetenango, Sololá, Totonicapán, Suchitepéquez y Quiché) y central (Chimaltenango, Sacatepéquez, Escuintla) del país. Se estima que un 70 % de esa población son mujeres artesanas tejedoras (Fernández, 2006).

De acuerdo con estimaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE) la población económicamente activa (PEA) es de 6,62 millones de personas por lo tanto el sector

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

artesanía constituye el 15,11 % del total de la PEA, el aporte de la actividad del sector artesanal es muy significativa en la economía del país.

Como se mencionó con anterioridad, el municipio de Santiago Atitlán está ubicado en la zona occidental del país, específicamente en el departamento de Sololá, es uno de los municipios donde un alto porcentaje de la población económicamente activa trabaja en la artesanía textil; por esta razón es valioso realizar la investigación. Otras razones son las siguientes:

- El municipio es el segundo destino turístico del departamento de Sololá, luego de Panajachel. El departamento donde se ubican ambos municipios recibe el 45 % del turismo de Guatemala.
- A pesar de ser un lugar turístico muy visitado, Santiago Atitlán presenta índices de pobreza (79,8 %) y pobreza extrema (26,3 %), entre los más altos del Departamento de Sololá; el índice de desarrollo humano es bajo (0,576 en 2002), el índice del nivel educativo es de los más bajos del país (0,342), el porcentaje de analfabetismo es alto (76,34 % en 2005) y el servicio de salud pública cubre solo el 25 % de la población. Por esto, es necesario indagar las razones por las cuales la actividad artesanal no ha contribuido a mejorar dichos indicadores.
- El municipio muestra una importante actividad artesanal que contribuye de manera sustantiva a la economía de lugar, aunque no se tienen datos estadísticos precisos de la cantidad de artesanos que hay en el lugar, de acuerdo con Chiquival (2010) se tiene conocimiento que en cada familia por lo menos la madre del hogar y las hijas se dedican al tejido y bordado de productos típicos. Además del potencial importante de producción de artesanía textil no desarrollado, por lo que es necesario identificar formas de innovación que pudieran ayudar a mejorar la situación actual.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Los orígenes de la industria textil en el municipio son una expresión fundamentalmente cultural, que luego, por la evolución del país y las condiciones del contexto se convirtió también en una actividad productiva generadora de ingresos de subsistencia para la mayoría de los casos. Esta situación ahora demanda procesos de innovación para que esta industria avance hacia un modo de producción a mayor escala que posibilite el crecimiento económico y desarrollo integral de las familias y del municipio.

Por las razones anteriores, el estudio que se propone aportará mayor conocimiento de la situación de la producción de artesanía textil, de los cambios y mejoras que les han permitido a algunos artesanos diversificar su producción, abastecer al mercado local, nacional e internacional y mejorar sus condiciones de vida. Se debe considerar que la innovación ayuda a la empresa a responder a cambios constantes en el entorno y a responder a las demandas del mercado, además que favorece la creación de nuevos productos, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de vender y gestionar (Jiménez & Sanz, 2004).

A partir del análisis de los hallazgos del estudio, es fundamental diseñar líneas de acción que permitan mejorar la competitividad de los artesanos y, por ende, mejorar su calidad de vida. Esto preservando a la vez los elementos culturales que constituyen pilares para la creatividad y expresión propias de la industria textil del lugar.

1.2.3 Delimitación del problema

Para realizar la investigación se han delimitado tres aspectos importantes: geografía, sujetos de investigación y delimitación temporal (tiempo).

- Delimitación geográfica:

La investigación se realiza en el municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá. Está conformado por cinco cantones urbanos, dos cantones rurales, dos aldeas

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN GUATEMALA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

y 11 fincas. Cuenta con una población de 37 675 habitantes de los cuales el 99 % es maya de la Etnia Tzutuhil, con una extensión territorial de 136 kilómetros cuadrados.

Santiago Atitlán significa *Lugar entre mucha agua o cerro rodeado de agua*. Colinda al norte con el Lago de Atitlán, al sur con el municipio de Santa Bárbara del departamento de Suchitepéquez, al este con el municipio de San Lucas Tolimán, Sololá y al oeste con el municipio de San Pedro La Laguna, Sololá y Chicacao, Suchitepéquez.

- Delimitación de los sujetos de investigación

Los sujetos de investigación o fuentes de información primaria son los artesanos categorizados de la siguiente forma: Empresarios artesanos que producen y venden a nivel local, nacional e internacional.

- Delimitación temporal:

La investigación de campo se realizó entre los años 2011 y 2013. Para el análisis de la información, el horizonte de tiempo a investigar en las empresas en estudio será desde que inicio la empresa hasta la actualidad.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

*Siempre busca la originalidad, darle ese valor plus a las cosas,
a lo que realizas día a día...
que la gente te distinga por tu forma de ser, de hablar, de actuar
...SER ÚNICO.. es reflejo de que vives a tu manera.. y que eres innovador y creativo!!!
Izrael De la Roza*

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo del presente estudio, se presentan diferentes concepciones teóricas que servirán de referencia para la investigación, dichos conceptos, que están estrechamente relacionados entre sí, son: análisis FODA, innovación, los tipos de innovación, los factores que determinan la innovación, modelos de innovación, estrategia, tipologías de estrategia, la competitividad y la estrategia competitiva, *cluster*, y el papel que juega el estado en apoyo a las MIPYMES.

2.1 Aplicación del análisis FODA en la gestión empresarial

Lazzari & Maesschalck (2002) señalan que el análisis FODA es parte de la metodología introducida por la mayoría de las escuelas y variantes del denominado “planteamiento estratégico”, el cual ha sido visto como una evolución dentro de los sistemas de *management* y del planeamiento a largo plazo con el objeto de predecir el futuro para la sobrevivencia y adaptación de las empresas (Ansoff & Mc Donnel, 1990).

Según el Instituto Politécnico Nacional (2002), el análisis FODA es una técnica de diagnóstico que permite valorar la situación actual de una empresa u organización y que permite, en función de ello, tomar decisiones según los objetivos y estrategias formuladas. El análisis FODA se apoya en la detección de:

- Condiciones internas (fortalezas y debilidades)
- Condiciones externas (oportunidades y amenazas)

El objetivo del análisis FODA se centra en la necesidad de visualizar las variables que intervienen en el diagnóstico a partir de una matriz que combina tanto los factores

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

internos como los factores externos de la empresa en estudio. Las posibles combinaciones en la matriz se desglosan de la siguiente manera:

- Oportunidades aprovechadas por las fortalezas (potencialidades).
- Amenazas que pueden ser contrarrestadas por las fortalezas (riesgos).
- Oportunidades que pueden ser aprovechadas si se superan las debilidades (desafíos).
- Amenazas que no pueden contrarrestarse si no se superan las debilidades (limitaciones).

Reyes (2009) menciona que:

...son varios los autores que refieren la importancia de emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades, pero en ocasiones se ignora lo significativo que resulta el reto de superar las debilidades en la organización para explotar adecuadamente las oportunidades. Si se profundiza bien, una debilidad es la ausencia de fuerza y para vencer o superar esa debilidad real, el desarrollo organizacional, puede convertirse en una estrategia positiva dentro de la organización. (p. 3)

Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos de oportunidades y amenazas. La importancia de revisar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Las amenazas dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta a la empresa, en un futuro cercano puede ser el elemento que la lleve a una crisis. No se debe permanecer con un logro como si fuera eterno, se debe

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

considerar esas amenazas que podrían convertirse en la causa directa de un descenso fuerte en las ventas. Asimismo, las amenazas podrían servir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones.

Según Lazzari & Maesschalck (2002), el análisis que se realiza de las oportunidades y amenazas se refiere a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado. Debe recalcar que estas no son controlables pero que funcionan para hacer un análisis de los factores internos de la empresa y que sí pueden ser controlados.

Estos factores internos se agrupan bajo los conceptos de fortalezas y debilidades, que al analizar su estado actual y su proyección a futuro, contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas en estudio.

Algunos autores como Hill & Jones (2007) han reformulado la metodología convirtiéndola en FODAC, cuya sigla se refiere a una herramienta analítica que le permite trabajar con toda la información que se posea del negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Condicionantes.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de cada mediana, pequeña y microempresa estudiada y el entorno en el cual estas compiten. El análisis FODAC tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, relación producto-mercado, línea de productos, uso de las TIC's, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otras.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODAC, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

diseñen y que califiquen para ser incorporadas en un plan de negocios. El análisis FODAC debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

2.1.1 Elementos de naturaleza interna y externa

El análisis FODA, distingue los elementos a analizar como de naturaleza interna y externa puesto que las empresas son influidas tanto por factores de gestión interna como factores del entorno.

- Fortalezas: elementos internos de la empresa que le dan solidez o ventajas comparativas frente a otros actores. Recursos y destrezas institucionales que le permiten mantenerse y aumentar su protagonismo en el sector y su entorno (Morrisey, 1998; Reyes, 2009).
- Debilidades: características o factores internos de la empresa que le dan una posición desfavorable respecto a los otros actores participantes en el sector o su entorno (Morrisey, 1998; Reyes, 2009).
- Oportunidades: aspectos del entorno que, identificados a tiempo y bien aprovechados por la empresa, pueden constituir en ventajas competitivas o fortalezas (Morrisey, 1998; Reyes, 2009).
- Amenazas: variables, situaciones o fenómenos externos, que ponen en riesgo la supervivencia y estabilidad de la empresa o su protagonismo dentro de su entorno (Morrisey, 1998; Reyes, 2009).

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Condicionantes: regulaciones, directrices, límites o restricciones impuestas por actores, situaciones o fenómenos de carácter externo que condicionan el accionar de la empresa y que pueden causar un impacto positivo o negativo (Hill & Jones, 2007). Las condicionantes por sí solas no constituyen oportunidades ni amenazas. Sin embargo, sus implicaciones directas sobre la empresa podrán ser positivas o negativas dependiendo de su situación interna, las otras condiciones externas y de la visión de los tomadores de decisión.

2.1.2 La matriz FODA

Al tener ya determinadas cuáles son las variables del análisis FODA en un primer momento, es posible determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en donde se determine cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los factores a efecto de identificar los que revisten mayor importancia para la empresa o el sector a analizar.

La matriz FODA obliga a los dirigentes de las empresas a analizar sistemáticamente la situación de su organización y, por lo tanto, a planear estrategias, tácticas y acciones para alcanzar la efectividad deseada (Reyes, 2009); se deben entrelazar los resultados del análisis interno y externo para ponderar la importancia de ambos. A esta técnica se le conoce como Matriz de Balance de Fuerzas, o más popularmente, Matriz FODA o DAFO Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Morrisey, 1993).

De acuerdo con esta técnica, una vez que se cuenta con una buena definición de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, se construye un eje de coordenadas en el que se muestran cuatro cuadrantes. El desarrollo práctico de la matriz se

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

completa analizando, de forma aislada, cada uno de estos cuadrantes. Para esto algunos autores recomiendan la formulación de preguntas que permitan un mejor análisis e interpretación, cuyas interrogantes que plantean no difieren mucho de un autor a otro, por lo que puede considerarse válida su utilización.

Figura 1. Esquema simplificado de una matriz FODA



Fuente: Reyes, 2009.

La Matriz FODA presenta cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables (Reyes, 2009).

- La Estrategia DA (Mini-Mini). En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades - Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada solo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal empresa tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa empresa podría reducir sus operaciones buscando, ya sea sobreponerse a sus debilidades

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar. Por lo que se deben establecer objetivos para evaluar su conversión en fortalezas (Lazzari & Maesschalck, 2002).

- La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades - Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado (Lazzari & Maesschalck, 2002).
- La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas - Amenazas), se basa en las fortalezas de la empresa y su relación con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción. En este aspecto Lazzari & Maesschalck (2002), indican que los objetivos a establecerse son de alta prioridad.
- La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier empresa le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades). Tales empresas podrían utilizar sus recursos para aprovechar las oportunidades que el mercado les brinde para sus productos y servicios. Nuevamente los objetivos a establecer son de alta prioridad.

Otra forma metodológica de realizar el análisis FODA, consiste en elaborar tablas de

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

evaluación con escalas ordinales en las que se clasifican los estados actuales y los escenarios futuros de cada una de las variables a considerar (Hax & Majluf, 1991). Las brechas que se presentan en el análisis generan objetivos, y los objetivos generan planes, a los cuales se les debe asignar recursos.

En la figura 2, se puede observar que en la columnas y filas externas se deberán enlistar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se han establecido en las empresas, mientras que en las columnas y filas internas se deberá colocar la o las estrategias que permiten maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las amenazas.

Figura 2. La matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fuente: Instituto Politécnico Nacional, 2002.

2.2 Estrategia

Existe diferente literatura que aborda el tema de la estrategia desde distintos contextos, en tiempos remotos se relacionaba el concepto con temas bélicos, actualmente se aplica a aspectos empresariales, de *marketing*, de enseñanza, de aprendizaje, estrategia militar, entre otros. A continuación se abordará el concepto relacionado con la administración.

2.2.1 Definición

Aunque no existe una definición universalmente aceptada, se partirá de que el término estrategia proviene del griego *Stratos*=ejército y *Agein*=conductor o guía. Se puede aplicar en distintos contextos, en esta investigación únicamente se abordará el contexto referido a temas administrativos. Aunque es importante señalar que el término se ha vinculado con actividades bélicas desde épocas remotas.

De acuerdo con Binmore (1994), el concepto de estrategia es introducido en 1944 en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición. Para Newman y Morgerstern, un comportamiento es estratégico cuando se adopta teniendo en cuenta la influencia conjunta sobre el resultado propio y ajeno de las decisiones propias y ajenas.

Por su parte, Drucker (1954) afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

De la misma manera, Chandler (1962) definió la estrategia empresarial como el elemento que determinaba las metas básicas de la empresa a largo plazo, así

como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck.

Posteriormente, Andrews (1980), colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar en la cual indica que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es y será. Mintzberg (1979) define estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Todas las definiciones anteriores tienen cuatro elementos en común. En primer lugar, está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que esta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, las empresas deben realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Por último, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

De acuerdo con Brenes (2004) “un gran avance en la década de los ochentas hacia la transformación del esfuerzo estratégico fue impulsada por Porter”, quien encontró insumos para desarrollar teorías sobre estrategia aplicados a la economía. La competencia de un sector industrial tiene sus raíces en su estructura

económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales (Porter, 1991).

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la empresa a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas (Johnson & Scholes, 1993).

Existen múltiples interpretaciones, la estrategia puede ser entendida como un plan, como una táctica, como una pauta, como una perspectiva o como una posición. En este punto Mintzberg (1979), indica que las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado, sin negar la importancia de mirar hacia el futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias del pasado. Estas en ocasiones se proyectan hacia el futuro, por lo tanto los estrategas se encuentran situados entre el pasado con las capacidades corporativas y el futuro con las oportunidades de mercado.

En este sentido, Sallenave (2002) identifica la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos: el enfoque de preferencia que afirma que el futuro es la continuación del presente, que a su vez, es la prolongación del pasado, y el enfoque prospectivo que indica que el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado, la estrategia puede concebirse independiente del pasado.

Asimismo, una estrategia puede ser considerada como un modelo de decisiones importantes que guían a la organización para adaptarse a su entorno, que afectan a la estructura y a los procesos y políticas internos de la organización y que, de manera destacada, condicionan su resultado (Davies, 1993). Por su parte, Morrisey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa

necesita avanzar para cumplir con su misión. En este sentido, la estrategia es entendida como un plan, en el conjunto de acciones para lograr algo.

Porter (1999), señala que una estrategia es la creación de una posición única que las empresas logran en el mercado por medio de la ejecución de un conjunto de pasos o acciones diferenciadas que darán como resultado una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; por su parte Galaván (2008) menciona que la estrategia es la manera de ganar y mantener control sobre el propio destino.

2.2.2 Tipos de estrategia

- a) Estrategia empresarial: se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos. La estrategia empresarial define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno (Contreras, 2006).
- b) Estrategia de *marketing*: es una parte del *marketing* para planear, determinar y coordinar las actividades operativas. Así también se conoce al proceso que permite a una empresa o negocio concentrar los limitados recursos en las mayores oportunidades para aumentar las ventas y lograr una ventaja que los haga competitivos frente a la competencia y sostenibles los ingresos del negocio (Stanton, 1993).
- c) Estrategia de innovación: de acuerdo con Hamel (1998) la estrategia de innovación es la capacidad de reciclarse que existe en los distintos modelos de industria y a partir de los cuales se crea valor para los clientes. Se proporciona a los clientes nuevos productos, lo cual genera utilidades para los accionistas. Para Markides (1999) la estrategia de innovación es una re conceptualización fundamental que se da en las empresas a través de la cual

las organizaciones son capaces de reinventar la forma de jugar en el tablero empresarial.

Schlegelmilch & Keegan (2003) indican que es la reconceptualización del modelo de empresa (rompiendo los roles establecidos y cambiando la forma de competir) logrando un mayor valor para los clientes y crecimiento para la empresa. Según Champman (2007) a través de la estrategia de innovación se van marcando metas a conseguir por las empresas.

El concepto de estrategia se usa normalmente para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, involucra la racionalidad orientada a un objetivo; es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en cierta circunstancia de acuerdo con lo que piensa, buscando tener ventajas sobre los otros; finalmente es utilizado para designar procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate, es decir, los medios destinados para obtener la victoria (Deleuze, 1987).

La consistencia estratégica se da cuando las acciones de una empresa son coherentes con las expectativas de la dirección y estas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

2.2.2.1 Estrategia competitiva

Porter (1980) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Porter identificó tres categorías genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa

posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

a) El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia, y por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos particularmente de los costos variables. En esta estrategia se evitaban los clientes de rendimiento marginal y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y, en general, en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas. Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas.

Puede exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraposición, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

b) La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante, debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y existían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

c) El enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de

servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida.

Tabla 13. Riesgos de las estrategias competitivas de Porter

LIDERAZGO DE COSTOS BAJOS	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
El liderazgo de costos no es sostenido: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los competidores imitan ✓ La tecnología cambia ✓ Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan 	La diferenciación no se sostiene: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los competidores imitan ✓ Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores 	La estrategia de enfoque se imita El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La estructura se erosiona ✓ La demanda desaparece
Se pierde la proximidad en la diferenciación	Se pierde la proximidad de costos	Los competidores de objetivos amplios agobian al sector: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las diferencias entre segmento y otros segmentos se angostan ✓ Aumentan las ventajas de una línea amplia
Los enfocadores de costos logran aun costos menores en los segmentos	Los enfocadores en diferenciación logran aun mayor diferenciación en los segmentos	Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial

Fuente: Castro (2009)

Las tres estrategias genéricas de Porter (1980) eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de estas directrices, quedaba atrapada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). El autor describe a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y

con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Otro enfoque teórico importante de estudiar es el de Miller (1996), que se refiere al enfoque de tipologías, el investigador se guía por un marco conceptual desarrollado a partir de aportes de Miles & Snow (1978), Mintzberg (1979) y Porter (1980). Considerando que la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas: innovación, diferenciación de *marketing*, amplitud y control del costo; contribuye de forma significativa, a definir la estrategia que esta sigue, a la vez que ayuda a relacionar dicha estrategia con su estructura más apropiada.

En sus trabajos, estos autores realizaron clasificaciones a partir de la teoría, de las que se derivaban implicaciones relevantes para los resultados organizativos, y describieron cómo y por qué los atributos de cada uno de sus tipos estratégicos se interrelacionaban. Así, por ejemplo, en el caso de Porter (1980), el marco conceptual se fundamenta en la noción de ventaja competitiva sostenida, mientras que Miles & Snow (1978) se basan en el concepto de ciclo adaptativo. Sin embargo, en todos los casos, una vez diseñado el marco teórico se puede identificar la estrategia ideal que permita a la empresa alcanzar de un modo adecuado sus objetivos.

No obstante, Miller (1996) señala que, aunque las dos tipologías mencionadas son ejemplares y se han utilizado en numerosos estudios empíricos para evaluar su validez, muchos otros esquemas de clasificación son bastante escasos o arbitrarios; o tienen en cuenta pocos componentes o fracasan en cualquier intento serio de mostrar cómo y por qué esos componentes se interrelacionan entre sí. Además, existen tipologías que nunca han llegado a ser probadas empíricamente. Para el autor la estrategia a nivel de negocio está basada en la importancia relativa otorgada a cada dimensión de la estrategia, a su vez cada dimensión está determinada por un conjunto de atributos competitivos específicos.

En la tabla 14 se puede observar la clasificación que hace Miller de la estrategia competitiva, donde el control de costos coincide con las estrategias planteadas por Porter.

Tabla 14. Tipología de estrategias propuestas por Miller

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	ATRIBUTOS COMPETITIVOS
Diferenciación en <i>marketing</i>	Distribución de control Marketing agresivo e innovador Servicio al cliente Publicidad y promoción
Amplitud Control de costos	Variedad de clientes/mercados geográficos Amplitud del número de productos Control Énfasis en el bajo costo por unidad Producción eficiente Alta utilización de la capacidad Bajo precio

Fuente: Castro (2009)

2.2.2.2. Estrategias competitivas basadas en la innovación

De acuerdo con Caballano (2010) las estrategias competitivas basadas en la innovación se clasifican en:

- a) Estrategia innovadora ofensiva: aquí se ubican las empresas que pretenden conseguir la supremacía tecnológica en el mercado mediante la comercialización permanente de nuevos productos, asumiendo un gran riesgo, esperando una gran rentabilidad, existe mucha iniciativa empresarial.

- b) Estrategia innovadora defensiva: siguen el camino del líder en tecnología, suelen ser los líderes económicos del mercado, no son propensas a realizar innovaciones radicales.
- c) Estrategia imitativa: el grado de innovación es mínimo, se contentan con seguir a los líderes tecnológicos, deben tener el mercado cautivo, menores costos y elevada eficiencia directiva.
- d) Estrategia oportunista: buscan el punto más débil del competidor y allí enfocan sus esfuerzos.
- e) Estrategia dependiente: es dependiente cuando las ventas se concentran en pocos clientes o el capital es controlado por otra empresa. La utilizan las pequeñas empresas cuando logran ser subcontratadas por las grandes organizaciones.
- f) Estrategia tradicional: las utilizan las empresas cuando sus productos permanecen inamovibles desde el punto de vista funcional. Se basa en saberes artesanales y su *input* científico es mínimo o nulo. La estrategia tradicional no es innovadora.

Dentro de los principales exponentes en la cultura occidental se encuentra Chapman (2004), quien separa en cuatro cuadrantes las posibles estrategias que pueden adoptar las empresas: estrategia defensiva, estrategia ofensiva, estrategia de supervivencia y estrategia de reorientación. La forma de analizar cada uno de los cuadrantes es el siguiente:

- Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa quisiera estar, debe adoptar estrategias de crecimiento.

- Estrategias defensivas: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- Estrategias de reorientación o adaptación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.
- Estrategias de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

2.3 Competitividad

Según la Agenda Nacional de Competitividad 2012-2021 “la competitividad es el conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad en un país”. A continuación se presenta la definición que dan varios autores e instituciones al concepto de competitividad.

2.3.1 Definición

Conviene hacer referencia al concepto de competitividad, el cual ha estado asociado a la consecución de los resultados comerciales, especialmente en el ámbito internacional, es decir la capacidad de una empresa o de un sector de la economía para mantener su presencia en el comercio internacional.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1988), define la competitividad como: “la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa”.

Mientras que La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1996) la define como “el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permita mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional”.

De acuerdo con Pérez (1996):

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener una ventaja comparativa que le permite disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa. Entendiéndose por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributo, de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. (p. 350)

En el estudio del Potencial Competitivo de Guatemala, Sánchez (2006), menciona:

...una región, un país o un territorio es competitivo si las condiciones con las que operan sus productores y viven sus habitantes les permiten generar prosperidad y desarrollarse si tener que recurrir para ello a la explotación del hombre o la naturaleza. En este contexto la competitividad se relaciona con el desarrollo y el uso eficiente y sostenible de los recursos, es decir con la productividad. (p. 17)

Porter (2005) afirma que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital”. Según Porter (1999), para hablar de competitividad se debe ir a la empresa, al sector e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

De acuerdo con estas definiciones se puede entonces decir que la competitividad es un término relativo a cada empresa o sector de la economía, ser competitivo significará tener características especiales que hacen que una empresa sea elegida entre un grupo de empresas, pero que se diferencia por tener una serie de ventajas comparativas en términos de calidad, de habilidades gerenciales, por la capacidad de brindar un buen servicio al cliente tanto interno como externo, de las formas novedosas de promocionar el bien o servicio que ofrezca, entre otras.

Jiménez, et al. (2009) mencionan que:

La relación entre las estrategias de la empresa y competitividad puede analizarse desde dos perspectivas. La primera, las estrategias de la empresa se consideran un elemento fundamental para lograr la competitividad y, en la segunda, la innovación modifica esa relación como puede observarse en el siguiente comentario: De acuerdo con Molina (2003), citado por Jiménez, et al. (2009), "los cambios en el contexto en el que interactúan las empresas y en este caso los artesanos, han generado la necesidad de diseñar estrategias que les permitan ser competitivas y, por lo tanto, permanecer en el largo plazo". (p. 25)

Según Domínguez, Hernández & Toledo (2004, citados por Jiménez et al., 2009) "la competitividad en los sectores fragmentados se manifiesta como el resultado de una cadena de actividades de innovación. Cuando las características del producto artesanal, las habilidades de negocio y las posibilidades para generar estrategias competitivas no son adecuadas al mercado, la innovación del artesano es la que tiende a determinar el incremento en la rentabilidad del negocio" (p.147).

2.4 *Cluster*, asociaciones u otro tipo de alianzas

La experiencia ha demostrado que para lograr ventajas competitivas es necesario que las empresas unan esfuerzos a través de organizarse por medio de *cluster*, asociaciones, consorcios o cualquier tipo de alianzas que contribuyan a crear redes que les permitan minimizar costos y cumplir con las demandas de los clientes, a continuación se describirá las ventajas y desventajas de cada una de estas alianzas.

Las redes empresariales son grupos de empresas que trabajan en conjunto para comercializar sus productos, adquirir insumos, dotarse de servicios comunes y organizarse para la producción especializándose y complementándose entre sí. Las redes se definen también como un mecanismo de cooperación entre productores, donde cada participante mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, con afiliación voluntaria para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta.

Las redes empresariales se pueden clasificar como verticales y horizontales, las horizontales son alianzas entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí, en algunas actividades, pero compiten en un mismo mercado. En este tipo de redes se pueden incluir las empresas de artesanía textil, las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados, pero a través de la red cooperan entre sí para la compra de insumos y/o para surtir un pedido que exceda las capacidades individuales de cada una.

2.4.1 *Cluster*

El término *cluster* hace referencia a un conglomerado, a la unión de varias partes, en administración es utilizado desde principios del siglo para hablar de una herramienta de competitividad internacional. Sánchez (2006), menciona que hasta

hace poco tiempo se pensaba que las empresas más exitosas a nivel mundial se ubicaban en ciudades y países en donde pudieran minimizar sus costos. La evidencia empírica en la actualidad demuestra lo contrario.

En realidad, las empresas más competitivas tienden a agruparse en espacios geográficos relativamente pequeños en donde otros factores como acceso a mano de obra especializada, facilidades para la investigación y desarrollo (I+D), redes de proveedores y cliente sofisticados, son los que realmente permiten crear una ventaja competitiva.

Esta teoría fue desarrollada por el profesor Porter como parte de su libro *La ventaja competitiva de las naciones*. De acuerdo con Porter (1999) *clusters* son aglomerados competitivos de industrias relacionadas por características comunes y complementarias. La característica fundamental es que estas industrias se encuentran relativamente concentradas en áreas geográficas particulares, ya sea ciudades o países.

2.4.1.1 Ventajas de un *cluster*

Según Durán (2008), sin duda la agrupación de conglomerados empresariales permite a los participantes de este gozar de muchos beneficios, que les brinda seguridad y confianza en las inversiones. Los beneficios del *cluster* son:

- El desarrollo de las economías de escala, para las empresas asociadas, potenciando su capacidad de ingreso a mercados y aumentando sus beneficios.
- Se eleva la competitividad, favoreciendo a la industria por la necesidad de nuevos productos y de mejor calidad.
- Se asegura la permanencia en el mercado, permitiendo que las empresas que se integren tengan una estabilidad.
- La mutua ayuda de las empresas permite la permanencia en los mercados, y la investigación les permite hacer un avance en conjunto.

- La investigación de Universidades y Centros de investigación tecnológicos permiten que los integrantes del *cluster* se vean beneficiados en conjunto por los avances de los organismos tecnológicos.
- La concentración de empresas en una región atrae más clientes, provocando que el mercado se amplíe para todas, más allá de lo que sería el caso si cada una estuviese operando aisladamente.
- La fuerte competencia inducida por esta concentración de empresas genera una mayor especialización y división de trabajo y, por ende, una mayor productividad.
- La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
- Se aumenta la productividad de las empresas que pertenecen al *cluster*.
- Mejoran y aumentan la capacidad de innovación.
- Estimulan la formación de nuevas empresas que a su vez amplían y profundizan las ventajas competitivas del *cluster*.

2.4.1.2 Desventajas de un *cluster*

Menciona Duran (2008) que en América Latina, las condiciones de muchas economías locales fuera de las grandes ciudades son tales que se encuentran muy alejadas de los *clusters* en los países desarrollados. Las políticas y programas que intentan fortalecer los *clusters* en la región deberán, por lo tanto, empezar por reconocer estas diferencias y tratar de incidir sobre lo básico, o sea, preocuparse primero por mejorar la educación y las destrezas, construir capacidades en tecnología, abrir el acceso a los mercados de capital y mejorar las instituciones y solo después o, a lo sumo, paralelamente, tomar acciones específicas para fortalecer un *cluster* dado.

- La asociación de núcleos empresariales en una conglomeración *cluster* no solo trae consigo beneficios a los sectores empresariales. La mala planificación y la falta de estudios sobre la factibilidad de un *cluster* pueden

provocar un mala perspectiva de este, conduciendo a la falta de afiliados y al poco interés por parte de los empresarios.

- Al haber una mala planificación tanto espacial como comercial, el *cluster* puede perder factibilidad industrial, y perder sus componentes haciendo caer a todos sus afiliados.
- La falta de estudios y proyectos puede hacer que la planificación de un *cluster* económico no posea la suficiente atracción para el sector empresarial, limitando la cantidad de núcleos empresariales que ingresen a este.

2.4.1.3 Efectos que tienen los *cluster* en las empresas

Los *cluster* afectan la competencia en tres ámbitos:

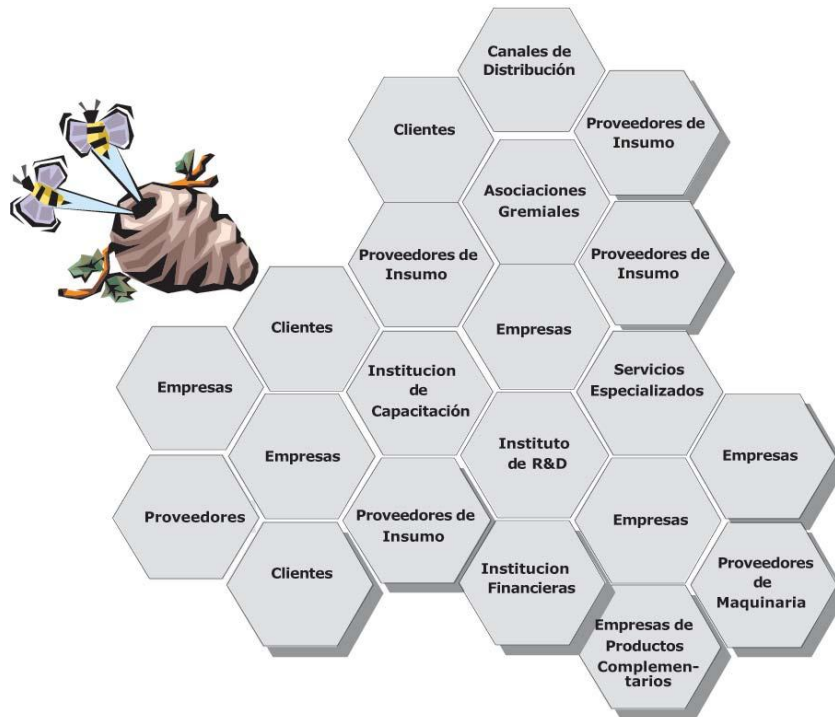
- a) Incrementan la productividad de las empresas asociadas
- b) Señalan la dirección y el ritmo de la innovación
- c) Estimulan la formación de nuevos negocios

En relación con el último punto, si un *cluster* es exitoso, lo más probable es que se vayan formado encadenamientos en diferentes direcciones alrededor de la actividad central o base. Se mejora la competitividad de las que se encuentran en su interior. Existe atracción de proveedores, mejora la oferta, efecto positivo sobre costos, hay división externa del trabajo y especialización productiva de las empresas, fluye la información entre las empresas, se fortalecen las relaciones de confianza, se intercambian conocimientos y se facilita la toma de decisiones.

Un *cluster* está conformado por una red de relaciones a diferentes niveles. Existen distintos tipos de relaciones: por ejemplo, relaciones horizontales entre empresas que comparten canales de distribución, relaciones verticales entre proveedores y clientes, y relaciones institucionales y de apoyo con institutos y asociaciones, para mencionar algunas.

La noción de *cluster* es similar al desarrollo de una colmena cuyas células son distintas entre sí pero complementarias a la vez ver figura 3.

Figura 3. Diagrama de un *cluster* genérico



Fuente: Sánchez, 2006

Según Salcedo & Galán (2010), los *clusters* están formados en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, lo que les da la flexibilidad para afrontar los cambios que se presentan en el mercado mundial. Los *clusters* lo conforman un grupo de empresas de la misma actividad que tienen una estrategia común, manteniendo lazos en la compra de insumos, en el cumplimiento con los clientes, con el propósito de elevar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

Muchos expertos recomiendan agruparse en *cluster* para mejorar los esfuerzos de las empresas individuales que lo conforman pues permite definir una estrategia de desarrollo económico del sector. Adicionalmente las cadenas productivas más exitosas suelen estar concentradas regionalmente, la experiencia internacional ha demostrado que las economías locales que se desarrollan bajo el concepto de *cluster* han incrementado notablemente su competitividad en los mercados internacionales y la formación de un grupo de empresas atrae factores productivos en condiciones favorables de calidad y precio, lo que refuerza la competitividad del *cluster* (Salcedo & Galán, 2010).

Uno de los rasgos más interesantes de la dinámica de *clusters* es que las empresas de productos y servicios que forman el *cluster* compiten al mismo tiempo que colaboran entre sí. A este fenómeno se le denomina “coopetencia” (competencia y colaboración a la vez). Esto se puede lograr porque tanto la competencia como la colaboración se dan en diferentes dimensiones, en diferentes momentos y con diferentes actores.

La visión de *clusters* se alinea mucho mejor a la naturaleza de la competitividad y a la creación de ventajas competitivas. Los *clusters* capturan información de mercado, necesidades emergentes de los clientes, capacidad técnica y tecnológica de punta, facilitan la comunicación, entre otras cosas.

2.4.2 Asociación

La asociación por su parte, es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática, tiene personería jurídica, tiene su propio patrimonio el cual es aportado por los asociados. Según Lasarte (1984):

...La asociación es la unión de personas que persiguen un fin común, que constituye la persona jurídica de tipo asociativo; estructuralmente, por tanto, la asociación (*universitas personarum*) muestra una pluralidad de miembros unidos en torno a un fin y organizados para su consecución y funcionamiento, tras haber sido reconocido por la ley (p.2)

Por su parte, Ossorio (1981) menciona que la “asociación es un conjunto de asociados para un mismo fin. Persona jurídica por ellos mismos formada. Asimismo dice que la asociación civil es el conjunto de asociados para un mismo fin y persona jurídica por ellos formada”, pero funcional y esencialmente es la ausencia de fines lucrativos lo que caracteriza a la asociación genérica de personas frente a la especie de las sociedades, sean estas civiles o mercantiles.

El Código Civil de Guatemala en el Capítulo II, de las personas jurídicas, artículo 15: menciona que son personas jurídicas: “Las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se consideran también como asociaciones”, de la misma manera el artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala, reconoce el derecho de libre asociación.

En Guatemala y el resto del mundo existen asociaciones civiles, son organizaciones constituidas sin fin de lucro que por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general, entre las cuales se pueden encontrar: las fundaciones, las ONG's asociación de vecinos, asociación de taxistas, asociación de artistas, asociaciones solidaristas, las iglesias, entre otras.

Las asociaciones civiles se distinguen porque no tienen fines de lucro, promueven la caridad, beneficencia, asistencia o servicio social, cultural, científico de

educación e instrucción artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, religiosas, entre otras.

2.4.2.1 Obligaciones de las asociaciones civiles

Las asociaciones civiles en Guatemala deberán cumplir con las siguientes obligaciones (Rodas, 2009)

- Elaborar la escritura de constitución
- Elaborar los estatutos que regirán el funcionamiento de la asociación
- Elegir la Junta Directiva de la Asociación
- Elegir al presidente y representante legal de la Junta Directiva
- Enumerar los requisitos para poder asociarse
- Inscribirse en el registro civil del municipio donde se constituyen
- Inscribirse en el régimen de seguridad social cuando posea más de tres empleados
- Habilitar un libro de salarios en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- Cuando tenga más de diez empleados es necesario que autorice un reglamento interior de trabajo, el cual deberá ser exhibido como mínimo en dos lugares de la asociación (Art 57 Dto. 1441 Código de Trabajo)
- Inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, para registro y control
- Nombrar un perito contador que represente a la Asociación
- Actualizar sus datos en la SAT, mínimo una vez por año
- Operar contabilidad completa en forma organizada, así como los registros que sean necesarios, de acuerdo con el sistema de partida doble aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados, en este caso son las NIC (Art. 13 Dto. 02-2003 ley de ONG'S), esto quiere decir que tiene que habilitar los libros de Inventario, Diario, mayor o centralizador, balances, asimismo un libro de actas donde se lleve el registro de las reuniones de junta directiva y asamblea

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Presentar estados financieros anuales conforme las Normas Internacionales de Contabilidad
- Presentar declaración jurada anual de impuesto sobre la renta informativo de sus operaciones en el periodo fiscal por medios electrónicos
- Extender recibos para recibir los aportes tanto ordinarios, como extraordinarios según los fines de la asociación, para las ONG'S estos recibos deberán ser autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
- Solicitar facturas contables a sus proveedores cuando realicen compras de bienes y servicios
- Autorizar y emitir facturas contables, así como pagar el Impuesto Sobre la Renta anual cuando efectúe actividades distintas a su naturaleza, es decir cuando efectúe actividades con lucro entre sus operaciones
- Ser agente de retención del ISR y emitir dichas constancias por medios electrónicos cuanto tenga empleados que sobrepasen ingresos por Q 36 000 anuales o cuando efectúe pagos a proveedores que han elegido dicha opción. (Resolución de directorio 306-2009 de la SAT)
- Cuando retenga ISR a sus empleados es necesario que lleve por medio electrónico la conciliación anual de retenciones de ISR para personal en relación de dependencia que establece la Ley del ISR

2.4.2.2 Prohibiciones

- Repartir dividendos, bienes, utilidades o beneficios entre sus asociados
- Destinar el ingreso de sus aportes tanto ordinarios, como extraordinarios a fines distintos de los establecidos en su escritura de constitución

2.4.2.3 Derechos

- Exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), cuando la totalidad de sus ingresos y su patrimonio provengan de donaciones, aportes, cuotas ordinarias o extraordinarias y que sean destinadas exclusivamente a los

finés de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente utilidades o bienes entre sus integrantes. (Art.6 inciso c, Dto. 26-92 Ley del ISR y Art. 6 Dto. 206-2004 Reglamento de la Ley del ISR)

- Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), están exentas de cargar el IVA en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 7 Inc. 13 Ley del IVA), sin embargo, son consumidores finales, esto quiere decir que no están exentas del IVA en cuanto a las compras que realicen. (Art. 9 Reglamento Ley del IVA)
- Exención del Impuesto de Solidaridad (ISO) en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados. (Art. 4 Inc. e Ley de ISO)
- Exención del Impuesto de Timbres Fiscales y de papel Sellado especial para protocolos en los documentos que contengan actos o contratos gravados bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 10 Inc. 4 Ley de Timbres Fiscales)

2.4.3 Consorcio:

Los consorcios se definen como agrupaciones empresariales constituidas por personas jurídicas que tienen por objeto realizar una actividad económica específica en forma mancomunada, los más comunes son los consorcios de exportación (López, 2004).

En el caso de las exportaciones, López (2004) menciona que los consorcios son alianzas voluntarias de empresas con el objeto de promover los bienes y los servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. En donde debe predominar el respeto a la competencia, con el fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente.

Entre las ventajas que se han observado en los consorcios para la exportación se pueden mencionar:

- Disminución de costos para los participantes como producto de distribuir entre los asociados los gastos fijos
- Ampliación de la cartera de los productos a ofrecer al mercado
- Posibilidad de contratación de servicios de apoyo especializado
- Mayor poder de negociación con proveedores, distribuidores, importadores y clientes

Dentro de los compromisos que deben de adoptar los socios están:

- Las empresas adoptan un compromiso económico y/o comercial entre ellas y determinan unas normas que determinan lo que aportan cada una y los derechos y deberes respectivos
- Los productos que los socios aportan al consorcio, normalmente son complementarios entre sí y suelen tener un mismo canal de distribución, así como eventos promocionales idénticos

Para el Centro de Estudios Económicos, Tomillo (s.f.) el consorcio “hace referencia a la unión de dos o más personas que comparten un mismo objetivo o que deben resolver cuestiones en común. El concepto cuyo origen se remonta al vocablo latino *consortium*, se utiliza con frecuencia para nombrar al grupo de vecinos que viven en un mismo edificio”.

Para el caso de los negocios y las finanzas, el consorcio surge de la agrupación de varias empresas con el objetivo de desarrollar una actividad que depare beneficios para todas. Estos acuerdos permiten concretar inversiones y llevar a cabo obras que, por separado, ninguna empresa podría ejecutar. En un consorcio cada empresa mantiene su autonomía e independencia.

Los consorcios aportan ventajas competitivas, ya que los gastos y los costos son compartidos por sus participantes, facilitando el cumplimiento de los objetivos financieros. Es una alianza en la cual una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta de comercialización, mediante la creación de una nueva sociedad encargada de estudiar nuevos mercados, así como promocionar, financiar y comercializar al conjunto de empresas. Es importante recalcar que cada socio mantiene su independencia jurídica. Este tipo de alianza suele darse entre empresas del mismo sector que elaboran productos o servicios complementarios.

2.4.3.1 Ventajas

- Los gastos de cualquier iniciativa comercial se comparten
- Disminuye el riesgo y aumenta el éxito de la promoción comercial
- Aumenta la posibilidad de ofrecer un amplio número de productos
- Mayor poder de negociación frente a los compradores
- Posibilidad de optar a la concesión de ayudas públicas

Russo (2005) menciona que:

...un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

La mayoría de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el consorcio de exportación, las empresas miembro no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras. Esta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. (p. 2)

2.5 Innovación

Existe diferente literatura que aborda el tema de la innovación considerando que esta se encuentra relacionada con la tecnología y los aspectos más complicados de una empresa como son la organización, estructura, procesos, entre otros. Cada autor toma su postura respecto de la concepción que le dará al tema, pero la mayoría de autores coinciden en que la innovación es un proceso empresarial capaz de convertir una buena idea en un producto, servicio, estrategia, modelo, que sea aceptado y valorado exitosamente por un segmento de mercado determinado.

2.5.1 Definición de innovación

La innovación es un término que ha tenido incidencia en el campo económico, empresarial e industrial, su concepción ha variado conforme su campo de aplicación, revisemos algunos conceptos.

Domenech (2009), en una entrevista para la revista Innova, menciona que para él innovar es crear productos que hagan la vida más fácil, exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio al campo de las realizaciones e implementaciones.

Se considera además que la innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en su conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible (West & Farr ,1990).

Por su parte, Schumpeter (1912), menciona que la innovación se refiere a una aplicación específica de la tecnología desarrollada por el proyecto y que tiene la característica de haber sido colocada exitosamente en el mercado. La innovación

crea valor para quienes la utilicen; existe un estado de estancamiento empresarial denominado circuito económico, y un estado de crecimiento, que llama evolución, el paso del circuito a la evolución se efectúa por medio de las innovaciones, las cuales se constituyen en el motor del crecimiento.

Tanaka, Glaude & Gault (2005) definen la innovación como:

La introducción de un nuevo significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas intermedias de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (p. 16).

Schumpeter (1939) introduce, por una parte, las diferencias entre invención, definida como la generación de una nueva pieza o conocimiento; innovación, como la traducción de la Innovación más Desarrollo (I+D) anteriores, en un nuevo producto/proceso que llega al mercado; y difusión como la imitación de la innovación al ser adoptado por un número grande de competidores.

Los autores citados coinciden en que la innovación es un cambio o mejora que puede tener un producto y/o servicio luego de realizarse un proceso de investigación y desarrollo, innovar no es sinónimo de crear algo nuevo, sino de mejorar o adicionar algún factor a un producto y/o servicio que ya existe en el mercado.

La innovación es, por lo tanto, un proceso de gestión empresarial que consiste en identificar oportunidades del mercado que conlleven a la introducción de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos o a la modificación significativa de los actuales productos y procesos (Martín-Hidalgo, 2009). La innovación es un reto estratégico para las empresas que requiere la generación constante de buenas ideas que deberán convertirse en productos y servicios con una alta probabilidad de éxito comercial.

Innovar es técnica, método, proceso y control. Pero sobre todo es ganas, empuje, coraje, trabajo en equipo, pasión, arte, diseño, meditación, intuición (Ponti, 2010). Evidentemente existen innovaciones que brotan en un instante de genialidad, sin embargo, la mayoría de innovaciones requiere de una búsqueda constante de oportunidades, de un trabajo tesonero, de una mezcla entre el orden, la disciplina, la capacidad artística y la creatividad.

Recientemente, Drucker (2002) lanzó la idea de que las empresas compiten ya no con productos sino con modelos empresariales, los cuales nacen de la innovación y son más competitivos cuanto más intensa sea esta. La innovación recae en las partes de la cadena que aportan más valor al sector y a las empresas. Por lo tanto, innovar se asocia con un proceso empresarial que convierte un conjunto de buenas ideas en productos, servicios, procesos, estrategias, métodos que son valorados exitosamente por el mercado y que contribuyen a mejorar las condiciones de un sector de la economía y que beneficia en forma positiva a la sociedad en general. Además de producir rentabilidad a la empresa, aporta bienestar.

Asimismo, el concepto de innovación ha sido tradicionalmente relacionado con el desarrollo de nuevos productos, procesos de producción y tecnologías, ligadas directamente con las grandes empresas que dentro de su estructura organizativa contemplan el Departamento de Investigación y Desarrollo, empresas como Google, Apple, Facebook, Nokia, General Electric, Microsoft que invierten cantidades millonarias en la generación de nuevos conceptos.

Pero como menciona Ponti (2010), absolutamente todas las empresas pueden innovar, y cada vez están más obligadas a hacerlo, debería ser el pan de cada día. La innovación debe verse como un proceso dinámico, un proceso de gestión empresarial basado en la gestión de personas, de información, de conocimiento y recursos tanto financieros como tecnológicos.

Pero innovar ¿es sinónimo de creatividad?, es importante aclarar la diferencia que existe entre los términos de innovación, invención y creatividad. La creatividad es la capacidad humana que todos los seres humanos poseen en mayor o menor medida asociada al proceso de generación de ideas originales. La invención está relacionada con el desarrollo práctico de prototipos u objetos novedosos.

La innovación, por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, es un proceso empresarial, capaz de convertir una buena idea (o un conjunto de buenas ideas) en un producto, servicio, estrategia, método, proceso, entre otros, que sea valorado exitosamente por un público determinado (Ponti, 2010). La innovación va más allá, supone la colocación en el mercado de productos y/o servicios valorados por los clientes. A pesar de presentarlos como conceptos diferenciados, tanto la creatividad como la invención forman parte del proceso integral de innovación.

La innovación suele venir asociada a la idea de “romper con las reglas del juego”, dicho de otra forma, supone la ruptura de paradigmas o el cuestionamiento profundo de sistemas que hasta el momento han sido plenamente aceptados.

No es imposible lanzarse a la búsqueda del emprendimiento innovador, basta que se tenga claridad ¿por qué se quiere innovar?, ¿cómo se hará?, ¿quién lo hará?, que se tenga la capacidad de romper esquemas, moldes, paradigmas y sobre todo contar con personas que hagan las cosas de forma diferente. Se verán ahora los tipos de innovación a los cuales una empresa puede apostar.

2.5.2 Tipos de innovación

El término innovación se usa de manera diferente de acuerdo con el nivel de análisis empleado. Las distinciones más útiles son las que definen los tipos de innovación como técnica, administrativa y organizacional-ambiental.

Damampour (1987) y Damampour & Evans (1998) se refieren a las innovaciones técnicas como aquellas que ocurren en los sistemas técnicos de una organización y que están directamente relacionados con la actividad primaria de trabajo de dicha organización. Una innovación técnica puede ser la implementación de una idea para un nuevo producto o un nuevo servicio, o la introducción de elementos nuevos en las operaciones de producción o servicios de una organización.

Schumpeter (1939) distingue cinco formas de innovación: de producto, de proceso, de nuevas materias primas, de nuevos mercados y de reorganización industrial. La innovación tecnológica en productos y procesos (ITPP) se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos o de inversiones en I+D que generan novedades a nivel de la empresa.

La innovación en productos puede tomar dos formas: a) un producto tecnológicamente nuevo, es decir, un producto cuyas características tecnológicas difieren significativamente de las correspondientes a los productos anteriores. Este puede implicar tecnologías radicalmente nuevas o la combinación de tecnologías existentes con nuevos usos, así como derivarse del uso de un conocimiento nuevo; b) un producto existente tecnológicamente mejorado. Esto se puede dar por el uso de componentes o materiales de mejor desempeño, o por un producto complejo compuesto de un conjunto de subsistemas técnicos integrados que pudo haber sido mejorado a través de cambios parciales. Las innovaciones en producto implican la presentación de productos/servicios nuevos o mejorados para los clientes (Martín-Hidalgo, 2009).

La innovación de producto no tiene por qué estar únicamente basada en el desarrollo de competencias tecnológicas genéricas. Si se centran en el producto, existen una serie de elementos que pueden ser objeto de mejora profunda como por ejemplo: complementos, estilo, características físicas, calidad, medidas. Si se centran

en el cliente, se podría trabajar sobre el uso del producto, la percepción del producto, o incluso de la empresa, el segmento elegido, el nivel de precios, entre otros.

La innovación en procesos es la adopción de métodos tecnológicos nuevos o mejorados, incluyendo los métodos de distribución, y puede comprender cambios en equipos, en la organización de la producción, o consistir en una combinación de los anteriores. Puede, también, generarse de la aplicación de un nuevo conocimiento. Estos métodos pueden ser aplicados para producir o despachar productos tecnológicamente mejorados.

Tradicionalmente los estudios sobre innovación de procesos se centran en el proceso productivo. A partir de los años 80, con la aparición de los programas de calidad total, se inicia la aplicación de técnicas de mejoras de procesos a todos los niveles de la empresa: productivos, comerciales, administrativos, de soporte, entre otros. Impulsos como el de Motorola o General Electric que han utilizado los enfoques “6 sigma”, los cuales se basan en herramientas estadísticas y que adicionalmente han tenido una clara visión de negocio, han demostrado que la innovación en procesos ve más allá del proceso productivo.

Según Pujol (2005), la innovación de procesos es el proyecto de cambio profundo de un proceso multifuncional con el objetivo de mejorar de forma significativa tanto los resultados intermedios como los *outputs* finales en términos de variables como la calidad el costo, la flexibilidad o el plazo de realización.

Para Martin-Hidalgo (2009), las innovaciones en procesos son novedades o mejoras de los procesos de producción y provisión del servicio. Estas se pueden dividir en innovaciones en los procesos de producción e innovaciones en los procesos de distribución y entrega (provisión), es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes de técnicas, equipo y/o software.

En cuanto a las innovaciones administrativas Damampour (1987) y Damampour & Evans (1998), las definen como aquellas que ocurren en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas. Una innovación organizacional es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas del negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

Las innovaciones administrativas son consideradas menos efectivas porque son menos observables, más complejas de implementar y relativamente menos ventajosas (Damampour & Evans, 1984; Evans & Charles, 1998). De ahí que las innovaciones tecnológicas sean percibidas como más efectivas que las administrativas o las de vínculo con el ambiente. También podría desprenderse de lo anterior que los empresarios tienden a percibir en mayor grado las tecnológicas y por ello a adoptarlas más.

Una innovación de *marketing* es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio (Martín-Hidalgo, 2009).

Otra forma de clasificar la innovación para Martín-Hidalgo (2009) se da por el nivel de impacto en la competitividad de la empresa en: a) radical o estratégica, que es aquella que contribuye a que la empresa compita a un mediano y largo plazo, generalmente asociada con el lanzamiento al mercado de nuevos productos y nuevos servicios. Demanda cambios tecnológicos radicales en la empresa; b) incremental, que es aquella que se realiza en los productos, servicios o procesos existentes en la empresa con el fin de mejorar su desempeño en el mercado. Por

lo general contribuye a que la empresa pueda competir en el corto y mediano plazo.

Las innovaciones incrementales tienen que ver con la mejora y optimización de los productos, servicios, procesos de producción, modelos organizacionales, estrategias, entre otros, que conducen a la obtención de productos y servicios más avanzados, pero con el mismo concepto de aquellos que los preceden. La innovación radical proviene, más que de optimizar lo que ya se tiene, de imaginar aquello que no ha sido nunca. Consiste en repensar las realidades de forma diferente a la que se está acostumbrado en experiencia previa, desde otra perspectiva, buscar opciones novedosas sin prejuicios, paradójicamente dichas transformaciones son producidas por personas externas al sector, es decir, personas que no están acostumbradas a hacer las cosas de la forma tradicional (Llobet, 2006).

2.5.3 Factores que determinan la innovación

El proceso de innovación está determinado por factores, entendiendo un factor como aquel elemento que puede condicionar una situación, volviéndose el causante de la evolución o transformación de los hechos. Existen factores que pueden determinar la capacidad innovadora a nivel mundial, por región, por país, por sector de la economía y por empresa.

Los factores que determinan la capacidad de innovar y emprender de un país se pueden agrupar en seis grandes grupos: los gobiernos, las empresas, el sistema educativo, las personas, los círculos sociales y la responsabilidad social. Los gobiernos son los encargados de la definición de las políticas y las leyes que faciliten a las empresas el proceso de innovación. Por su parte, las empresas son el escenario de la innovación. En el sistema educativo es donde se fijan las bases de la innovación a través de los centros de investigación.

Las personas son los generadores de innovación, de ellas surgen las ideas, las motivaciones y las ambiciones que dan lugar a la innovación. Los círculos sociales son los vínculos que unen la diversidad de perspectivas de las personas y que potencian la innovación. Finalmente, la responsabilidad social, mientras tanto, posibilita una tipología de innovación que el mercado olvida: la innovación social.

Estos seis grandes grupos permiten elaborar un marco general que da consistencia a una agenda de innovación. Los gobiernos deben diseñar políticas pensando en el conjunto de su región, pero siempre deberán respetar un elemento fundamental: la innovación sostenible de una región no depende de sus políticas e instituciones, depende de sus empresas y personas. Por ello se debe fomentar una cultura innovadora. A nivel de empresa, el éxito o fracaso de los procesos innovativos está determinado por factores que, de acuerdo con la concepción de varios autores como Díaz (1996), Hidalgo & Vizán (2008), se pueden clasificar como endógenos o exógenos. A continuación se presenta una breve descripción de los estos.

Según Díaz (1996) la estructura del mercado y las características del sector donde la empresa desarrolla su actividad son los factores determinantes de la innovación. Mientras que Hidalgo & Vizán (2008) indican que los factores que caracterizan el proceso de innovación se pueden dividir en internos y externos.

Los factores internos son resultado de actuaciones de la propia empresa y dependen de la capacidad de dirección para consolidar las dimensiones de la calidad y productividad (corto plazo), así como la posibilidad de crear a menor costo y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales que generen productos o servicios innovadores (largo plazo).

Los factores externos están asociados al sector de actividad al que pertenece la empresa, al contexto institucional que la rodea y a las características de la política económica que le afecta.

Harris, Coles & Dickson (2000) mencionan como factores importantes la situación organizacional y el potencial tecnológico, el cual comprende las capacidades tecnológicas internas que la empresa tiene para vincularse con las oportunidades del mercado. En la teoría general a nivel de empresa individual, los factores que afectan el desarrollo del nuevo producto son: la competencia tecnológica, el tamaño de la empresa, el sector y la localización. El intercambio de información informal entre las empresas, en un factor que favorece el desarrollo de un nuevo producto así como las alianzas estratégicas, como una forma de colaboración tecnológica con otras empresas son un factor que fortalecen a las empresas en el desarrollo de un nuevo producto.

Jaramillo, Lugones & Salazar (2001) indican que los factores que determinan los procesos innovativos se clasifican en: empresariales o microeconómicos, meso-económicos o de mercado, y macro y meta económicos los cuales a su vez se subdividen así:

- Empresariales o microeconómicos: capacidades de innovación, disponibilidad de personal capacitado, resistencia al cambio, deserción laboral, riesgo de innovar, período de retorno, costos de la innovación.
- Meso-económicos o de mercado: tamaño del mercado, estructura del mercado, comercialización, dinamismo del sector, respuesta de los consumidores ante productos y procesos nuevos, oportunidad para cooperar, oportunidad tecnológica, dinamismo tecnológico, necesidad de innovar, costos del financiamiento, disponibilidad de financiamiento; facilidad para imitar las innovaciones.
- Macro y meta-económicos: información sobre mercados; información sobre tecnologías; legislación, normas, regulaciones, estándares, impuestos; instituciones públicas; instituciones relacionadas con ciencia y tecnología;

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

infraestructura física; sistema de propiedad intelectual; legislación y regulaciones laborales; calidad de la formación básica de los trabajadores; costos de capacitación; calidad y disponibilidad de centros de formación.

Márquez & Pérez (2007) señalan que los factores que determinan la innovación se clasifican de acuerdo con siete enfoques diferentes, el enfoque de economía industrial cuyos factores son el tamaño del mercado, la estructura del mercado, el nivel en investigación y desarrollo entre otros. En el enfoque estructural se consideran como factores determinantes el marco regulatorio, el marco institucional y social, las condiciones políticas, las condiciones macroeconómicas, el acceso y funcionamiento de los mercados de factores y de los mercados de bienes y servicios.

Mientras que el enfoque shumpenteriano considera el tamaño empresarial, la concentración del sector y la innovación; por su parte el enfoque evolucionista menciona que se debe considerar la historia de la empresa, las oportunidades de innovación, los incentivos para innovar, la modalidad de aprendizaje que adoptan los agentes y las rutinas de la organización, como se puede observar en la tabla 15.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 15. Factores determinantes de la innovación

Enfoque	Principales autores	Factores considerados
Economía industrial (Estructura-Conducta-Resultados)	Schmookler Scherer Schmalensee	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de mercado • Estructura de mercado • Régimen de apropiabilidad de resultados (imitación) • Oportunidad tecnológica del sector • Nivel de gasto Investigación y Desarrollo (I+D)
Estructural	Comisión Económica para América Latina Banco Interamericano de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Marco regulatorio • Marco institucional y social • Condiciones políticas • Condiciones macroeconómicas • Acceso y funcionamiento de los mercados de factores • Acceso y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios
Shumpeteriano	Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño empresarial • Concentración del sector • Empresario innovador
Recursos y Capacidades	Hamel y Prahalad Teece Galende y de la Fuente	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tangibles • Recursos intangibles • Capacidades
Evolucionista	Nelson y Winter Dosi	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Oportunidades de innovación • Incentivos para innovar • Modalidad de aprendizaje que adoptan los agentes • Rutinas de la organización
Costos de transacción	Coase Williamson	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retorno esperado • Tiempo de recuperación de la inversión
Interacción Empresa-Universidad	Universidad Politécnica de Valencia-España (CERES)	<ul style="list-style-type: none"> • Interface para provocar interacciones entre diferentes agentes de innovación ubicados en el entorno tecnológico, académico, empresarial y financieros

Fuente: Márquez & Pérez, 2007.

2.5.4 Modelos de innovación

Partiendo de que un modelo representa la realidad por medio de abstracciones o explicaciones de esta, se presenta a continuación los distintos modelos que diversos autores han planteado para explicar o representar el concepto de innovación:

El primer modelo a considerar es el presentado por Afuah (2009) quien distingue entre los modelos estáticos y los modelos dinámicos de innovación. Los modelos estáticos explican los diferentes factores que afectan la capacidad innovadora de las organizaciones en un determinado momento histórico. Por su parte, los modelos dinámicos, toman una visión longitudinal de la innovación y exploran la evolución de los procesos innovadores de las empresas.

El segundo modelo a considerar es el introducido por Albernathy & Clark (1985). Este modelo sugiere que existen dos tipos de conocimiento que señalan una innovación: tecnológico y de mercado. Por lo que las capacidades tecnológicas de la empresa pueden estar obsoletas, pero no sus capacidades de mercado. De este modo la empresa puede utilizar sus capacidades de mercado para mantener su ventaja sobre las empresas entrantes. Así, el modelo clasifica las innovaciones de acuerdo con su impacto en el conocimiento existente sobre el mercado y sobre la tecnología.

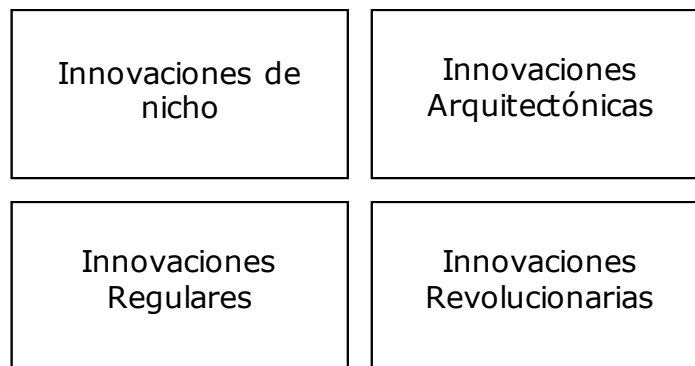
Ambos autores definieron la innovación como la introducción inicial de mercado de un nuevo producto o proceso, cuyo diseño se aparta radicalmente de la práctica anterior. Por lo tanto, la importancia competitiva de una innovación dependerá de: lo que le da el valor agregado y su aplicabilidad a las competencias de la empresa. Además consideran la posición competitiva de una empresa en términos de variedad de dimensiones. Se asume que los productos no son homogéneos, y que

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

las empresas compiten por ofrecer productos que pueden ser diferentes en muchos aspectos como: rendimiento, fiabilidad, disponibilidad, facilidad de uso, apariencia estética, y la imagen entre otros, sin menospreciar el costo inicial.

Una empresa obtiene ventaja competitiva cuando alcanza una posición en una de estas dimensiones o cuando logra una combinación en varias, que son valoradas por los clientes y superan a los competidores.

Figura 4. Mapa transiliencia Modelo de Albernathy-Clark



Fuente: Izque (2005).

En este modelo se divide las innovaciones en dos dimensiones representadas a través de una matriz con cuatro celdas llamada “Mapa de transiliencia”, que es una combinación de las palabras transitoria y resistencia, la cual ilustra como las innovaciones de productos diferentes afectan la situación competitiva en una industria determinada. El Mapa de Transiliencia muestra la capacidad de una innovación y la influencia de los recursos existentes en la empresa, así como las habilidades y conocimientos. Se centra en dos perspectivas distintas, la primera se centra en cómo las nuevas tecnologías y las actividades de fabricación están organizadas, mientras que la segunda perspectiva relaciona las actividades necesarias que la empresa debe implementar en función de los mercados y clientes. La relación entre cada dimensión sugiere cuatro tipos de innovación:

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- a) Innovación revolucionaria: se invierte en nueva tecnología y en innovación, se requiere una agresiva estrategia de mercadeo para cambiar reglas del juego y posicionarse competitivamente. Se aplica a mercados y clientes, no siempre tienen un impacto en la competencia.

- b) Innovación regular: implica un cambio basado en la reconocida competencia técnica y de producción, se aplica a mercados y clientes, el objetivo es alcanzar altos volúmenes de producción y el uso de economías de escala para reducir costos y mejorar los productos. Se busca mejorar la calidad, las características de los productos y eliminar cuellos de botella en el proceso productivo.

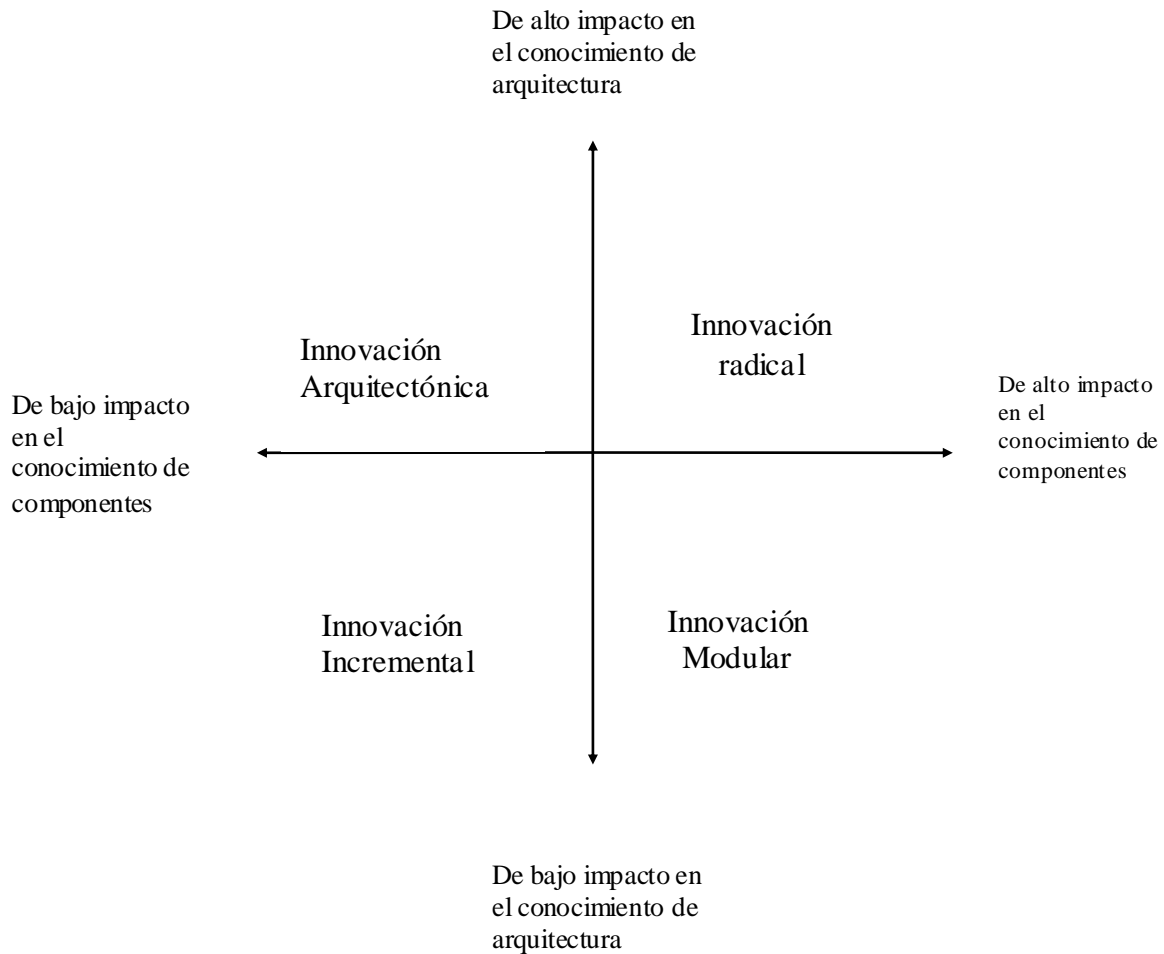
- c) Creación de un nicho: la apertura de nuevas oportunidades de mercado a través del uso de la tecnología existente es fundamental para este tipo de innovación, el efecto sobre los sistemas de producción y técnico es de conservar y fortalecer los diseños establecidos. Puede aparecer como la introducción de nuevos productos, detalles técnicos e incluso los cambios tecnológicos. Los cambios se basan en las competencias técnicas establecidas y la capacidad de mejorar su aplicabilidad en los segmentos de mercados emergentes. La fabricación debe ser rápida, sensible, ofrecer un servicio de respuesta ágil entregando el producto oportunamente.

- d) Innovación arquitectónica: la esencia de esta innovación la constituye el uso de nuevos conceptos en tecnología para establecer nuevos vínculos de mercado. Define la configuración básica de productos y procesos estableciendo programas técnicos y de mercadeo que orientan el desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El tercer Modelo es el presentado por Henderson & Clark (1990): Los autores sugirieron que las innovaciones están hechas de componentes que están interconectados y que desarrollarlas requiere de dos tipos de conocimientos: conocimientos de los componentes y conocimiento de los vínculos, entre esos componentes al cual llamaron conocimiento arquitectural.

Figura 5. Modelo de Henderson y Clark (1990)



Fuente: Harris et al. (2000).

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

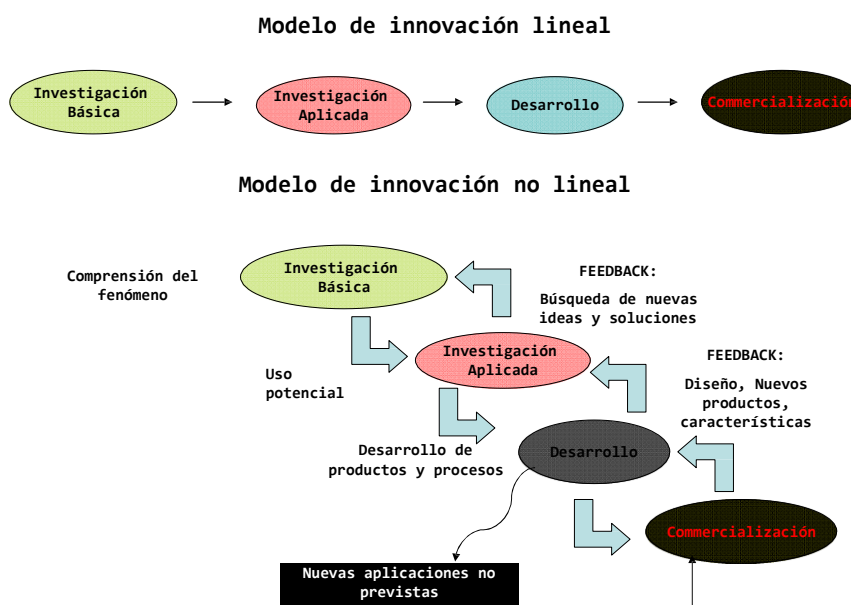
Una innovación puede impactar un componente de conocimiento o arquitectural o ambos, con diferentes consecuencias para la empresa. De allí se derivan cuatro tipos de innovación: Si la innovación mejora los conocimientos del componente y el conocimiento arquitectural, es incremental; si destruye el conocimiento arquitectural y el del componente, es radical; si destruye el conocimiento arquitectural y se mejora el conocimiento del componente, la innovación es arquitectural; y si se destruye el conocimiento del componente y se mejora el conocimiento arquitectural la innovación es modular.

El cuarto modelo a considerar lo constituye el Modelo de innovación lineal (teoría Neoclásica). El proceso de transferencia de los principios científicos a conocimientos útiles para la producción industrial es en esencia secuencial, comprende fases lineales que deben sucederse. La aparición de nuevas tecnologías sigue una secuencia temporal bien definida que comienza con actividades de investigación y desarrollo (I+D), es seguida por una fase de desarrollo y finalmente arriba a las etapas de producción y comercialización. Identifica la innovación con actividades formales de I+D. Las capacidades tecnológicas de una organización o sociedad son esencialmente función de las fronteras de sus conocimientos (López, 2004).

Como se puede observar en la figura 6 el conocimiento tecnológico se concibe como explícito, articulado, imitable, codificable y perfectamente transmisible. Las empresas pueden producir y usar innovaciones a partir de un banco de conocimientos que, según los casos, será o no de acceso gratuito, pero que siempre entregará una información codificada y fácilmente reproducible; se supone, por ende, que las tecnologías son usadas con el mismo grado de eficiencia en todas las empresas.

Figura 6. Modelos de innovación

Dos modelos contrapuestos de la innovación



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2010.

La tecnología se percibe como enteramente realizada con anterioridad a su incorporación a la esfera productiva (no hay retroalimentación proveniente de esta última) y, en general, se ignoran las innovaciones provenientes de actividades no formales. La ciencia, en tanto, se concibe como situada afuera del proceso económico.

En el Modelo interactivo del proceso de innovación *-chain linked-* (Ver figura 6) también conocida como modelo de innovación no lineal: en este se desvanece la distinción shumpeteriana entre invención, innovación y difusión como tres actos claramente separables a favor de una concepción del cambio tecnológico como proceso continuo. La información sube desde los escenarios “aguas abajo”

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

(producción, comercialización y distribución) hacia los escenarios “aguas arriba” (invención y/o concepción analítica del producto o proceso). Se enfatizan las interacciones entre reflexión científica e innovación tecnológica en cada escenario del proceso de innovación, desde la invención hasta la comercialización.

Los procesos de aprendizaje tecnológico nunca son automáticos, pues son afectados por un buen número de variables entre las que se encuentran la orientación del aprendizaje, la base de conocimientos existente y la intensidad del esfuerzo por internalizar el conocimiento nuevo que implica la adquisición de una nueva tecnología.

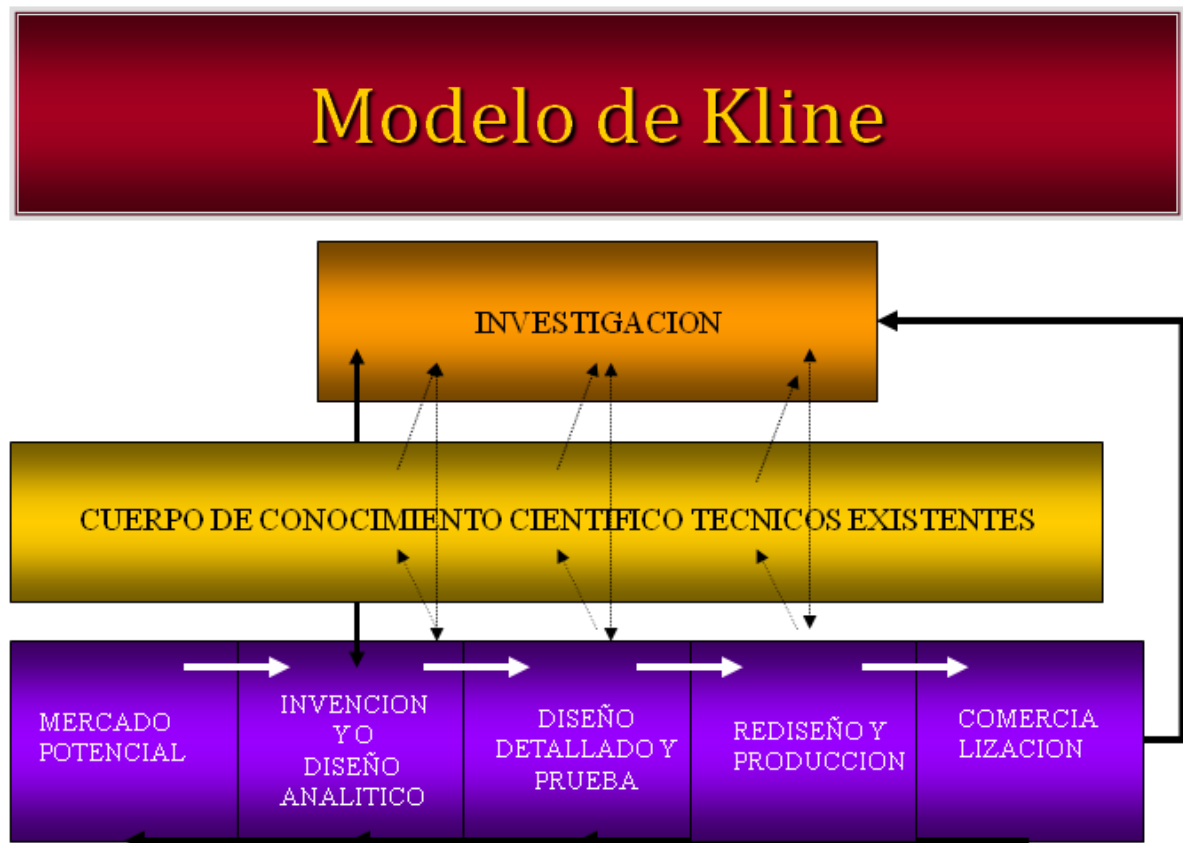
Las empresas aprenden de diversas maneras, y cada una de ellas lleva a mejorar en el *stock* de conocimiento y sus capacidades tecnológicas específicas, lo que a su vez genera un rango de trayectorias de avance tecnológico y no una simple reducción promedio de costos. A su vez, los distintos tipos de aprendizaje abren diversas direcciones de cambio técnico incremental. En este modelo existe una constante retroalimentación entre cada uno de los componentes. Las innovaciones surgen de las demandas y necesidades de los consumidores.

El quinto Modelo corresponde a Teece (1983). Este autor propone un modelo que toma en cuenta dos factores que son importantes para lucrarse de una innovación: facilidad de ser imitada (imitabilidad) y activos complementarios. La imitabilidad puede venir de la propiedad intelectual, protección de la tecnología o del hecho de que los imitadores no tienen las competencias para imitar la tecnología. Los activos complementarios son las capacidades -aparte de tecnologías- que la empresa necesita para explotar la innovación (manufactura, mercadeo, canales de distribución, servicio, reputación, marca y tecnologías complementarias).

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El sexto y último modelo, presentado por Escorsa (2003), corresponde al de Kline quien en 1985, identifica cinco caminos o trayectorias que conducen a la innovación, todos importantes que se pueden apreciar en la figura 7. El camino central de la innovación empieza con una idea que se materializa en un invento y/o diseño analítico, el cual evidentemente, ha de responder a una necesidad del mercado. El diseño analítico se denomina también diseño de ingeniería. Este invento o diseño analítico pasa a continuación por un proceso de diseño detallado que acaba en un prototipo, que es probado en la fase de desarrollo tecnológico. Más adelante vienen las etapas de fabricación y comercialización.

Figura 7. Modelo de Innovación de Kline



Fuente: Escorsa, 2003.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Existen diversas retroalimentaciones a) entre cada etapa del camino central y la etapa anterior; b) desde el producto final, que puede obligar a hacer correcciones por alguna deficiencia; c) desde el producto final hasta el mercado potencial, cada nuevo producto crea nuevas condiciones del mercado.

El modelo de Kline relaciona la ciencia con la tecnología en todas las partes del modelo y no solo en las etapas iniciales. Considera la innovación como una manera de encontrar y solucionar problemas.

2.5.5 Sistema Nacional de Innovación

Partiendo que los procesos de globalización afectan de manera determinante el desempeño de las economías locales, y como lo menciona Jiménez et al. (2009), los conceptos de competitividad e innovación se han convertido en un tema que necesita además de ser analizado, buscar las estrategias adecuadas para su implementación, pues la competitividad depende de la capacidad de innovar (Solleiro & Catañón, 2005), se abordará en adelante lo que se entiende por Sistema Nacional de Innovación.

En las sociedades modernas y globales, la competitividad de las naciones, las regiones, las localidades, las empresas tiende a depender cada vez menos de la dotación natural de recursos y de los factores tradicionales de producción como capital, trabajo y tierra, como lo menciona Drucker (1993) “En la nueva economía, el conocimiento es el principal recurso para los individuos y la economía. La tierra, el trabajo y capital no desaparecerán, pero, serán secundarios”. Por lo tanto la competitividad está cada vez más determinada por las capacidades de innovación, es decir por la capacidad para introducir cambios que mejoren los productos, los procesos productivos y administrativos, los servicios, las organizaciones, las

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

instituciones, entre otros, por lo tanto se debe gestionar de manera adecuada los procesos innovativos.

La relación entre estrategia, innovación y competitividad se manifiesta a través de las conclusiones de algunos autores citados por Jiménez, et al. (2009), se debe considerar que para lograr la competitividad, la innovación juega un papel muy importante, siempre que se relacione con la estrategia, por lo tanto el éxito competitivo dependerá de la estrecha relación entre la producción la comercialización, la investigación y el desarrollo de productos, por lo tanto las empresas se vuelven competitivas cuando desarrollan estrategias que crean valor tanto para el cliente como para la empresa, por lo tanto la relación entre estrategia y competitividad puede ser modificada mediante la innovación, la cual no está considerada dentro de la estrategia de sobrevivencia.

La innovación es una estrategia de avance de mejora continua en aspectos de producción, mercadeo, finanzas entre otros. La innovación define e incide en la competitividad pues se generan nuevos diseños, nuevos productos, nuevas formas de comercializar, en fin dinamiza el quehacer de las empresas (Álvarez, 2003; Castro & Delgado, 1999; Castellanos, 2003; Jasso, 2004).

La definición más amplia y libre de lo que es un SISTEMA fue dada por Boulding (1985), un sistema es todo aquello que no es un caos, los ingenieros en sistemas definen un sistema como un conjunto de componentes interrelacionados que trabajan para lograr un objetivo común (Carlsson, et al., 2002). El diccionario de la lengua española lo define como el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, que ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El concepto de un Sistema Nacional de Innovación (SIN) aparece por primera vez en una publicación del investigador Freeman en 1987 para explicar el éxito económico obtenido en la competitividad e innovación en Japón (Bovenshulte, 2010). Está constituido por redes locales, relacionadas o no entre ellas, en relación o no con las redes mundiales. De acuerdo con Nelson (1993) constituyen un conjunto de instituciones cuyas interacciones determinan el desempeño innovador de las empresas.

Según la definición que CEPAL (2002) le da a un Sistema de Innovación, “Es el conjunto de agentes, instituciones y normas en el que se apoyan los procesos de incorporación de tecnología, generalmente sistemas nacionales de innovación-, que determinan el ritmo de generación, adaptación, adquisición y difusión de conocimientos tecnológicos en todas las actividades productivas” (p. 12).

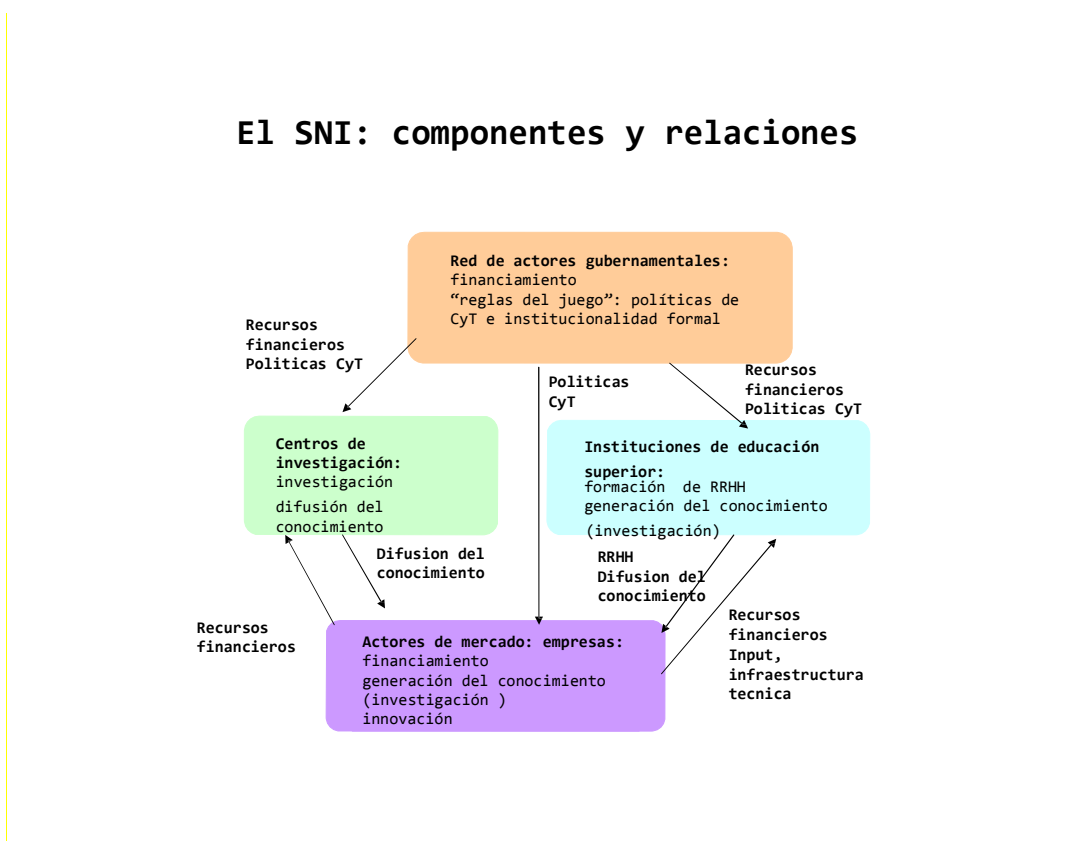
Un Sistema Nacional de Innovación (SIN), también es entendido como el conjunto de instituciones que conjunta y/o individualmente contribuyen al desarrollo y la difusión de nuevas tecnologías y las estructuras políticas que los gobiernos implementan para influir en el proceso de innovación. Como tal, es un sistema de instituciones interconectadas para crear, almacenar y transferir el conocimiento, las habilidades y artefactos que definen nuevas tecnologías.

De acuerdo con Rovira (2011), el concepto de Sistema Nacional de Innovación (SIN) fue introducido por Freeman & Nelson en 1987. Para Lundvall (1988), su principal foco de análisis es la interacción entre los agentes económico, social y político del sistema, que favorecen el desarrollo de capacidades y de la difusión de las innovaciones.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Como puede observarse en la figura 8, para que el sistema funcione adecuadamente, es necesario que exista una buena interrelación entre cada uno de sus componentes.

Figura 8. Componentes de un Sistema Nacional de Innovación



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2010.

Las empresas actúan como los actores de mercado que requieren de recursos financieros y de generación de conocimientos que pueden ser proveídos por las instituciones de Educación Superior y los Centros de investigación especializados, mientras que el Estado participa dentro de este sistema a través de instituciones de gobierno propiciando una plataforma adecuada con reglas del juego claras y que den el marco legal adecuado.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pero ¿por qué hablar de Sistema Nacional de Innovación?, porque la mayor parte de micro, pequeñas y medianas empresas no cuentan con los recursos ni la infraestructura adecuada, para generar conocimiento que le permita realizar cambios sustanciales e innovadores en sus productos y/o servicios, por lo tanto debe aliarse con las Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación Especializados mediante convenios y acuerdos donde los estudiantes puedan desarrollar investigaciones aplicadas útiles para lograr innovaciones trascendentales. Por su parte, los actores gubernamentales deben apoyar con financiamiento y el establecimiento de políticas de innovación y emprendimiento claras.

El SIN es una red de agentes y sus interacciones que están directa o indirectamente relacionados con la introducción y/o difusión de nuevos productos y nuevos procesos tecnológicos en una economía. Esta red está constituida no solo por los agentes públicos, los que pueden desarrollar o financiar la innovación tecnológica, sino que también por todos aquellos que participan en las diferentes etapas de dicho proceso innovativo en el ámbito privado.

Como puede observarse en la figura 9, el financiamiento para las empresas le corresponde tanto al sector gubernamental como a las mismas empresas, la formación de recursos humanos le corresponde a las Instituciones de Educación Superior, la generación del conocimiento a través de investigación básica y aplicada es función de los centros de investigación, las Instituciones de Educación Superior y las empresas. Por último, la innovación le corresponde como función a las empresas.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Figura 9. Funciones de los agentes de un SNI

Principales funciones de los agentes del SNI en la generación, difusión y uso del conocimiento

Funciones		Actores del SNI			
		Actores gubernamentales	Centros de investigación	Instituciones de educación superior	Actores de mercado: empresas
Financiamiento		x			x
Formación RRHH para las capacidades CyT				x	
Generación del conocimiento CyT	Investigación Básica			x	
	Investigación Aplicada		x	x	x
Difusión del conocimiento CyT			x	x	
Innovación					x

Fuente: CEPAL. 2010

Para Bovenschulte (2010), una innovación es el resultado de la combinación de la invención y la difusión. Por lo que las innovaciones exitosas crean efectos que resultan en un aumento del desarrollo económico y/o bienestar de una comunidad. Siendo algunas de las condiciones claves para que el SIN funcione:

- Información y conocimiento
- Acceso al financiamiento
- Condiciones de la demanda
- Gestión y organización de la calidad

El sistema de innovación puede promoverse a nivel local, en este aspecto Moorikoenig & Yoguel (1998), citados por Salas, Aguilar & Susunaga, (2000) definen “un sistema local de innovación como un conjunto de instituciones distintas que de manera conjunta e individual contribuyen al desarrollo y difusión de tecnologías. Por lo tanto, el tratar de crear una estrategia de innovación con un único determinante sería análogo a pretender volar una aeronave con un motor”.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.6 Gestión de la innovación

La gestión de la innovación tiene como objetivo organizar los recursos disponibles en la empresa (humanos, técnicos y económicos), con el fin de generar conocimiento traducido en nuevos productos, mejora en los productos existentes, tomando en cuenta las etapas de fabricación y comercialización.

Hauschild (2004) denota la gestión de la innovación como “La configuración dispositiva de los procesos de innovación”. Las decisiones sobre la puesta en marcha de procesos innovativos muestran características específicas que se diferencian de las tareas rutinarias en la administración de una organización, tales como: complejidad, orientación hacia el futuro, inseguridad y riesgo, creatividad.

Para garantizar que la gestión de la innovación sea exitosa es importante cumplir con las siguientes funciones básicas según Dornberger, Suvelza & Bernal (2011):

- a) Inventariar: se debe conocer las capacidades tecnológicas con las que cuenta la empresa.
- b) Vigilar: estar alerta sobre la evolución de la nueva tecnología. Vigilancia de la tecnología de los competidores.
- c) Evaluar: se debe determinar la competitividad y el potencial tecnológico propio, estudiar posibles estrategias.
- d) Enriquecer: aumentar el patrimonio de la empresa a través de la inversión en tecnología propia, ajena o mixta.
- e) Optimizar: emplear los recursos de la mejor manera posible.
- f) Protección de las innovaciones propias y actualización constante de los conocimientos.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Se debe tener claridad que las actividades de innovación conllevan todas las decisiones y desarrollos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales que se llevan a cabo dentro de las empresas, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos.

De acuerdo con Ponti (2010), se puede construir o reinventar una empresa innovadora si se aplican estos siete movimientos que contribuirán a gestionar de forma significativa la innovación dentro de las empresas.

- a) Saber dónde se quiere ir, es decir, cuál es el rumbo que se le quiere dar a la empresa, involucra tener ideas claras, objetivos claros, misión, visión y valores de la empresa relacionados con el proceso de innovación, construir un modelo de negocio que defina con claridad el segmento de mercado y los clientes, qué producto o servicio se ofrece, cuál es el valor agregado que tiene, de qué forma se venderá y qué canales de distribución se utilizarán. Pero sobre todo cómo la empresa se diferenciará de los competidores, cuál es la diferencia que más valoran los clientes.
- b) El segundo movimiento está dirigido a la conformación de un equipo de trabajo, en involucrar a todo el personal en el Comité de Innovación (CI), que será el órgano de gestión de la innovación. El CI debe estar compuesto por personas creativas, motivadas hacia la innovación, con resultados claros, comprometidas, apasionadas.
- c) El cambio, es el tercer movimiento, revolucionar las estructuras internas y el contacto con el exterior. Si una empresa está demasiado jerarquizada tendrá importantes dificultades para innovar. Asimismo, se debe propiciar la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa, se debe crear una cultura de la conversación.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- d) El cuarto movimiento invita a evaluar las tendencias, a anticiparse al futuro, a tener una visión prospectiva creando plataformas de reflexión y generando espacios para el pensamiento.
- e) Desarrollar la creatividad fomentando el ingenio colectivo para lograr equipos de trabajo que tengan muy claro lo que debe hacerse, se identifiquen con la misión, logren un alto nivel de cohesión o integración, se ayuden entre sí y sientan empatía unos con otros.
- f) Se deben generar bancos de proyectos innovadores con el objetivo de lograr el financiamiento.
- g) Por último, pero no menos importante, se debe sistematizar la innovación, es decir, medir los resultados, socializarlos y promover la cultura de la innovación.

La innovación tecnológica se produce mediante los esfuerzos técnicos desarrollados dentro de la empresa, pero con una gran interacción con el entorno exterior. Es de vital importancia la búsqueda proactiva de información obtenida de fuentes externas, donde se determinen las necesidades de los clientes y la actividad de la competencia. Kuramoto (2007) hace referencia al planteamiento de Schumpeter de que la innovación es el motor del crecimiento económico.

2.5.6.1 Cultura de Innovación

Se considera la cultura como todo aquello que los seres humanos han sido capaces de crear y que no estaba en la estructura misma de la naturaleza (Lledó, 1994), y que comprende el conjunto de representaciones, reglas de conducta,

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

ideas, valores, formas de comunicación y pautas de comportamiento aprendidas (no innatas) que caracterizan a un grupo social (Quintanilla, 1992, p. 2).

La cultura está orientada y mantenida socialmente, se hereda mediante un sistema de transmisión con formas simbólicas y forma parte del patrimonio de los grupos humanos proporcionando el entorno donde las personas se desarrollan bajo su influencia (Lledó, 1994). Es uno de los elementos intangibles que mayor influencia tienen en la innovación, determina la manera en que los individuos asumen sus roles, encaran las diferentes tareas, fijan sus objetivos, diseñan sus estrategias y cooperan o compiten para materializarlas (Dornberger et al., 2011).

Dornberger et al. (2011) mencionan que:

...entre los elementos intangibles que mayor influencia tienen en la innovación y sus resultados está la cultura de la organización. Esta determina la manera que los miembros asumen sus roles, encaran las diferentes tareas, fijan sus objetivos, diseñan sus estrategias y cooperan o compiten para materializarlas; de la cultura se deriva la manera de hacer las cosas la relación entre la cultura y el clima organizacional, afectan factores como la confianza, en cuanto a las expectativas que los involucrados tienen acerca del comportamiento oportunista de los demás miembros, o acerca de la competencia interna influenciada por la percepción e intereses de cada actor involucrado, en este sentido se debe procurar que todas las artesanas que integran el Consorcio vean en las directivas el compromiso de buscar el bien común, evitando la búsqueda de intereses particulares u oportunistas de quienes dirijan la organización. (p. 265)

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.6.2 Generación de nuevos conceptos

La generación de nuevos conceptos consiste en generar ideas dentro y fuera de cada empresa que pueda dar valor. Se debe estimular la generación de nuevas ideas, reconocerlas y evaluar para determinar su factibilidad. Por lo tanto debe existir un proceso sistemático de recopilación, selección, evaluación de todas las nuevas ideas provenientes de clientes locales, nacionales e internacionales, los proveedores, entre otros. En este aspecto Dornberger, et al., (2011) señalan que cuando los marcos y dirección de la innovación están definidos, la generación de ideas puede tener lugar, las ideas no vienen por sí solas, es necesario contar con personas clave, métodos y otros elementos para avanzar en ideas novedosas.

2.5.6.3 Desarrollo de producto

El desarrollo del producto es una de las etapas más importantes de la planificación de la innovación, la cual se debe desarrollar partiendo de las oportunidades encontradas en el mercado. Según Dornberger et al., (2011), se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el producto?
- ¿Qué necesidad o deseo debe satisfacer el producto?
- ¿A quién está dirigido el producto?
- ¿Cómo se diferencia el producto de los de la competencia?
- ¿De qué está hecho el producto?
- ¿Cuáles son las partes o componentes del producto?

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.6.4 Redefinición de los procesos productivos

Redefinir los procesos productivos sirve para aumentar el valor de los productos, lo cual significa una disminución en los costos de producción, un menor tiempo de respuesta o una mayor calidad (Dornberger et al., 2011).

- a) Se deben redefinir los procesos productivos para conseguir una mayor flexibilidad y/o productividad (mayor calidad y/o menores costos de producción).
- b) Los cambios en los procesos productivos deben permitir introducir variaciones en los productos.
- c) Se debe evaluar la incorporación de las nuevas tecnologías y herramientas de gestión y de organización en los procesos productivos para aumentar el valor de los productos artesanales.

2.5.6.5 Redefinición de los procesos de comercialización

Los cambios en los procesos de comercialización sirven para aumentar el valor de los productos, o crear nuevos productos o servicios, se debe aplicar las nuevas tecnologías de la información para redefinir la comercialización de los productos a través de las ventas en línea (Blazquez, 2009).

Asimismo, debe existir una evaluación continua de las necesidades de los clientes locales, nacionales e internacionales, lo que sirve de insumo para planificar de manera adecuada el lanzamiento de nuevos productos a través de catálogos, participación en ferias, en ruedas de negocios, presencia en los medios de comunicación entre otros.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.6.6 Gestión del conocimiento y la tecnología

Jaramillo et al. (2001) indican que la adquisición y generación de conocimiento nuevo o de relevancia para la empresa se debe gestionar de forma adecuada mediante:

- a) El desarrollo de investigación y experimentación que comprende el trabajo creativo que se emprende con el fin de incrementar el *stock* de conocimientos. Aquí se incluye la construcción y prueba de prototipos de un nuevo producto o proceso.
- b) Adquisición de tecnología incorporada, que incluye maquinaria y equipo que favorecerá el desempeño de la empresa.
- c) Modernización de los equipos e ingeniería industrial, que involucra cambios en la producción y en los procesos de control de calidad, métodos, patrones y la inclusión de software.
- d) Adquisición de edificios, herramientas y equipos que no tienen un mejor desempeño tecnológico pero que son necesarios para la implementación de productos nuevos o mejorados.
- e) Readaptación de personal en las nuevas técnicas o en el uso de nueva maquinaria.
- f) Mercadeo de productos nuevos o mejorados, que incluye investigación preliminar de mercado y publicidad para el lanzamiento.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La adecuada gestión de la innovación debe considerar las barreras a la innovación, que son obstáculos que inhiben, condicionan o evitan el establecimiento del ambiente adecuado y la gestión apropiada de los elementos que conforman las dimensiones del fomento a la innovación, y de esta manera constituyen impedimentos a la innovación misma (Dornberger et al., 2011:65).

2.6 Papel del Estado y sector privado en apoyo a las MIPYMES

El papel que juegan el Estado y el sector privado en promover el desarrollo de las MIPYMES, es fundamental, diversos autores han investigado sobre este aspecto, Lemes & Machado (2007) indican que desde el punto de vista empresarial, las estrategias fundamentales de política económica para el fortalecimiento de las PYMES pueden ser las siguientes:

- La investigación en capacitación empresarial, para elevar la calidad tanto de gestión del propio empresario y en la preparación de cuadros de personal.
- El establecimiento de canales permanentes de información tecnológica, comercial y financiera, necesarios para competir en condiciones de igualdad.
- La instrumentación de acciones conjuntas de debe emprender en tres áreas distintas: la política, asociación financiera y cooperativas de crédito, de garantía mutua u otro tipo.

SELA (2009), indica que debido a la crisis económica que se vive a nivel mundial las políticas adoptadas por los gobiernos han sido variadas, pero que se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- La herramienta de política económica más empleada en Latinoamérica y el Caribe para hacer frente a la crisis, ha sido la provisión de liquidez en moneda nacional.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Por otro lado, varios países anunciaron medidas como la disminución de impuestos y/o aumento de subsidios, así como el aumento y/o anticipación del gasto en infraestructura.
- Las medidas menos generalizadas en la región para afrontar la crisis han sido el aumento de aranceles o restricciones a las importaciones.
- El aumento de recursos financieros y acciones para el fomento de la actividad de la micro, pequeña y mediana empresa ha sido anunciado por ocho países como parte de la estrategia para afrontar la crisis.

De acuerdo con SELA (2009, p. 9): a corto plazo, se consideran siete áreas de acción particular que pudieran tener un impacto importante sobre el sector de las PYMES:

- Ampliación de mecanismos de financiamiento y sistemas de garantía.
- El apoyo para el acceso a mercados y el impulso a la internacionalización.
- Medidas de estímulo de políticas fiscal y monetaria.
- Generalización de operaciones de factoraje y *leasing*.
- La utilización de las compras públicas como palanca de estímulo a las PYMES.
- La conveniencia de avanzar en términos de simplificación administrativa.
- La necesidad de ampliar la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para promover el desarrollo de las PYMES.

A mediano y largo plazo, se listan seis áreas de atención especial:

- Medidas para propiciar mejoras en cuanto a innovación y competitividad de las PYMES.
- Utilización de mecanismos de integración regional y cooperación Sur-Sur para la conformación de una agenda del Sur sobre las PYMES.
- La constitución de un Observatorio Regional de las PYMES.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- El diseño y conformación de un Estatuto Regional de las PYMES en América Latina y el Caribe.
- El impulso a iniciativas que promuevan los procesos de asociatividad.
- El apoyo a las organizaciones empresariales de las PYMES latinoamericanas y caribeñas.

Alonso (2010), por otra parte, identificó en el Taller Regional denominado Definición de la Agenda de Articulación de políticas y programas MIPYMES en Centro América, que existen cuatro líneas temáticas de acción en común para los países centroamericanos, siendo las siguientes:

a) Incidencia política (decisiones de acción política)

Aquí se contemplan las gestiones que las instituciones nacionales, o bien las instituciones a nivel regional, deben impulsar, con el fin de lograr posicionar el tema en el debate político nacional a fin de lograr decisiones de política, a nivel nacional y regional, dirigidas hacia el fortalecimiento de los marcos institucionales y legales para el desarrollo de la política de fomento de las MIPYMES. Para Alonso (2010, p. 9) se debe hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- Revisión de la legislación sobre MIPYMES existente en los diferentes países de la región, con el propósito de identificar mejores prácticas y promover modificaciones a la legislación existente o elaborar propuestas de ley de fomento para las MIPYMES en aquellos países en la que esta todavía no existe, incluyendo la creación de marcos institucionales adecuados, promoviendo la sensibilización y el debate nacional sobre el tema.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Recopilación, análisis de información y fundamentación de la necesidad de crear incentivos fiscales para la promoción y el desarrollo del emprendimiento, en sus tres etapas: fomento de la cultura emprendedora, promoción de la gestación de nuevos emprendimientos, y fomento del crecimiento y la consolidación de los mismos, e inclusión del tema en las propuestas o revisiones de la legislación para el fomento de las MIPYMES.
- Análisis de los sistemas de financiamiento para las MIPYMES y del acceso al crédito que tienen las MIPYMES actualmente, con el propósito de identificar su efectividad, e identificación de mecanismos no tradicionales de financiamiento que podrían ser creados para el fomento del emprendimiento en los diferentes países de la región, tales como las sociedades de garantías recíprocas (SGR), los fondos para el fomento de la innovación tecnológica, los subsidios directos e indirectos a la tasa de interés, el establecimiento de tasas de interés preferenciales, entre otros, incluyendo los mecanismos de control para evitar abusos con el sistema.

b) Desarrollo empresarial

En esta línea temática Alonso (2010, p. 10) identificó los siguientes elementos que se deben contemplar:

- Fomento del emprendimiento, en sus tres etapas: fomento de la cultura emprendedora, fomento de la gestación de nuevos emprendimientos, y fomento del crecimiento y la consolidación de emprendimientos productivos.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Desarrollo de un proceso de certificación de consultores independientes que mediante la provisión de servicios de desarrollo empresarial a las MIPYMES contribuyan al desarrollo de las capacidades gerenciales en esas empresas.
- Creación de redes de ángeles inversionistas dispuestos a conocer proyectos innovadores susceptibles de financiamiento, y desarrollo de metodologías para la preparación de proyectos a ser presentados a las redes de ángeles inversionistas.
- Fomento de la asociatividad, mediante la creación de consorcios de empresas MIPYMES para que juntas logren los volúmenes de producción requeridos por algunos demandantes en el mercado local e internacional.
- Fomento de la articulación productiva (encadenamientos productivos), mediante el diseño y la aplicación de mecanismos que faciliten la articulación entre las empresas grandes y pequeñas, el apoyo a la innovación tecnológica y la interacción entre empresas grandes y las MIPYMES.
- Fomento del desarrollo de agencias de desarrollo territorial, mediante la participación de las autoridades y los grupos de interés económicos locales en la definición de sus propios programas de fomento de las MIPYMES, con miras a la constitución de marca territorio, pueblo o un producto.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Impulsar el logro de un trato preferencial a las MIPYMES en lo referente a las compras del sector público, facilitando su participación en ese importante mercado y analizando su costo así como su beneficio social.
- Impulsar la mejora regulatoria o simplificación de trámites y procedimientos, como mecanismo para facilitar el establecimiento de nuevas empresas y la consolidación de las existentes reduciendo, entre otros, los costos de la formalización de empresas informales.

c) Gestión del conocimiento

En este aspecto es importante que se sistematice la información de casos exitosos, y que estos sean difundidos para lograr un efecto multiplicador, aquí según Alonso (2010, p. 11) es importante considerar los siguientes aspectos.

- Recopilación, sistematización, análisis y difusión de buenas prácticas institucionales y programáticas en la región.
- Homologación de conceptos (definición de MIPYMES, innovación tecnológica, articulación, entre otros).
- Definición de estándares y homologación de metodologías para servicios de desarrollo empresarial, control y supervisión de otorgamiento de incentivos fiscales, entre otros.
- Recopilación, sistematización, análisis y difusión de buenas prácticas estadísticas (¿qué son las MIPYMES, quiénes son, cuántas son?).

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Intercambio de información y establecimiento de mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de programas de fomento de las MIPYMES.

d) Articulación interinstitucional regional

Para la construcción de la agenda regional es de suma importancia lograr la coordinación y el alineamiento institucional regional en torno al fomento de la MIPYME, consiguiendo en los organismos regionales -SICA, SIECA, BCIE, el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), la Federación de Cámaras de Industria de Centroamérica (FECAICA), la Federación de Cámaras de Comercio de Centroamérica (FECAMCO), entre otros- la incorporación del tema dentro de sus prioridades y promoviendo sinergias mediante acciones conjuntas a nivel nacional, bilateral y multilateral entre entidades del sector público, del sector privado y de la academia (Alonso, 2010).

2.7 PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Del estudio de campo preliminar y la revisión bibliográfica realizada en el presente trabajo de investigación, se identifican las diferentes unidades de análisis relacionadas con los objetivos de la investigación y que tienen estrecha relación con el comportamiento del sector artesanal del municipio de Santiago Atitlán, Sololá. Lo anterior permite formular las preguntas de investigación que se presentan a continuación.

2.7.1 ANÁLISIS FODA

Como se mencionó en la sección anterior, el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Entre algunas ventajas de este tipo de análisis se encuentra las siguientes:

- Facilitan el análisis del quehacer de cada empresa.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de cada empresa.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de cada empresa.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de cada empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las fortalezas y debilidades varían considerablemente para diferentes empresas; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en a) administración y organización, b) operaciones, c) finanzas y d) otros factores específicos para la empresa. Dentro de las fortalezas se puede mencionar la diversificación de

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

productos, la incorporación de materia prima de mejor calidad, creatividad en los diseños, el conocimiento de las técnicas de elaboración de la artesanía como patrimonio cultural, entre otras. Asimismo, dentro de las debilidades pueden incluir la falta de planificación de la empresa, controles financieros deficientes, incumplimiento en la entrega de los pedidos, falta de incorporación de tecnología en los talleres, entre otros.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales, entre otros. Las oportunidades se podrían presentar como políticas públicas que benefician la actividad artesanal, o como acciones de organismos nacionales o internacionales que apoyan la actividad artesanal.

En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o culturales, políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros. Los factores económicos, políticos, sociales y culturales pueden representar las influencias del ámbito externo para los empresarios del sector de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, Sololá; que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de sus planes. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de cada empresa.

El que una amenaza sea la más importante para una empresa en particular, no quiere decir que lo sea para el resto de empresas; todo debe evaluarse en función de lo que cada empresa quiere lograr en el futuro. Son, todos ellos, diversos elementos que se deben de considerar antes de determinar si se trata o

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

no de una amenaza. Con base en todo lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta 1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la gestión de las MIPYMES de artesanía textil en estudio del municipio de Santiago Atitlán?

2.7.2 ESTRATEGIA

La estrategia incluye un conjunto de decisiones importantes para actuar dentro de un mercado que una empresa en particular o un sector industrial en general debe asumir, se dedica tiempo muy valioso tomando decisiones estratégicas en cuanto a ¿qué producir?, ¿a qué segmento de mercado irá dirigido el producto?, ¿cuál método es el más adecuado para producir?, y muchas más interrogantes que es el quehacer de cada empresario. Si la estrategia implementada es la adecuada será la responsable del éxito de la empresa o sector industrial, de lo contrario provocará el fracaso en incluso hasta la salida del mercado.

Como se mencionó anteriormente, Porter (1980) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Así mismo identificó tres categorías genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son:

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- a) El liderazgo en costos totales bajos
- b) La diferenciación
- c) El enfoque

Tomando en cuenta la clasificación que hacen Porter (1980), Miller (1996), Caballano (2010) y Chpman (2004) se plantea la siguiente pregunta de investigación

Pregunta 2. ¿Cuáles estrategias competitivas utilizan las MIPYMES de artesanía textil en estudio del municipio de Santiago Atitlán?

2.7.3 Cluster, asociación u otro tipo de alianza

Un *cluster* se entenderá en esta investigación como una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica definida con el objetivo de conformar un grupo especializado con ventajas competitivas. En la actualidad la naturaleza cambiante de la competencia demanda de las empresas nuevas formas de organización, nuevos mecanismos de aprendizaje, mejoramiento continuo, alianzas estratégicas, fusiones, entre otras, la situación para las MIPYMES, es cada vez más compleja debido a que no cuentan con los recursos ni capacidades para adoptar estrategias en forma individual, por tal motivo se hace necesario apropiarse de estrategias de agrupación en redes empresariales, que les permitan competir en un mundo globalizado frente a grandes empresas.

La asociatividad y cooperación entre empresas del sector es fundamental. Un *cluster* tiene como objetivo maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos, el éxito empresarial no solo depende de los esfuerzo propios, de las condiciones macro o de las leyes del mercado, sino también de la calidad del entorno donde se desarrolle.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En este contexto, los *clusters* basados en cooperación de empresas y redes de producción y valor han ganado importancia en los últimos años. Es así como la competencia demanda empresas flexibles, resistentes y capaces de adecuarse rápidamente a las nuevas cadenas de valor. Como son pocas las empresas que pueden reunir todos los elementos para el éxito, la cooperación en un *cluster* a menudo entrega nuevas herramientas y oportunidades, es por esto que los *clusters* buscan combinar los esfuerzos individuales de las empresas a modo que el conjunto de estos sea mayor que la suma de las partes, lo que permite generar un entorno de conocimiento mutuo que maximiza la competitividad tanto en los mercados nacionales como internacionales.

Como se mencionó al inicio de este apartado, por lo general los *clusters* son una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, lo que ayuda al encadenamiento productivo hacia atrás y hacia delante. Es así como es importante la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta 3. ¿Cuáles asociaciones, cluster u otro tipo de alianzas han conformado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán para lograr mayor competitividad?

2.7.4 PAPEL DEL ESTADO EN APOYO AL SECTOR DE LAS MIPYMES

Muchos son los problemas que enfrentan las MIPYMES en los países de Latinoamérica, y Guatemala no es la excepción, entre los cuales se puede mencionar: acceso no equitativo a recursos financieros y con altas tasas de interés, falta de conocimiento sobre tecnología de punta y administración de procesos de modernización, falta de capacitación, ausencia de habilidad y

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

experiencia en administración, altos costos de acceso a información en los mercados de oportunidad y tecnologías, operaciones por debajo de su economía de escala, ausencia de conocimiento en procedimientos para entrar a mercados extranjeros, ausencia de políticas de largo plazo orientadas al sector, entre otros, (Madrigal, Matamoros & Rodríguez, 2005). Por tal motivo es de vital importancia que los Estados, a través de las instituciones de gobierno, implementen políticas adecuadas para fortalecer a dicho sector.

De acuerdo con Madrigal et al. (2005), los mecanismos de apoyo deben procurar mejorar la modernización productiva, mejorar la competitividad, permitir el desempeño autónomo en competencia en los mercados globalizados, fuentes de financiamiento, asistencia técnica, transferencia tecnológica e innovación, entrenamiento, financiamiento para proyectos de innovación tecnológica, tratamiento tributario, entre otras, por tal motivo es necesario plantearse la siguiente pregunta de investigación.

Pregunta 4. ¿Qué políticas se han formulado e implementado a nivel de gobierno central y municipal para apoyar el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES de artesanía textil en el Municipio de Santiago Atitlán?

2.7.5 Iniciativas de cooperación de instituciones privadas nacionales o internacionales como apoyo a MIPYMES

Existen iniciativas de instituciones privadas tanto nacionales como extranjeras orientadas a resolver dificultades de disponibilidad de tecnología, información, capacitación y acceso al financiamiento. Pero, como menciona Alonso (2010),

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

dichas intervenciones han estado desarticuladas, por lo cual no se ha logrado el efecto requerido, pues cada una tiene diferente visión y perspectiva.

A pesar de la importancia que han tenido la MIPYMES, durante décadas los esfuerzos orientados a su apoyo no han tenido una estrategia de mediano y largo plazo, más bien han sido acciones a corto plazo que dependen de los gobiernos de turno o de iniciativas del sector privado y organismos internacionales con esfuerzos aislados.

Por tal motivo, es importante que se responda la siguiente pregunta de investigación.

Pregunta 5. ¿Qué iniciativas de cooperación han implementado instituciones privadas, nacionales o internacionales, como apoyo a las MIPYMES de artesanía textil, para lograr cambios significativos en sus negocios?

2.7.6 INNOVACIÓN

A pesar de que no ha sido documentada en forma sistemática, y que su incorporación en las comunidades indígenas ha sido en forma paulatina, la innovación ha ido manifestándose desde el momento en el que los artesanos han dejado de elaborar únicamente atuendos para cubrirse de la intemperie y que son utilizados por los pobladores de ciertas comunidades, y han tratado de satisfacer la demanda de los consumidores tanto nacionales como internacionales, elaborando en la actualidad artículos de decoración del hogar, tales como caminos de mesa, manteles, servilletas, así como billeteras, monederos, bufandas y otros artículos.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

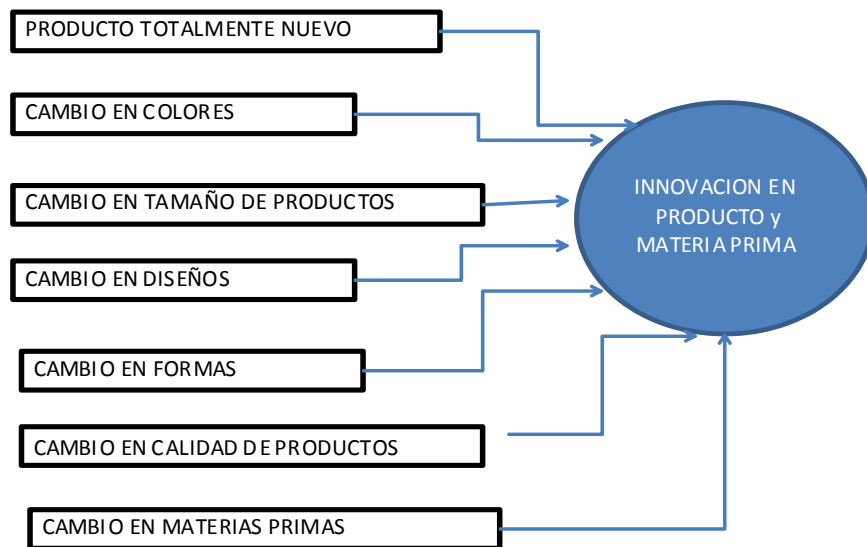
La innovación será entendida en el presente estudio, como cualquier cambio o mejora que se puede realizar a nivel tecnológico mediante la incorporación de maquinaria y equipo para producir los textiles artesanales así como la creación de nuevos diseños, la utilización de materia prima diferente a la usada comúnmente, el uso de nuevos colores, entre otros. Asimismo, los cambios o mejoras a nivel de procesos productivos, de formas de organización administrativa y de comercialización.

Como se indicó con anterioridad, Schumpeter (1939) distingue cinco formas de innovación: de producto, de proceso, de nuevas materias primas, de nuevos mercados y de reorganización industrial. Por lo tanto, el estudio adopta esta clasificación, agrupando en un solo aspecto el producto y la materia prima.

La sub clasificación de cada aspecto se presenta de acuerdo con criterios de la investigadora, según las figuras que se muestran a continuación. En cuanto a innovación en producto y materia prima puede observarse en la figura 10 que se investigará si los artesanos han elaborado un producto totalmente nuevo, hubo cambio en los colores, en el tamaño, diseño, formas, calidad, materia prima, entre otros.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Figura 10. Estructura conceptual de innovación en producto y materia prima



Fuente: elaboración propia.

Por todo lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación

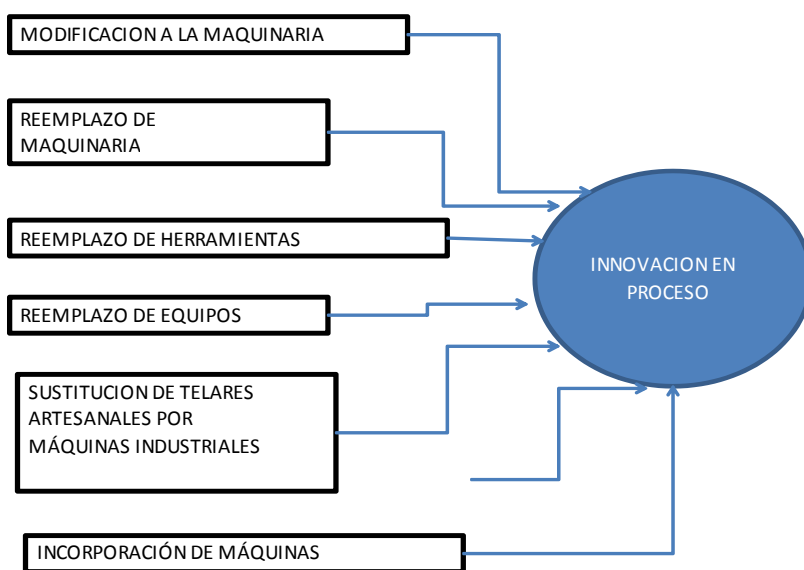
Pregunta 6.1 ¿Cuáles han sido los cambios en el producto que han realizado las MIPYMES de artesanía textil en estudio, del Municipio de Santiago Atitlán?

Innovar es técnica, método, proceso y control. Pero sobre todo es ganas, empuje, coraje, trabajo en equipo, pasión, arte, diseño, meditación, intuición (Ponti, 2010). Evidentemente existen innovaciones que brotan en un instante de genialidad, sin embargo la mayoría de innovaciones requiere de una búsqueda constante de oportunidades, de un trabajo tesonero, de una mezcla entre el orden, la disciplina, la capacidad artística y la creatividad, por lo tanto es importante analizar si han

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

realizado algún tipo de innovación de procesos productivos, tal y como lo muestra la Figura 11, la cual incluye modificación a la maquinaria y equipo utilizado, reemplazo de esta, sustitución de telares artesanales por máquinas modernas, entre otras.

Figura 11. Estructura conceptual de innovación en proceso



Fuente: elaboración propia

Es así como es necesario identificar si los artesanos han realizado cambios en los procesos productivos, para lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta 6.2 ¿Cuáles han sido las mejoras en el proceso productivo que han realizado las MIPYMES de artesanía textil e en estudio del municipio de Santiago Atitlán?

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Otro aspecto a considerar en la innovación de los artesanos es lo referente a la gestión empresarial, que consiste en identificar oportunidades del mercado que conlleven a la introducción de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos o a la modificación significativa de los actuales productos y procesos (Martín-Hidalgo, 2009); la innovación es un reto estratégico para las empresas que requiere la generación constante de buenas ideas, que deberán convertirse en productos y servicios con una alta probabilidad de éxito comercial.

En la figura 12 se puede observar que se analizará si los artesanos han introducido nuevas formas de organización, han realizado cambios en la organización del trabajo, han conformado asociaciones, han incorporado nuevas formas de planificar, de administrar y dirigir su negocio.

Figura12. Estructura conceptual de innovación organizacional



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La innovación puede ocurrir en el tipo de organización que tenga el negocio, si se ha incorporado el proceso administrativo que involucra: la planeación, organización, dirección y control. Por lo tanto, a continuación se plantea la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta 6.3 ¿Cuáles han sido las innovaciones a nivel organizativo que han realizado las MIPYMES de artesanía textil en estudio del municipio de Santiago Atitlán?

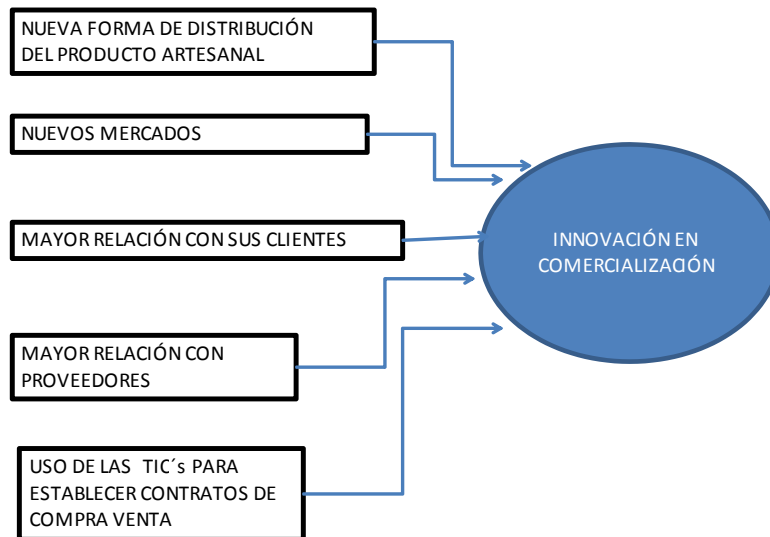
Drucker (2002) lanzó la idea de que las empresas compiten ya no con productos sino con modelos empresariales, los cuales nacen de la innovación y son más competitivos cuanto más intensa sea esta. La innovación recae en las partes de la cadena que aportan más valor al sector y a las empresas. Drucker explica que para calificar un producto, servicio o método como innovador, este debe impactar positivamente en la economía, en la sociedad o en ambas.

Otra manera de innovar es mediante la forma de vender o comercializar los textiles típicos, nuevos medios de promoción de ventas, nuevas combinaciones de estética-funcionalidad, nuevos sistemas de distribución, si para ello los artesanos hacen uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) entendiéndose estas como el uso del celular, teléfono fijo, fax, correo electrónico, creación de páginas web, entre otros, para contactar posibles clientes y establecer algún contrato de compra venta.

En la figura 13 se hace un esquema de las posibles innovaciones que se pueden observar en los artesanos como son: nuevas formas de distribución artesanal, nuevos mercados, mayor relación con clientes y proveedores, uso de las tecnologías de información y comunicación para establecer contratos de venta, entre otras.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Figura 13. Estructura conceptual de innovación en comercialización



Fuente: Elaboración propia

Basado en todo lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta 6.4 ¿Cuáles han sido las innovaciones a nivel de comercialización que han realizado las MIPYMES de artesanía textil en estudio del Municipio de Santiago Atitlán?

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

*“El hombre está diseñado y formado
para solucionar hasta los más grandes problemas,
por ello jamás debemos ser cobardes
y no enfrentar los problemas con la suficiente valentía”
Jaime Pérez*

3. MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo del presente capítulo justifica la metodología empleada para la consecución de los objetivos, se inicia haciendo una presentación de los aspectos teóricos relacionados con la investigación cualitativa, los tipos de investigación cualitativa centrandó la atención en el estudio de casos. Se define la población y muestra a ser estudiada así como las unidades de análisis, se detallan las técnicas de elaboración y verificación de datos, la validez y fiabilidad de la información, las fuentes de información tanto primarias como secundarias. Finalmente, se describe el proceso metodológico utilizado en la investigación sobre las estrategias y tipos de innovación que han utilizado los empresarios de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, de Sololá.

3.1 Posición epistemológica

La presente investigación se fundamenta teóricamente en el interaccionismo simbólico, el cual plantea los objetos por investigar como los procesos de interacción a través de los cuales se produce la realidad social dotada de significado. De acuerdo con Sandoval (2002):

...las personas actúan con respecto a las cosas e inclusive frente a las personas sobre la base de los significados que unas y otras tienen para ellas, los significados son productos sociales que surgen durante la interacción; los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación. (p. 58)

Asimismo, Becker (1984) indica que:

...para entender la conducta de un individuo, se debe conocer como este percibe la situación, los obstáculos a los que se enfrenta, las alternativas que se le ofrecen, solo se puede conocer los efectos del campo de las posibilidades, de las normas sociales y de otras explicaciones comúnmente invocadas si se consideran desde el punto de vista del actor. (p. 60)

3.1.1 Objetivos de la investigación

Como se ha mencionado en la parte introductoria de esta investigación, con el objetivo general se pretende:

Diseñar un sistema de innovación local, para el mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES, de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, del departamento de Sololá.

Para el logro de este objetivo se requiere el desarrollo secuencial de los siguientes objetivos específicos, según lo revisado en el capítulo 1:

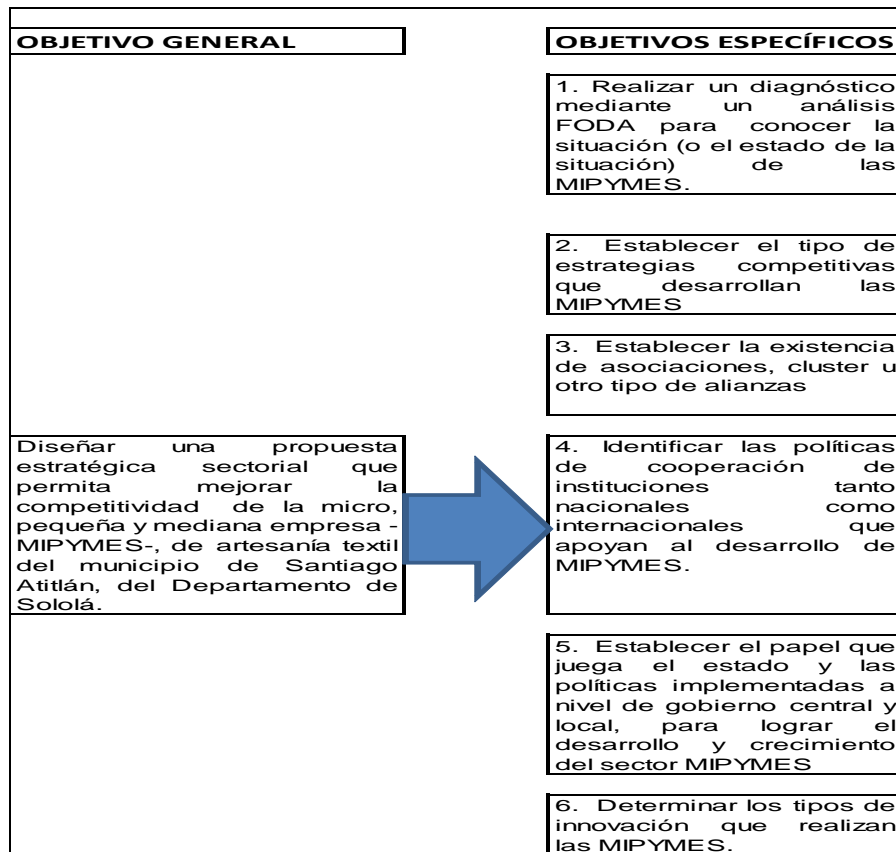
- Realizar un diagnóstico mediante un análisis FODA para el conocimiento de situación (o el estado de la situación) de las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.
- Identificar el tipo de estrategias competitivas que han utilizado los empresarios artesanos para el abastecimiento de sus productos al mercado local, nacional e internacional.
- Identificar la existencia de asociaciones, *cluster* u otro tipo de alianzas artesanales que ha permitido el mejoramiento de la competitividad del sector.
- Identificar las políticas de cooperación de instituciones tanto nacionales como internacionales, que apoyan al desarrollo de los empresarios artesanos dueños de MIPYMES en el área de artesanía textil, del municipio de Santiago Atitlán.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

- Determinar el papel que juega el estado y las políticas implementadas a nivel de gobierno central y local, para lograr el desarrollo y crecimiento del sector MIPYMES de artesanía textil en el municipio.
- Determinar los tipos de innovación que realizan las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán del Departamento de Sololá, que les ha permitido la colocación de sus productos en el mercado nacional e internacional.

En la figura 14 se presenta un esquema del resumen del objetivo general y los objetivos específicos.

Figura 14. Resumen de Objetivos



Fuente: elaboración propia.

3.2 Enfoque y tipo de investigación

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque cualitativo que, de acuerdo con Bonilla & Rodríguez, (2005), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su interés es describir los fenómenos sociales a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los sujetos que están dentro de la situación estudiada. Taylor & Bogdan (1992) indican que la ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo que con la comprobación o la verificación.

Se adoptó como paradigma de investigación un enfoque constructivista, puesto que se considera las posiciones o puntos de vista de los participantes, para el presente estudio los artesanos, describiendo la visión de cada uno dentro de su propio contexto, dentro de su taller artesanal y su comunidad indígena (Campos, 2009).

3.2.1 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se caracteriza porque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Para Hernández, Fernández & Batista (2010) la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde las perspectiva de los participantes en un ambiente natural, y en relación con el contexto.

Asimismo se entiende la metodología cualitativa:

...como una estrategia de investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad, siempre compleja, y preserve la espontánea continuidad temporal que le es inherente,

con el fin de que la correspondiente recogida sistemática de datos, categóricos por naturaleza, y con independencia de su orientación preferentemente ideográfica y procesual, posibilite un análisis que dé lugar a la obtención de conocimiento válido con suficiente potencia explicativa. (Anguera, 1986, p. 24)

Su objetivo no es centrarse únicamente en el acto de conocer sino que el centro de interés se desplaza con esta metodología a las formas de intervenir (Peiró & Prieto, 1996). Así, se obtiene un conocimiento directo de la realidad social, no mediado por definiciones conceptuales u operativas, ni filtrado por instrumentos de medida con alto grado de estructuración. Los métodos cualitativos intentan dar cuenta de la realidad social, comprender cuál es su naturaleza más que explicarla o predecirla.

Como menciona Campos (2009), existen hechos y situaciones de la realidad como son las relaciones interpersonales, percepciones, creencias, rutinas de vida, entre otras, que no se pueden exponer numéricamente ni ser tratados mediante la estadística. Estos requieren centrarse más en el significado y en la interpretación de experiencias y situaciones que en el procesamiento de datos numéricos.

Se cree que uno de los trabajos pioneros en investigación cualitativa corresponde a la obra "Naturalistic inquir", de Guba & Lincoln (1985), quienes asumen como paradigma metodológico el constructivismo, el idealismo, el relativismo, el humanismo, la hermenéutica y en algunos casos el postmodernismo (Campos, 2009).

Su orientación se fundamenta en un proceso inductivo, que va desde lo específico a lo general, que inicia con observaciones para determinar patrones, congruencias, diferencias que pueden existir en la realidad investigada. El investigador recoge información mediante observación participante y no estructurada, registrando y haciendo notas de campo de lo observado, realiza

entrevistas con preguntas abiertas y cerradas, analiza los datos para posteriormente conformar temas o categorías y realiza análisis documental, entre otros.

3.2.1.1 Fortalezas del método cualitativo

Campos (2009, pp. 19-20) plantea las siguientes fortalezas que a continuación se señalan:

- Los datos están sustentados en categorías de significado para los participantes
- Es útil para el estudio en profundidad, de un limitado número de casos
- Es útil para describir fenómenos complejos
- Provee información de casos individuales
- Pueden realizarse comparaciones y análisis a través de diferentes casos
- Suministra comprensión y descripción de la experiencia personal de sujetos de investigación
- Puede describir, con mucho detalle, fenómenos tal como están ubicados e incorporados en los contextos locales
- El investigador identifica factores contextuales y de escenario, y la forma en que se relacionan con el fenómeno de interés
- Se pueden estudiar procesos dinámicos
- Se puede generar teoría a partir de los procesos inductivos
- Se puede determinar cómo los participantes interpretan los “constructos” usados en la investigación
- Los datos se recogen en ambientes naturales
- Responde a necesidades locales, condiciones e intereses de la población
- Pueden administrarse cambios en la investigación durante el proceso
- En el reporte puede usarse un caso para ejemplificar mejor el fenómeno

3.2.1.2 Debilidades del método cualitativo

De la misma manera Campos (2009, p. 20) plantea las siguientes debilidades:

- Los resultados no pueden generalizarse a otras personas o contextos
- Se hace difícil realizar predicciones cuantitativas
- Se dificulta validar hipótesis y teorías
- Puede tener menor credibilidad ante autoridades
- Toma más tiempo realizarla y analizar los datos
- Los resultados son más fácilmente influenciados por el sesgo y la idiosincrasia del investigador

La aparición y difusión del método cualitativo provocó la llamada “guerra de los paradigmas” (Gage, 1989), en la cual cada posición trata de demostrar su superioridad y pertinencia en la tarea de investigar. En este sentido, Bazeley (2002) menciona que el paradigma o enfoque positivista está relacionado con el determinismo, reduccionismo, objetividad, método científico, medición numérica, validez, confiabilidad, teoría de la medición, observaciones cuidadosas, realidad exterior y ajena, entre otros; por otro lado el paradigma constructivista se relaciona con el contexto, ambiente, interpretación basada en significados, subjetividad, inducción, categorías, procesos, interacción, negociación, desarrollo de teoría, construcción del conocimiento, entre otros; por esto, los métodos cuantitativo y cualitativo no pueden integrarse.

Sin embargo, autores como Grinnell (1997), indican que ambos enfoques tienen similitudes puesto que logran probar y demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, proponen nuevas observaciones para aclarar, modificar o fundamentar las suposiciones o generar otras y en ambas se realiza un proceso de observación y evaluación de los fenómenos estudiados. Por su parte Johnson & Onwuegbuzie (2004), indican que existen ciertos acuerdos básicos que unen ambos métodos, como lo son: la teoría como sustento de la

percepción y de los hechos, por cuanto todo lo que se ve está condicionado por el conocimiento, teorías y experiencias, asimismo, existe una dependencia de valores en la indagación, que afectan las decisiones de investigador.

Ningún método es mejor que el otro, ambos son valiosos para estudiar un fenómeno determinado, la diferencia estriba en que la investigación cuantitativa posibilita la generalización de resultados partiendo de una muestra por lo general grande y precisa, otorga control sobre los fenómenos, facilitando la comparación entre estudios similares.

La investigación cualitativa surge en las disciplinas sociales respondiendo a las limitaciones que tiene la investigación cuantitativa asociada con el positivismo, la cual es incapaz de abordar la complejidad de los fenómenos sociales, entre ellos la administración al plantear e instrumentar estrategias, al fijar objetivos y metas a largo plazo, al trazar cursos alternativos de acción, al establecer y aplicar modelos, o al rediseñar a una organización bajo una visión de sistemas enfocándose a dirigirla como un todo (López & Salas, 2009).

La investigación cualitativa busca la comprensión holística de una totalidad social dada (Ferrarotti, 1983; Martínez, 1999), pretende alcanzar la comprensión de las relaciones complejas entre todo lo que existe en torno a la realidad estudiada (Stake, 1995). Los investigadores tratan de entender la naturaleza profunda de la realidad socio cultural y su estructura dinámica, al reconocer que las relaciones que surgen en las empresas son complejas, es donde cobra vigencia el uso de los métodos cualitativos. Estudios como los de Mintzberg (1979) quien a partir de observaciones de campo planteó la teoría de las funciones de la administración utilizando la investigación cualitativa, o de Rendon & Montano (2004) quienes señalan que las corrientes del análisis organizacional, del análisis institucional, la sociología de las organizaciones y la sociología de la empresa se caracterizan por la investigación con métodos cualitativos.

Con base en lo anterior, la presente investigación se basó en una metodología cualitativa, pues busca una comprensión holística de una totalidad social dada (Ferrarotti, 1983; Martínez, 1999), como es el caso de los procesos de innovación que han seguido los empresarios del municipio de Santiago Atitlán, Sololá, pretende alcanzar la comprensión de las relaciones complejas entre todo lo que existe en torno a la realidad estudiada (Stake, 1999). Tratando de entender la naturaleza profunda de la realidad sociocultural y su estructura dinámica, al reconocer que las relaciones que surgen en las empresas son complejas.

Asimismo, se utilizó el Estudio de Casos como metodología de investigación que de acuerdo con Yin (1994) a través de esta metodología, se estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan diferentes fuentes de evidencia. El estudio de casos es una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis organizacional (Hartley, 1994; Mintzberg, Raisinghani, & Teo, 1976). A continuación se presenta una descripción del uso del Estudio de Casos como metodología de investigación.

3.2.2 Estudio de casos como metodología de investigación

Según Castro (2010), la metodología del estudio de casos no es sinónimo de investigación cualitativa, ya que los estudios de casos pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cualitativas, cuantitativas o mixtas. En los estudios de casos donde se analizan datos cuantitativos se utilizan herramientas estandarizadas como pruebas, cuestionarios, escalas, observación estructurada y análisis de contenido con categorías preestablecidas (Hernández et al. 2010); incluso se pueden realizar diseños experimentales en los cuales existe observación sin y con algún tipo de tratamiento.

En los estudios cualitativos de caso, el ambiente o contexto está constituido por el mismo caso y su entorno, no se utilizan herramientas estandarizadas ni se

establecen *a priori* categorías. Estos tienen como objetivo documentar una experiencia o evento en profundidad o entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo vivieron.

Como se indicó en el espacio anterior, la investigación cualitativa ya es considerada como un método válido y valioso para el desarrollo de investigaciones en el área de la administración. Esta es aplicable en diversos campos del conocimiento como el constructivismo, dialógico, crítico social, la fenomenología, el idealismo, el enfoque interpretativo y crítico, entre otros. En los cuales se pueden encontrar diferentes métodos de investigación como son el estudio de casos, la teoría fundada, la etnografía, la investigación acción, historias de vida, la hermenéutica, entre otros, todos con características comunes como es el hecho de recabar los datos en forma de imágenes, palabras, textos, artefactos, que posteriormente serán analizados mediante diversos métodos que no incluyen la cuantificación ni la estadística inferencial en ningún momento (Sandoval, 2002; Hernández et al., 2010; Castro, 2010).

Son variados los trabajos en los que se señala la gran importancia que tiene la investigación basada en estudios de casos, Yin (1985) define un estudio de caso como una indagación empírica que “Investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse” (p. 23).

El estudio de casos, permite construir la investigación a través de diferentes fuentes de información y permite además que se exprese la intencionalidad del investigador para con su objeto, en interacción e interpretación a partir del sujeto de estudio. El objeto de estudio y su diseño está determinado por la pregunta de investigación, así como por la posición ontológica y epistemológica que este requiera. Se alimenta de un proceso de triangulación, de saturación y de convergencia pero a la vez de divergencia (Ramírez, 2002).

Yin (1994), señala que uno de los principales prejuicios asociados a los estudios de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente, puesto que no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, el estudio de casos se basa en preguntas de investigación o proposiciones teóricas para construir el conocimiento y realizar generalizaciones analíticas, sin enumerar frecuencias o hacer relaciones de causa y efecto.

Según Hernández et al. (2010): “son estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 163). Mertens (2005) concibe el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad. También se puede concebir como una aproximación investigativa en la cual una o unas cuantas instancias de un fenómeno son estudiadas en profundidad (Blatter, 2008).

3.2.2.1 Clasificación de los estudios de caso

En virtud de la definición anterior, es necesario aclarar que la investigación de estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos. El caso en estudio puede ser una cultura, una sociedad, una comunidad, una subcultura, una organización, un grupo, un individuo, entre otros (Sandoval, 2002); cada caso está inscrito en un contexto esencial para su comprensión.

De acuerdo con Gummesson (2000), los estudios de casos que tienden a exponer conclusiones generales pueden estudiarse a través de casos múltiples, mientras que los estudios de casos que tienden a poner en evidencia conclusiones específicas se analizan a través de un caso único. Un único caso se utiliza cuando es un caso especial y tiene todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría (Castro, 2010). Un único caso puede

ser adecuado si el tratamiento de su material es suficientemente genérico o si la calidad o naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes (Pettigrew, 1990).

Según Langley & Royer (2006), en los estudios de casos múltiples, se deben dibujar semejanzas o diferencias entre los casos a estudiar, cada caso puede describirse en forma parcial, pues no todos los casos se conducirán del mismo modo, en ocasiones algunos casos arrojarán conclusiones con menor intensidad que otros.

Por su parte, Stake (2006) clasifica los estudios de casos por el número de unidades o entidades a considerar:

- Un solo caso o unidad de análisis.
- Múltiples unidades de análisis o casos (en primera instancia, evaluando a cada uno por sí mismo holística o integralmente, para después establecer tendencias y complementariedades).
- Múltiples casos “cruzados” o “entrelazados” (la diferencia con la clase anterior es que desde el inicio se pretende revisar comparativamente los casos entre sí, buscando similitudes y diferencias).

No existe una regla universal que establezca la cantidad de casos a ser estudiados, la lógica de muestreo cuantitativo no se aplica. Entre más casos, es posible desarrollar un mayor sentido de entendimiento en relación con el planteamiento del problema; pero el número de casos más bien depende de los recursos económicos y el tiempo que disponga el investigador. El ideal es muy parecido al análisis cualitativo, cuando se responda a las preguntas de investigación.

En los casos múltiples, además de intentar descubrir patrones, también se profundiza en el plano individual, cada caso implica un enorme esfuerzo no exclusivamente en el proceso indagatorio, sino en el de gestión. Señala Castro (2010): “En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos

casos, pero realizando una comparación de las respuestas para llegar a conclusiones importantes” (p. 38). La intención es encontrar consistencias e inconsistencias entre casos, y que los resultados validen la investigación; es necesario acotar que el conocimiento generado por los diversos casos no es aditivo. Cada caso debe seleccionarse cuidadosamente, de tal modo que se analice el planteamiento del problema, que a su vez, actuará como la guía durante toda la investigación. Dentro del estudio de caso se pueden distinguir varias unidades de análisis que puede ser una situación, fenómenos tales como las creencias, prácticas, interacciones, así como cualquier aspecto de la existencia humana (Creswell, 2003).

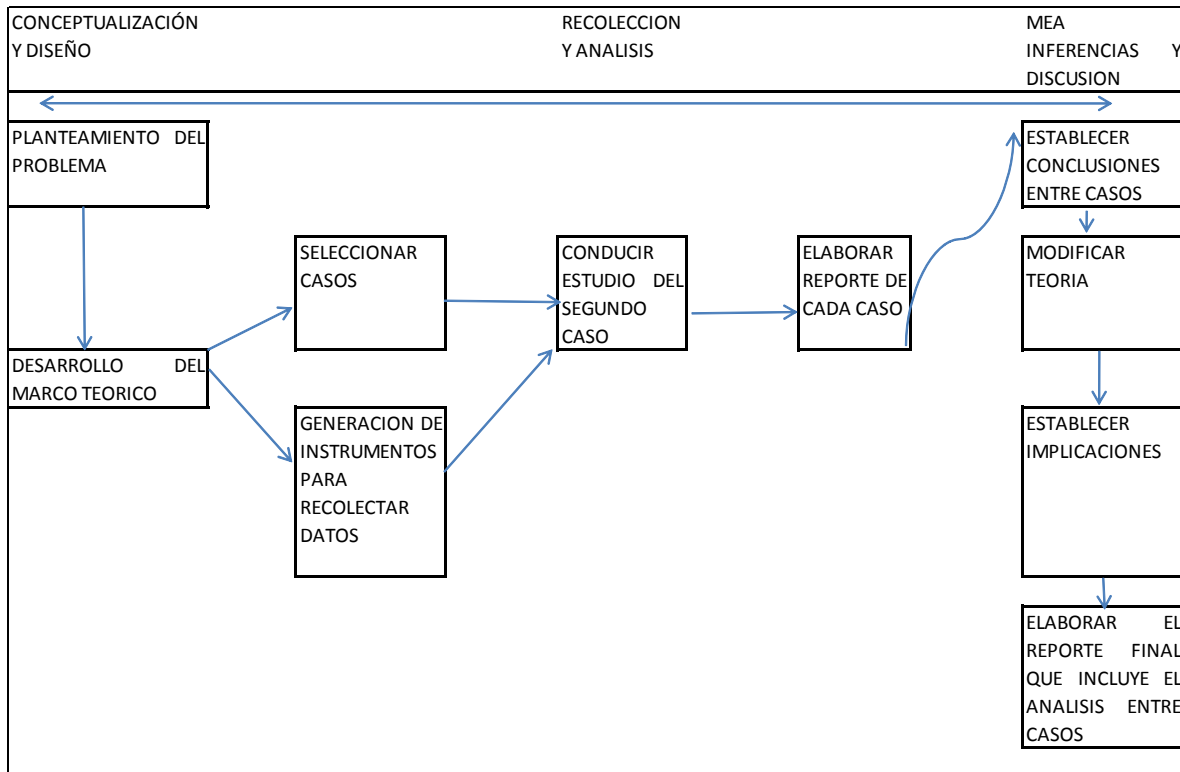
Yin (2009), toma en cuenta dos factores para clasificar el estudio de casos: el número de casos que puede ser un solo caso o múltiples casos variando entre dos y diez casos. Y, por otra parte, la clase de unidad de análisis, en este sentido los subdivide en casos con unidad holística en el cual todo el caso es una sola unidad de análisis, y casos con unidades incrustadas en el cual se analizan varias unidades de análisis dentro del caso.

Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación de acuerdo con Yin (1994), se clasifican en exploratorios, descriptivos y explicativos o causales. Mientras que Kjellen & Soderman (1980) los clasifican en estudios para generar teorías y estudios para iniciar un cambio. Teniendo en cuenta la clasificación que hace Yin (1994) se tiene entonces que los casos son:

- Descriptivos: cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios: que buscan familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos: que de una u otra manera ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.

- Explicativos: que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Figura 15. Secuencia del diseño de casos múltiples



Fuente: adaptado de Hernández, et al. 2010.

Por otra parte, Cepeda (2000) los clasifica en función del paradigma en el que el investigador se sitúa:

- Estudio de casos con enfoque positivista: en los cuales no se aceptan manipulaciones experimentales, se deben especificar las variables dependientes e independientes, se analizan una o pocas entidades, personas, grupos u organizaciones, el fenómeno es estudiado en su estado natural, existen diferentes formas y fuentes para obtener los datos.

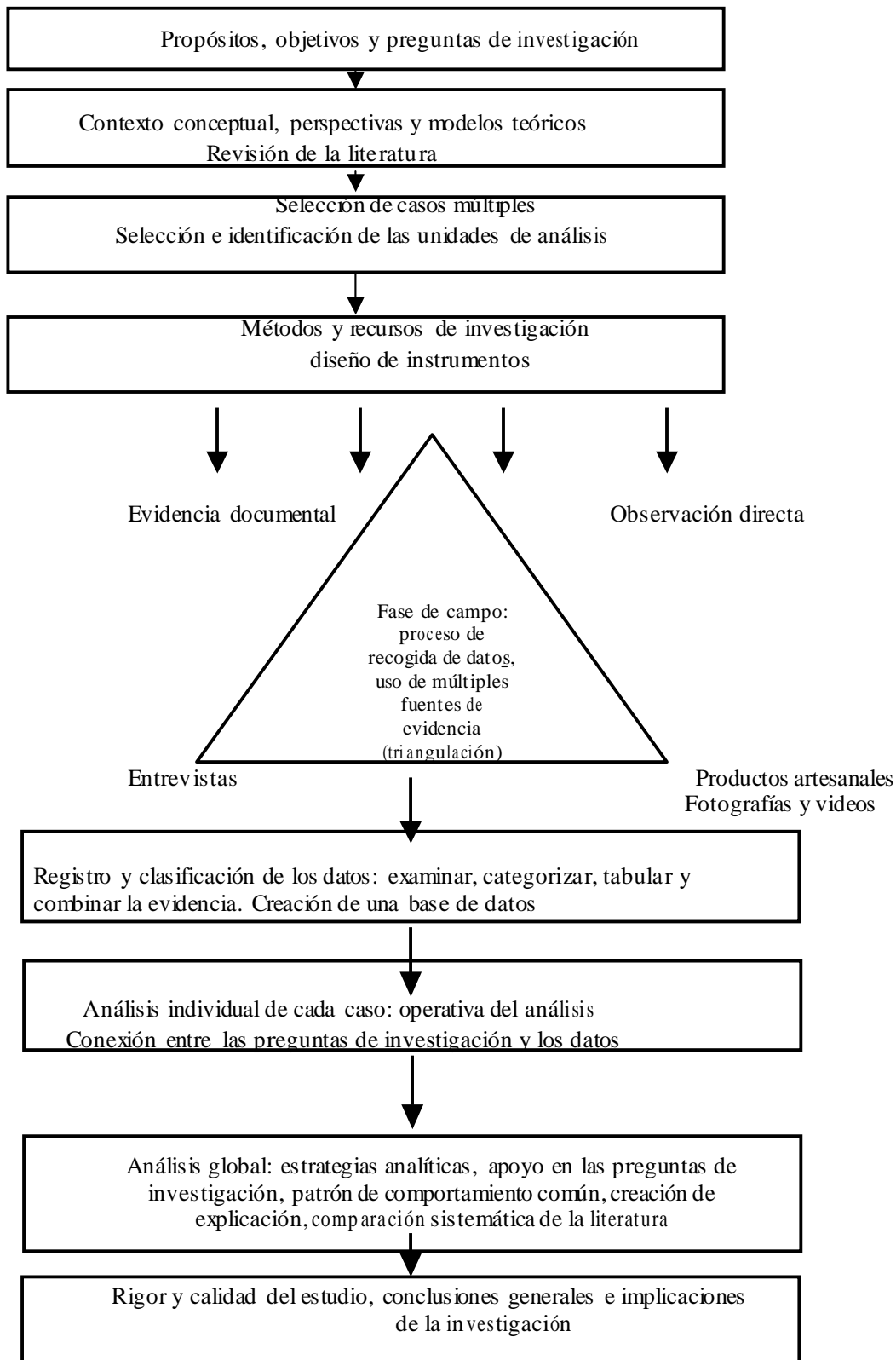
- Estudio de casos con enfoque interpretativo: exige la sensibilidad con las posibles contradicciones entre las preconcepciones teóricas que orientan el diseño de la investigación y los resultados finales, necesita sensibilidad con los posibles sesgos y las distorsiones sistemáticas en las declaraciones obtenidas en los participantes, existe una interacción directa entre el investigador y los sujetos de estudio.

Otra manera de clasificar los estudios de casos se presenta en Hernández et al. (2010), según el tipo de datos recolectado: cuantitativos, cualitativos y mixtos. En los estudios de casos cuantitativos se pueden realizar estudios experimentales y no experimentales, en los experimentales se utilizan herramientas estandarizadas, se plantean hipótesis, se les aplica algún tipo de tratamiento que modificará el objeto de estudio.

En la presente investigación se hizo un mayor énfasis en los diseños de estudios de casos cualitativos, en los cuales no se utilizan herramientas estandarizadas, tienen como objetivo documentar experiencias o eventos en profundidad y entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo viven. No se persigue una generalización.

En la figura 16 se puede observar el diseño metodológico utilizado en la investigación mediante el estudio de casos, en primer lugar se formularon los objetivos y las preguntas de investigación, seguidamente se hizo una revisión de la literatura para identificar los modelos teóricos y perspectivas que fundamentan la investigación, posteriormente se identificaron las unidades de análisis que serían investigadas en los casos a estudiar siendo las mismas: estrategia competitiva, alianzas, políticas estatales, iniciativas de cooperación, innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizacional e innovación en comercialización.

Figura 16. Diseño metodológico para el estudio de casos



Fuente: adaptado de Villareal & Landeta (2010:6)

Inmediatamente, se procedió a realizar los instrumentos de recogida de la información a ser utilizados en las entrevistas a profundidad y en el grupo focal. Simultáneamente se hizo la revisión documental de las diversas leyes, normativas, reglamentos entre otros, que orientan y apoyan el quehacer de las MIPYMES y del sector artesanal en general. Todas las entrevistas realizadas fueron grabadas, se tomaron fotografías y se grabó mediante video reuniones con funcionarios públicos.

Para Creswell (2003), un tipo de caso cualitativo muy utilizado son los estudios etnográficos, en los cuales se estudia una cultura en particular, en este estudio se analizó empresarios de la cultura Tzutujil y su posición con respecto a la innovación de los productos artesanales y la forma en que un cambio de visión puede lograr una mayor competitividad en el mercado, pero cabe mencionar que la investigación realizada no es un estudio etnográfico.

3.2.2.2 Selección de los casos objetos de estudio y las unidades de análisis

De acuerdo con Yacuzzi (2008), los diversos métodos de investigación social tienen ventajas y desventajas según el tipo de problema abordado y sus circunstancias. En la decisión de qué método elegir deben considerarse tres condiciones:

- a) El tipo de pregunta de investigación que se busca responder
- b) El control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia
- c) La "edad del problema", es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico

Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. Cuando se habla de innovación se hace referencia a un tema contemporáneo. Muchas de las preguntas de tipo "¿qué?" son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos.

Las preguntas "cómo" o "por qué" son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y la historia también permiten tratar con el rastreo de procesos (George & Andrew, 2005). Los estudios de casos explicativos según la definición de Yin (1994) desarrollan teorías, revelando las causas y los procesos de un fenómeno organizativo, lo cual se puede observar en la tabla 16.

Tabla 16. Método a utilizar de acuerdo con el planteamiento de preguntas de investigación

Método	Forma de la pregunta de investigación	¿Requiere control sobre los acontecimientos?	¿Se concentra en acontecimientos contemporáneos?
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis de archivos	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí/No
Historia	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudio de casos	¿Cómo? ¿Por qué? ¿Cuáles?	No	Sí

Fuente: Yacuzzi, 2008.

La selección de los casos de estudio de forma adecuada, es de suma importancia ya que en esta etapa del proceso de investigación se definen las unidades de análisis o de observación que constituyen los casos por estudiar (Castro, 2009).

Para la presente investigación se utilizó un diseño de múltiples casos con unidades incrustadas, que de acuerdo con Yin (2009), son diseños más robustos

y poseen mayor validez. Según este autor las unidades de análisis permiten definir qué es el caso en sí.

Los casos estudiados son 16 empresarios dueños de micro y pequeñas empresas que se dedican a la artesanía textil en el municipio de Santiago Atitlán, Sololá. Castro (2009) resalta la importancia de que el foco de la investigación sea un sistema integrado, como una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Asimismo los casos estudiados atendiendo la clasificación que hace Yin (1994) se circunscriben en casos explicativos pues se trató de desarrollar una teoría, revelando causas y procesos de un determinado fenómeno organizativo como es la innovación y su importancia para lograr la competitividad del sector artesanal del municipio de Santiago Atitlán.

En la figura 17 se pueden observar las unidades de análisis incrustadas en los casos estudiados siendo: la Estrategia Competitiva, las alianzas, las iniciativas de cooperación, las Políticas Estatales y los tipos de Innovación. Según Sierra (1994), “Las unidades de observación son las realidades que se pretenden observar. Como tales constituyen en la investigación el objeto global del estudio y de ellas se obtienen los datos empíricos para corroborar las proposiciones o hipótesis de la realidad” (p. 96). Menciona que las unidades de análisis permiten definir los límites del caso para diferenciarlo de su contexto y orientan la elaboración de los resultados estableciendo los límites de argumentación.

Es de hacer notar que la primera pregunta de investigación, no constituye una unidad de análisis pues la herramienta FODA fue utilizada durante el desarrollo de la investigación con el objetivo de obtener los insumos necesarios para poder realizar la propuesta estratégica basada en cada una de las unidades de análisis.

Figura 17. Relación de las unidades de análisis con las preguntas de investigación

UNIDAD DE ANALISIS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
	1.1 ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la gestión de las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán?
ESTRATEGIA COMPETITIVA	2.1 ¿Cuáles estrategias competitivas utilizan las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán?
ALIANZAS	3.1 ¿Cuáles asociaciones, cluster u otro tipo de alianzas han conformado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán para lograr mayor competitividad?
POLITICAS ESTATALES	4.1 ¿Qué políticas se han formulado e implementado a nivel de gobierno central y municipal para apoyar el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES de artesanía textil en el Municipio de Santiago Atitlán?
INICIATIVAS DE COOPERACIÓN	5.1 ¿Qué iniciativas de cooperación han implementado instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales, como apoyo a las MIPYMES de artesanía textil, para lograr cambios significativos en sus negocios?
INNOVACIÓN	6.1 ¿Cuáles han sido los cambios o mejoras en el producto que han realizado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán? 6.2 ¿Cuáles han sido los cambios o mejoras en el proceso productivo que han realizado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán? 6.3 ¿Cuáles han sido los cambios o mejoras a nivel organizativo que han realizado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán? 6.4 ¿Cuáles han sido los cambios o mejoras a nivel de comercialización que han realizadolas MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán?

Fuente: elaboración propia adaptado de Castro (2009).

3.2.3 Importancia del estudio de casos en ciencias de la administración

En reciente publicación, Villareal & Landeta (2010) indican que la Economía de la Empresa, como ciencia social, y la Dirección Estratégica, como una disciplina científica específica de esta ciencia, requieren de metodologías de investigación para analizar los fenómenos empresariales objeto de estudio que sean capaces de recoger toda su complejidad. Por tanto, es necesario utilizar metodologías que combinen información de distinta naturaleza: cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa al propio fenómeno estudiado. Indican los autores que el estudio de casos se ha posicionado en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica “no habituales” con creciente utilización en las diversas áreas de la Economía de la Empresa. No obstante, las debilidades inherentes del estudio de casos han sido, aparentemente, argumento suficiente para ser cuestionado por la comunidad científica durante mucho tiempo.

Ambos autores indican que para su empleo como metodología científica se debe seguir un diseño metodológico riguroso, se debe definir adecuadamente el propósito de la investigación, debe contener un marco teórico de referencia que guíe la investigación, una acertada unidad de análisis, la selección de suficientes casos relevantes, el levantamiento de la información sobre la base de la triangulación, el análisis individual y global de las evidencias utilizando técnicas específicas como patrones de comportamiento común, creación de explicación, comparación con la literatura, entre otras; la presentación de la cadena de la evidencia que confiera fiabilidad a la investigación y la valoración final del rigor y calidad alcanzados, en términos de validez y confiabilidad (Villareal & Landeta, 2010).

Yin (1994), quien es sin duda el autor más citado en la investigación basada en casos, indica que esta “es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia” (p.13). Por ello, el estudio de casos es una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones por las distintas disciplinas científicas (Hartley, 1994). Incluso aunque muchos académicos consideran que los casos alejan de la manera “normal” en que se debe hacer ciencia, ya que esta se tiende a identificar con los análisis estadísticos y las grandes muestras (Bonache, 1999).

La larga presencia e influencia del estudio de casos en la literatura de la organización se refleja en algunos de los trabajos empíricos más citados en los textos y manuales, entre los que destacan los de Lawrence & Lorsch (1967), Mintzberg (1979) y Hamel & Prahalad (1995). Así, es posible remontarse a las consideraciones que Mintzberg (1979) hacía respecto a la investigación científica, abogando más por un planteamiento inductivo que deductivo. La idea básica es que “...la investigación empírica avanza solo cuando va acompañada del pensamiento lógico y no cuando es tratada como un esfuerzo mecánico” (Yin, 1994, p.15).

3.3 Definición de población y muestra

La selección de casos a estudiar se basó en un muestreo teórico que, de acuerdo con Strauss & Corbin (1990), busca representar un problema teórico seleccionando situaciones sociales que ofrezcan información sobre las categorías de análisis. El muestreo teórico, también denominado intencionado (Salamanca & Martín-Crespo, 2007), inició con voluntarios y posteriormente se realizó un proceso de avalancha, avanzando hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, basándose en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados. En investigación cualitativa el muestreo puede ir evolucionando en medida que se

realiza el estudio, ya que se trató de reflejar la realidad del Sector Artesanal del municipio de Santiago Atitlán.

El muestreo teórico no es estadístico y escoge aquellos casos que ofrecen mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994). Patton (1988), por otra parte, afirma que la principal característica del muestreo cualitativo es su conducción intencional en búsqueda de casos ricos en información. Este autor identifica 10 tipos de muestreo: extremo o de casos desviados, de variación máxima, caso homogéneo, del caso típico, del caso crítico, en cadena o bola de nieve, según un criterio lógico, de casos confirmatorios o disconfirmatorios, de casos políticamente importantes y el caso por conveniencia. Este estudio se centró en casos homogéneos por considerar que de acuerdo con la clasificación que hace Patton (1988), es el que más de adecua a la investigación.

El muestreo de casos homogéneos busca describir algún sugbrupo en profundidad. Es la estrategia empleada para la conformación de grupos focales. El punto de referencia más común para elegir a los participantes es que estos posean algún tipo de experiencia común en relación con el núcleo temático al que apunta la investigación.

Como complemento y tomando como punto de partida el carácter teórico del muestreo cualitativo, Strauss & Corbin (1990) distinguen otras tres modalidades de este: abierto, relacional-fluctuante y discriminativo. El muestreo abierto puede realizarse de forma intencionada o sistemática u ocurrir fortuitamente, incluye el muestreo *in situ*. El principio del muestreo relacional-fluctuante es maximizar el hallazgo de diferencias en el nivel dimensional, se puede realizar sistemática o deliberadamente. Para el caso del muestreo discriminativo su principio es maximizar oportunidades para verificar la argumentación o el argumento construidos, así como también las relaciones entre categorías, permitiendo alcanzar la saturación de aquellas que han mostrado un desarrollo insuficiente.

En virtud de lo anterior la población para el presente estudio la constituyen todos los artesanos del municipio de Santiago Atitlán, Departamento de Sololá; se utilizó el muestreo teórico (Strauss, 1990) con 16 casos homogéneos (Patton, 1988) abierto en forma intencionada realizando la investigación *in situ* (Strauss & Corbin, 1990).

Asimismo, para el presente estudio, se consideró la microempresa como aquella unidad económica que emplea menos de 10 trabajadores y su volumen de ventas anuales es menor de Q 60 000; en tanto que la pequeña empresa se considera como aquella unidad económica que emplea entre 11 y 20 trabajadores y su volumen de ventas anuales oscila entre Q 60 000,01 y Q 300 000. La mediana empresa se considera como la unidad económica que emplea entre 20 a 100 trabajadores y su volumen de ventas oscila entre Q 301 000 a Q 600 000.

3.4 Obtención de la información en estudios de casos

En una investigación cualitativa, la recolección de datos resulta fundamental y su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca es obtener información de los sujetos o las situaciones en estudio en profundidad (Castro, 2009).

Se utilizó una combinación de técnicas para obtener la información tales como la observación directa o participante, la entrevista individual a profundidad, los grupos focales y análisis de documentos (Sandoval, 2002; Ramírez, 2002). Por lo tanto, las fuentes de información utilizadas son múltiples, se recogieron los datos de cada caso en particular (artesanos dueños de micro y pequeñas empresas artesanales de acuerdo con las categorías señaladas con anterioridad). En el municipio de Santiago Atitlán, se visitó a cada uno de los artesanos, objeto de estudio, se analizó la información evaluando si era apropiada según el planteamiento del problema. La recolección de los datos ocurrió en su propio ambiente de trabajo, en su taller, en su residencia, en su propia comunidad.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El primer método de recolección utilizado fue la observación participante, donde se estuvo atento a detalles, eventos e interacciones. Se observó en cada caso (artesanos), el ambiente físico (entorno): tamaño de la empresa, distribución del área de trabajo, accesos, tipos de productos, variedad, colores, formas, entre otros. Asimismo, se analizó el ambiente social y humano; las formas de organización de los artesanos, patrones de interacción, procesos de liderazgo, características de los grupos: edad, etnia, nivel económico, género, costumbres, escolaridad entre otros.

Se observó también las actividades individuales y colectivas ¿qué hacían los artesanos?, ¿cuándo y cómo lo hacían?, ¿Qué nivel de creatividad lleva cada trabajo? Se observó los materiales y equipo que utilizan para elaborar sus productos, se presentó una cronología que incluye los cambios y mejoras que han realizado a sus productos a través del paso del tiempo y qué factores han provocado dicho cambio.

Durante el proceso de observación, se realizaron las anotaciones y bitácora de campo para evitar que se olvidaran los aspectos observados. La validez y confiabilidad de la observación participante según Wiseman (1970) pueden establecerse a través de procedimientos y estrategias como el chequeo mediante múltiples procedimientos y formas de evidencia tales como: contacto con la experiencia directa y la observación, realización de diversas formas de entrevista y el apoyo de distintos informantes, el empleo de artefactos y diversos documentos. A esto Denzin (1988), le llamará triangulación, tema que será tratado más adelante.

En segundo lugar, se utilizó la entrevista individual a profundidad (ver anexo 2), dirigidas a artesanos y a funcionarios de instituciones públicas y privadas que apoyan a las MIPYMES y al sector artesanal de Guatemala, las cuales se basaron en una guía de preguntas en la cual se tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre las unidades de análisis identificadas como lo son: los tipos de estrategia competitiva, la competitividad, las alianzas, así como el tipo de innovación que los artesanos han realizado. Como

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

prueba piloto se utilizó una entrevista abierta, la cual ayudó a ir estructurando la entrevista. Las preguntas se adaptaron a un lenguaje apropiado de acuerdo con el contexto, por poseer un idioma diferente a la investigadora se contó con una intérprete, quien fue designada por el alcalde municipal de Santiago Atitlán. Según Sandoval (2002), la entrevista individual en profundidad es el instrumento preferido y básico en la investigación cualitativa, su realización implica la realización de varias sesiones con la misma persona, pues cada una es portadora de significados que no deben alterarse.

Otro de los métodos que se utilizó en la investigación consiste en sesiones de profundidad o grupos de enfoque con funcionarios de instituciones públicas o privadas que brindan algún tipo de apoyo al sector MIPYPES en Guatemala, con el objetivo de indagar sobre los avances innovativos que ha tenido el sector artesanal en el departamento de Sololá. Se reunió a cinco funcionarios de distintas instituciones para conversar acerca del tema de innovación y su importancia para lograr la competitividad en dicho sector, utilizando para el caso el modelo o metodología adaptada del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial CIDEM.

En este sentido, Sandoval (2002) indica que es la técnica de recolección de información más utilizada en los últimos tiempos y que se utiliza particularmente en el desarrollo de investigaciones aplicadas como estudios de mercado, análisis de los efectos de los usos de los medios de comunicación masiva, y en la discusión de problemáticas importantes que afectan a conglomerados de personas. Su carácter es colectivo y sirve de contraste con la información obtenida en la entrevista a profundidad.

De la misma manera, se utilizó el análisis de documentos entre los cuales se destacan las principales políticas y normativas implementadas por el gobierno central y la Municipalidad de Santiago Atitlán, registros del Ministerio de Economía, productos y materiales que proporcionaron (tanto los empresarios como los funcionarios de instituciones públicas y privadas que apoyan al sector mediante el otorgamiento de crédito, capacitación y asesoría), los materiales audiovisuales que se

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

utilizaron son fotografías y videos, que muestran el crecimiento o no de cada empresario, algunos empresarios mostraron artículos de artesanía textil que fabricaban en los años 80's y que tuvieron muchos problemas de aceptación en los mercados nacionales e internacionales debido a que la materia prima que utilizaban era de mala calidad y en el momento que la prenda se lavaba la misma desteñía los colores y las arruinaba. A continuación se presenta la tabla 17 que contiene un resumen de las técnicas de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación.

Tabla 17. Técnicas para la recolección de datos

TECNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Observación directa o participantes	Guía de observación Bitácora Fotografías Grabaciones	Se observó las actividades individuales y colectivas ¿qué hacen los empresarios?, ¿cuándo y cómo lo hacen?, ¿Qué nivel de creatividad lleva cada trabajo?, así como materiales y equipo que utilizan para elaborar sus productos.
Entrevista individual a profundidad	Guía de preguntas Bitácora Fotografías Grabaciones	Artesanos dueños de micro, pequeñas y medianas empresas que se dedican a la artesanía textil en el municipio de Santiago Atitlán Sololá y venden a nivel local, nacional e internacional y funcionarios de INGUAT, Ministerio de Cultura y Deportes, municipalidad de Santiago Atitlán, AGEXPORT, Programa DESCA GIZ, CRECER, Universidades, entre otros
Análisis de documentos y productos artesanales	Tarjetas de revisión de documentos y productos artesanales	Productos artesanales, documentos que contienen los planes, políticas, agendas tanto municipales como gubernamentales.
Grupos focales (<i>Focus Group</i>)	Agenda para la sesión	Instituciones que apoyan al sector artesanal en el municipio: Oficina de la Mujer, Consorcio de Mujeres, entre otros

Fuente: elaboración propia.

3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información primaria la constituyó la información recabada a través de la observación participante, la entrevista a profundidad, los artefactos y documentos proporcionados por los empresarios artesanos categorizados de la siguiente manera: artesanos dueños de micro, pequeñas y medianas empresas que se dedican a la artesanía textil en el municipio de Santiago Atitlán Sololá y venden a nivel local, nacional e internacional y funcionarios de INGUAT, Ministerio de Cultura y Deportes, Municipalidad de Santiago Atitlán, AGEXPORT, Programa DESCA GIZ, CRECER, Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro de Investigaciones de Ingeniería, Universidad Rafael Landívar, entre otros.

Para la obtención de fuentes de información secundaria se buscó información de documentos, revistas, libros, investigaciones sobre el tema, internet a través de páginas web en las siguientes instituciones:

- ✓ Ministerio de Economía (MINECO),
Viceministerio de Fomento de la MIPYME
- ✓ GIZ/PROYECTO DESCA
- ✓ Agexport
- ✓ Municipalidad de Santiago Atitlán
- ✓ Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM)
- ✓ Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)
- ✓ Ministerio de Cultura y Deportes
- ✓ ONG's ubicadas en Sololá que dan apoyo a dicho sector
- ✓ Universidad de San Carlos de Guatemala
- ✓ Universidad Rafael Landívar
- ✓ Universidad del Valle de Guatemala
- ✓ Centro de Investigaciones de Ingeniería (CII)

3.6 Técnicas de elaboración y verificación de datos

De acuerdo con Miles & Huberman (1994), la finalidad de estas técnicas es evitar la inclinación subjetiva hacia determinada situación o crear un determinado prejuicio. La pregunta crucial en investigación cualitativa consiste en determinar si los datos son válidos, repetitivos y correctos. Por tal razón se hizo uso de diferentes técnicas que presenta el autor, dividiéndolas en técnicas para generación de resultados y técnicas para testear o confirmar los significados, evitar parcialidad y asegurar la calidad de las conclusiones.

Se inició con las técnicas para generación de resultados: tomando notas de los temas del diseño (1) viendo la verosimilitud (2), y agrupando (3) ayudando a ver el análisis “qué pasa con qué” haciendo metáforas (4), como precediendo las tres tácticas, es una manera de alcanzar más integración sobre diversas piezas de información; conteo (5) es también una manera familiar de ver “que hay allí”. Haciendo contrastes/comparaciones (6) es una táctica dominante que afila el entendimiento. Diferenciación, algunas veces es necesaria, también, como en variables divisorias.

También fue necesario técnicas para ver cosas y sus relaciones más abstractamente. Eso incluye admitir información particular dentro de lo general (8); lo sustantivo (9), un análogo o equivalente de técnica cuantitativa familiar; ninguna relación entre variables (10); y hallando variables intervinientes (11). Finalmente, ¿cómo poder sistematizar un entendimiento coherente de la información? Esas técnicas discutidas se construyen en una cadena lógica de evidencias (12) y planteando coherencia conceptual / teórica (13).

Se inició con los siguientes pasos para generación de resultados:

- a) Tomando notas de los temas del diseño: Se tomó notas de toda la información obtenida sobre cómo han ido realizando cambios o mejoras en los productos que elaboran, que dificultades han tenido, en cuánto tiempo han realizado los

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

cambios o mejoras, qué factores han incidido en dichos cambios, y otros aspectos importantes. Se anotaron todas las cosas importantes de interés para

el tema de investigación con el objetivo de poder ver la evidencia que se repite en los mismos patrones y mantener la mente abierta cuando se presenta evidencia que no va en la misma dirección, en cada una de las entrevistas a profundidad se hizo uso de una grabadora con el objetivo de no perder información valiosa para la investigación, además de contar, como ya se mencionó, con una intérprete debido a que la mayoría de los artesanos no habla el castellano de manera fluida y su idioma materno es el Tzutuhil.

- b) Se codificó la información en primer lugar mediante una codificación descriptiva o abierta en la cual a cada categoría se le asignó un nombre por ejemplo: “innovación tecnológica de proceso”, y así sucesivamente a cada unidad de análisis identificada, se hizo uso de la herramienta invivo, que tiene la ventaja que se pueden identificar las coincidencias tanto de documentos que pueden estar en Word, PDF, así como grabaciones y fotografías. De forma simultánea se realizó una codificación axial en la cual se condensó todos los códigos descriptivos con el objetivo de identificar las relaciones entre los tipos de innovación y la competitividad que los artesanos han tenido.
- c) Agrupando: esta técnica consistió en la agrupación de datos cualitativos, relacionados con las unidades de análisis previamente identificadas, así como los factores que han incidido en la innovación en todas sus manifestaciones: estrategia, alianzas, papel del Estado, iniciativas de cooperación, innovación tecnológica, en producción y procesos, innovación organizacional e innovación en comercialización.
- d) Haciendo contrastes y comparaciones: se realizó una comparación intra sitio contrastando con la información obtenida inter sitio en el municipio: Santiago Atitlán, con los casos de empresarios analizados.
- e) División de variables: esta técnica se utilizó para dividir los tipos de innovación que cada empresario pudo haber realizado durante el tiempo que se ha

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

dedicado a la fabricación de su artesanía, la innovación realizada puede ser: tecnológica, en producción y procesos, innovación organizacional e innovación

en comercialización. Asimismo, las veces en las cuales han realizado algún tipo de cambio o mejora y los factores que han incidido en dicha innovación.

En segundo lugar, entre las técnicas para testear o confirmar los significados se utilizó las siguientes:

- a) Desde el primer contacto con los empresarios, cuál es el objetivo de la investigación, qué se pretende con ella, qué apoyo se espera recibir de ellos, de qué forma se recolectarán los datos, cuál será el beneficio para cada empresario, haciendo énfasis que el estudio de investigación en primera instancia será de mucha utilidad para fines académicos.
- b) Obtener información de las instituciones que apoyan con crédito, capacitación y asesoría, para determinar los sesgos que pueda tener la información debido a la subjetividad del investigador, así como los funcionarios que actualmente administran el Consorcio de Asociaciones.

Se realizó una sistematización de la información (mediante las transcripciones, notas de terreno, memos, fichas, conceptos), verificación y presentación de datos (mediante matrices, y tablas), para elaborar conclusiones (verificar la validez, reagrupando la información, determinando frecuencias, contrastes, comparaciones).

3.6 Validez

Ramos (2010) indica que el principal objetivo de la investigación científica es la obtención de información precisa y confiable. Esta puede adoptar muchas formas, a través de varios acercamientos metodológicos: cualitativa, cuantitativa y mixta. Los primeros dos acercamientos difieren enormemente entre sí, desde el paradigma de investigación que les da el origen hasta el grado de generalización posible. Pero se

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

debe tener claro que la investigación cualitativa analiza la calidad o cualidad de las relaciones, actividades, situaciones o materiales de una forma holística y generalmente a través de un tratamiento no numérico.

Para que una investigación sea considerada valiosa y sea aceptada tiene que ser rigurosa, por lo tanto debe ser fiable, válida y generalizable (Sutton, 1997). Por esta misma razón el método cualitativo ha tenido algunas críticas, relacionadas con el sesgo del investigador, pues es él quien define el paradigma de investigación, diseña el marco teórico y analiza la relación causal entre los hechos, según los críticos estos no son objetivos medibles. Adicionalmente, si alguien aborda el tema nuevamente, probablemente los resultados sean diferentes. Sin embargo, los defensores del método cualitativo argumentan que los métodos estadísticos tampoco controlan el sesgo del investigador, este diseña el marco teórico, imposibilitando que aparezcan respuestas imprevisibles (Bonache, 1999).

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández et al., 2010), en este sentido se debe enfatizar que para estudiar la complejidad de los fenómenos organizativos, se requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que búsqueda de explicaciones de causa y efecto, para lo cual los estudios de casos son el método más apropiado (Sosa, 2006).

Asimismo, Mintzberg (1990) manifiesta que “no importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora”. Por tal razón cuanto más profundamente se investiga en el campo de las organizaciones y las empresas, se necesita recurrir más a metodologías exploratorias en oposición a consideraciones rigurosas. La tendencia moderna de encontrar publicaciones de investigaciones utilizando esta metodología en el campo de las ciencias de la administración, le da mayor legitimidad y credibilidad (Bonache, 1999).

Por otro lado el objetivo de la utilización en la investigación del estudio de casos es presentar la relación completa y exacta de la realidad, sin alterar los datos, por lo cual

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

el investigador debe realizar un esfuerzo para presentar fielmente toda la evidencia disponible (Cabrera, 1998; Bonache 1999). El propósito del estudio de casos es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de sus características importantes, de manera que este análisis puede ser aplicado de manera genérica (Hartley, 1994). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Eisenhardt, 1989; Chetty, 1996).

No obstante, el método de estudio de casos es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través de este se valora y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). El estudio de casos no será definido por las técnicas utilizadas sino por su orientación teórica y el énfasis en la comprensión de procesos dentro de su contexto (Hatley, 1994.)

Por otra parte, Yin (1994) argumenta que el método de estudio de casos ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales.

En tal sentido, para validar la investigación se realizó una triangulación, impulsada por Denzin (1970; 1975; 1989), Morse (1991), Cowman (1993) y Creswell (1994; 2002). Esta se realizó utilizando las diferentes fuentes de información primaria; así como las cuatro técnicas de recolección de dicha información, con el objetivo de establecer las razones por las cuales los artesanos han sido competitivos, los tipos de innovación en la micro, pequeña y mediana empresa de artesanía textil y a partir de allí se ha planteado la estrategia sectorial que ayude a mejorar la competitividad de los

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

artesanos del municipio. De la misma manera se socializó la información con instituciones involucradas con el sector para validar el estudio.

Por su parte Mertens (2005), Stake (2006), Yin (2009) y Creswell (2009) indican que debe haber triangulación de fuentes de datos y que pueden utilizarse diferentes herramientas tanto cuantitativas como cualitativas (documentos, entrevistas, observación, grupos de enfoque, cuestionarios y escalas, entre otros). Se debe considerar que la validez del estudio de casos se debe dar en varios ámbitos: validez interna, validez de constructo, validez externa y la fiabilidad.

En la tabla 18 se muestra las pruebas de validez que de acuerdo con Yin (1998) se aplican a investigaciones basadas en estudio de casos.

Tabla 18. Validez del estudio de casos

Prueba	Técnica	Fase de la investigación donde aplicarla
Validez De constructo	Utilizar múltiples fuentes de evidencia Establecer una cadena de evidencia Revisión del informe elaborado por parte de informadores clave del caso	Recogida de los datos Composición
Validez interna	Patrón de comportamiento común Creación de explicación Análisis de series temporales Modelos lógicos	Análisis de los datos
Validez externa	Usar teorías rivales en cada caso Aplicar la lógica replicante en estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Realizar un protocolo del estudio Desarrollar una base de datos	Recogida de los datos

Fuente: Yin (1998).

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Se tomó en cuenta:

- Credibilidad: se enfatizó en la calidad y forma de recolectar la información.
- Transferibilidad: se pretende que dicha investigación sirva para diseñar una estrategia que permita mejorar la competitividad a través de la innovación para los empresarios de artesanía de la región, lo cual contribuya a lograr el desarrollo y crecimiento de la población en general.
- Fidelidad: durante el análisis, las transcripciones, libro diario, memos entre otros. Durante la redacción: Construyendo bases de datos con la información que pueda ser verificada, libro diario, memos, transcripciones y toda la información escrita con que se cuente.

3.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se presenta en la tabla 19 la secuencia de actividades que se desarrollaron para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 19. Cronograma de actividades
2012-2014

No.	Actividad	Nv	Dc	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Elaboración de Plan de trabajo de graduación	■	■	■	■	■															
1.1	Definición del tema a trabajar	■																			
1.2	Planteamiento del problema		■																		
1.3	Identificación del objeto de estudio			■																	
1.4	Definición de objetivos: general y específico				■																
1.5	Estrategia de métodos de colecta y análisis					■															
2	Elaboración de instrumento de colecta de información						■														
2.1	prueba piloto y validación							■	■												
3	Aprobación de director y lectores									■											
4	EXAMEN DE CANDIDATURA										■										
5	Recolección de información											■	■	■							
5.1	Estudio de casos de Santiago Atitlán											■	■	■							
6	Análisis de datos														■						
7	Elaboración de informe final														■	■					
8	Entrega a director informe final para revisión																■				
9	Revisión del informe final																	■			
10	Correcciones a informe final																		■		
11	Presentación del informe final																			■	
12	EXAMEN FINAL DE DOCTORADO																				■

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CASOS ESTUDIADOS

*“Me gusta la gente que vibra,
que no hay que empujarla,
que no hay que decirle que haga las cosas,
sino que sabe lo que hay que hacer
y que lo hace.
La gente que cultiva sus sueños
hasta que esos sueños se apoderan
de su propia realidad”.*
Mario Benedetti

4. INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO.

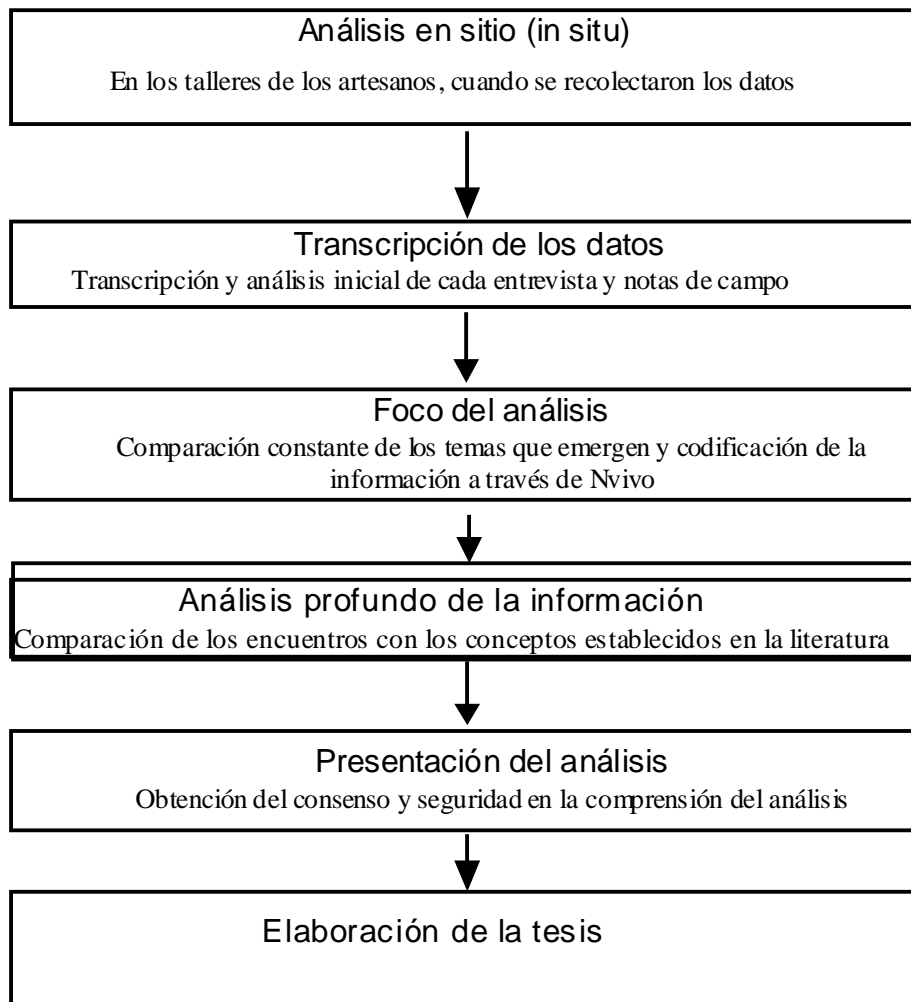
El desarrollo del capítulo presenta el análisis e interpretación de datos e información obtenida en el trabajo de campo realizado a los empresarios de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, Sololá; así como a funcionarios e instituciones que apoyan a dicho sector. Se debe considerar que este consiste en una exposición narrativa donde se presentan los resultados con el mayor de los detalles (Merriam, 2009), se presenta con un lenguaje vívido y natural, y su redacción se hará en tiempo pretérito.

Parte del proceso de investigación cualitativa donde se debe poner mucha atención es la interpretación y análisis de la información el cual “es un proceso que requiere un cuestionamiento astuto, una búsqueda implacable de respuestas, una observación activa y sostenida, y un acertado recordatorio” (Sandoval, 2002, p.183). Asimismo, Martínez (2006) indica que en una investigación cualitativa lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de suposiciones.

Cabe mencionar que en la investigación cualitativa, tanto la recolección como el análisis se realiza paralelamente, la interacción entre la recolección y el análisis ha permitido mayor flexibilidad en la interpretación, pues el análisis es moldeado por los datos, en tal sentido en el momento de ir recibiendo los datos no estructurados de cada uno de los empresarios y de los funcionarios de instituciones tanto pública como privadas que apoyan al sector de artesanía, se fueron estructurando, organizando las unidades de análisis, categorizando, y buscando patrones (Patton, 1998), describiendo las experiencias de los empresarios estudiados, bajo su propia óptica, en su propio idioma Tzutujil, y con sus expresiones (Creswel, 2003) y por último relacionando los resultados encontrados y comparándolos con la información que proporcionaron los funcionarios con el objetivo de hacer la triangulación y validar los resultados contrastándolos con la teoría.

Luego de realizar el análisis de los 16 casos se llegó a un nivel de saturación, en este aspecto Glasser & Strauss (1967) recomiendan que cuando se saturan los temas y áreas en los cuales el investigador está interesado, no se debería adicionar más casos y se debe detener el proceso de recolección de información, lo que ha ocurrido en esta investigación, ya no se encontró información novedosa o que aportará riqueza a la investigación. El proceso que se siguió para el análisis de la información se presenta en la figura 18.

Figura 18. Proceso de análisis de la información



Fuente: adaptado de Shaw (1999:65)

Es importante indicar que la interpretación que se hizo de los datos puede diferir de lo que otros investigadores pudieran dar, lo cual no significa que una interpretación sea mejor que otra, sino que cada quien tiene su propia perspectiva (Hernández et al., 2010). La interpretación de la investigadora no siguió una línea recta, sino que continuamente regresó a los primeros datos recolectados y los últimos, lo cual contribuyó a ampliar la base de datos con significado para la investigación, tal como lo indica Strauss & Corbin (1990) se debe hacer una lectura y relectura de las transcripciones.

El análisis en sitio (*in situ*), fue la primera fase del análisis inductivo y se dio inicialmente con la observación del ambiente, anotando en la bitácora de campo los aspectos que se consideró valioso para la investigación, se contactó con el alcalde municipal quien fue el enlace con la persona que figuró como intérprete entre los artesanos y la investigadora.

Se continuó la reflexión y el análisis en sitio, mientras se recolectaba la información en cada taller de los artesanos, para lo cual se contó con una grabadora y la intérprete quien fue traduciendo cada pregunta al idioma Tzutujil, y posteriormente traducía la respuesta al castellano, se realizó una reevaluación del planteamiento del problema, ambiente y muestra, por tal motivo se consideró entrevistar a 6 artesanos más a los que se consideró en el momento de establecer la muestra, puesto que se pudo observar que debido a las condiciones de pobreza, falta de educación y cultura arraigada, la mayoría de artesanos tienen poca visión para producir otro tipo de productos, ampliar su mercado o asociarse con otros artesanos y fue necesario encontrar que con los casos investigados se llegó a la saturación.

A continuación e inmediatamente después de las entrevistas y de las observaciones se procedió a la transcripción de los datos los cuales giraron en torno al tipo de innovación que han realizado los artesanos, las estrategias utilizadas para vender sus productos, las formas en que se han asociado, entre

otras. Ello permitió identificar, contrastar y corroborar las unidades de análisis establecidas previamente con las respuestas dadas por cada artesano entrevistado, se compararon los datos, haciendo los siguientes cuestionamientos ¿en qué son similares, en qué son diferentes?, ¿cómo se vinculan?, ¿qué conceptos clave se consolidan? (Hernández et al., 2010); de manera inductiva para luego realizar la interpretación respectiva, emergiendo categorías iniciales, significados, relaciones y patrones de comportamiento.

Para lograr que la transcripción de los datos tenga una estructuración y organización adecuada se clasificaron mediante tablas, se realizaron matrices para hacer un análisis cruzado, se crearon gráficos, se tabularon las frecuencias sobre los comportamientos que más se repitieron.

Posteriormente se realizó el foco del análisis según Orellana (2011), en esta etapa la atención de la investigadora se centró en las unidades de análisis para lograr la comprensión del problema de investigación, a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con los códigos previamente establecidos y los emergentes, para determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente sobre el particular, a esto Glasser & Strauss (1967) le denominan: *constant comparative method*.

La siguiente etapa consistió en el análisis profundo de la información, cuyo propósito fue interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico (unidades de análisis) y los datos obtenidos, lo cual condujo a la comprensión del fenómeno estudiado (conceptualización). Este análisis se realizó en forma descriptiva. Por último, se presentó los resultados a funcionarios de diversas instituciones que apoyan al sector de artesanía textil, con el objetivo de retroalimentar, discutir y analizar y reevaluar la información.

En este punto Martínez (2006) indica: “El objetivo de esta etapa es asegurar que el investigador ha sido capaz de identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permite demostrar la validez de los resultados” (p.189).

La estrategia recomendada por Yin (1994) para el estudio de casos explicativos, es que una vez realizado en análisis individual de cada caso se lleve a cabo una estrategia general de análisis que confronte las proposiciones teóricas o preguntas de investigación, con las evidencias disponibles, siendo estas finalmente aceptadas, reformuladas o rechazadas, lo que determina la validez interna de la investigación.

Es importante resaltar que el análisis e interpretación del fenómeno estudiado a través del método cualitativo, específicamente el estudio de casos se respaldó con el software estadístico Nvivo, el cual tiene los siguientes beneficios:

- Importa, clasifica y analiza archivos de audio, videos, fotos digitales, Word, PDF, entre otros, los cuales fueron utilizados para recabar la información de la investigación.
- Los análisis se pueden realizar directamente desde los archivos de audio o video.
- Importa y codifica documentos, incluyendo los que contienen gráficas, tablas e imágenes.
- Es una herramienta utilizada para todos los estudios que requieren análisis cualitativo.

De acuerdo con Revuelta & Sánchez (2010) las herramientas informáticas como Nvivo ayudan a sintetizar, ordenar y organizar la información recogida para presentar los resultados de la investigación. El tratamiento informático ayuda al investigador a hacerse una visión de conjunto del objeto de estudio. Lo cual robustece la validez de los resultados. Según Martínez (2006):

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

...no existe un formato aceptado por unanimidad para reportar los resultados del estudio, por tanto el investigador debe diseñar un esquema básico de lo que será el reporte del estudio de casos, el cual facilita la obtención de evidencia importante para el estudio y reduce el riesgo de que sea necesario regresar por información adicional. (p.183)

La presentación de los resultados se hace mediante una forma y esquema narrativo, existiendo tres procesos cognitivos que la investigadora desarrolló durante la elaboración de la investigación: la comprensión, síntesis y la teorización; la teoría dio a los datos la posibilidad de conectarse a un cuerpo más grande de conocimiento, por tal razón la teorización es el proceso por el cual se construyeron explicaciones, apoyándose en la teoría previamente revisada y expuesta en este documento y la interpretación de los datos generados en la investigación.

En la figura 19 se presenta la relación que existe entre las unidades de análisis y las preguntas de investigación las cuales se describen partiendo del análisis FODA. A continuación se presentan los hallazgos obtenidos a través de la aplicación de análisis FODA, que responde a la primera pregunta de investigación.

Figura 19. Relación unidades de análisis y preguntas de investigación

UNIDAD DE ANÁLISIS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
	1.1 ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la gestión de las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán?
ESTRATEGIA COMPETITIVA	2.1 ¿Cuáles estrategias competitivas utilizan las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán?
ALIANZAS	3.1 ¿Cuáles asociaciones, cluster u otro tipo de alianzas han conformado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán para lograr mayor competitividad?
POLITICAS ESTATALES	4.1 ¿Qué políticas se han formulado e implementado a nivel de gobierno central y municipal para apoyar el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES de artesanía textil en el Municipio de Santiago Atitlán?
INICIATIVAS DE COOPERACIÓN	5.1 ¿Qué iniciativas de cooperación han implementado instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales, como apoyo a las MIPYMES de artesanía textil, para lograr cambios significativos en sus negocios?
INNOVACIÓN	6.1 ¿Cuáles han sido los cambios o mejoras en el producto que han realizado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán? 6.2 ¿Cuáles han sido los cambios o mejoras en el proceso productivo que han realizado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán? 6.3 ¿Cuáles han sido los cambios o mejoras a nivel organizativo que han realizado las MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán? 6.4 ¿Cuáles han sido los cambios o mejoras a nivel de comercialización que han realizadolas MIPYMES de artesanía textil del Municipio de Santiago Atitlán?

Fuente: Elaboración propia

4.1 Aplicación del análisis FODA

A continuación iniciaremos con el FODA el cual no puede ser hecho "en el vacío", el FODA depende de quién lo está haciendo y para qué, no debe ser un diagnóstico más, o como un medio para cumplir con un proceso requerido, el FODA es un análisis valioso solamente si se considera la estrategia, la cultura, los recursos, los mercados y la administración (Levin, 2009).

Con la información recabada en el estudio de campo a través de entrevistas a profundidad realizadas entre 2011 y 2013, así como información proporcionada por diversas instituciones como: la Municipalidad de Santiago Atitlán, el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), la comisión de Artesanía de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), la organización CRECER, el programa de desarrollo sostenible DESCAs de la cooperación Alemana GIZ, el Ministerio de Cultura y Deportes, entre otros, permitió realizar un análisis FODA con el cual se podrán apreciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Sector de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, Sololá en la actualidad.

El objetivo consistió en concretar, en una tabla resumen (matriz FODA) la evaluación de los puntos fuertes y débiles del sector (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la propuesta estratégica debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa, considerando que estas sean culturalmente adecuadas.

Champan (2004), menciona que esta puede ser utilizada para planificación de una empresa o un sector productivo, planificación estratégica, evaluación de competidores, *marketing*, desarrollo de negocios o productos, reportes de investigación, entre otros. En esta investigación será el insumo para la construcción de la estrategia sectorial. A continuación se presenta la información recabada que responde la primera pregunta de investigación.

Pregunta 1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la gestión de las MIPYMES de artesanía textil en estudio del municipio de Santiago Atitlán?

Para dar respuesta a esta pregunta de investigación se consultó a una muestra de 16 artesanos y a funcionarios de instituciones que apoyan al sector artesanal del país, encontrando dentro de los hallazgos que el 63 % de las entrevistas a profundidad para los artesanos, fueron realizadas a mujeres y el restante 37 % fueron hombres, esto se debe a que en su gran mayoría, por no decir todas las mujeres del municipio de Santiago Atitlán, se dedican a elaborar algún tipo de artesanía textil para complementar los ingresos familiares que obtienen, los hombres quienes se dedican a la agricultura, herrería, albañilería, entre otros oficios; el 44 % de artesanos entrevistados tienen más de diez años de realizar la actividad artesanal, el restante 56 % tienen hasta veinte o más años de elaborar artículos de artesanía textil.

Se pudo observar cómo en las casas de los artesanos y artesanas desde muy temprana edad las niñas aprenden el arte del bordado y del tejido, que en otras culturas guatemaltecas se ha ido perdiendo debido a que demanda mucho tiempo, y porque compiten con habilidades y conocimientos modernos como ir a la escuela, hablar el español, leer y escribir entre otros (Menntzen, 2001). Durante más de dos mil años las manos expertas de tejedoras tzutujiles han transformado en hermosas telas con diseños que reflejan la cosmovisión maya, plasmando en cada tela misterios de la creación y del nacimiento de un nuevo ser humano, solamente aquellos artesanos y artesanas que convierten algún producto elaborado por ellos en un producto valorado por el mercado, logran acceder a ingresos monetarios significativos, el resto se conforma con que el pago de su trabajo sea fragmentado en varios pagos en un período largo de tiempo.

La elaboración de cada lienzo de tela es un trabajo individual. De este se pueden obtener diversos productos en donde participan más de una persona que puede ser familiar, amigo o empleado. Como dato importante de subrayar es que, de los artesanos entrevistados, son los hombres (37 %) quienes emplean personal y quienes han convertido su casa de habitación en un taller equipado con máquinas industriales que utilizan para la elaboración de los diversos productos, solamente el 13 % de mujeres tiene empleados. Esto obedece como menciona Meentzen (2001) a la cultura que predomina en los pueblos indígenas, las mujeres tienen menos valor que los hombres al interior de su cultura, los mismos hombres consideran que las mujeres no trabajan, solamente ayudan o hacen cosas, mientras que los hombres son los que trabajan. En la realidad se puede observar que cuando falta el conyugue las mujeres indígenas son las que asumen todas las responsabilidades para llevar el sustento a la familia incluyendo las tareas que se consideran como “masculinas”, trabajando mucho más que los hombres.

Los hallazgos en las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que ayudan a entender la posición competitiva del sector de artesanía textil en un entorno de negocio concreto. Un primer paso, por tanto, consistió en analizar el ambiente competitivo que rodea a cada empresa (taller artesanal), posteriormente identificar los factores críticos o categorías (Levy, 2009).

Como se indicó en el capítulo dos, las fortalezas y debilidades se han categorizado en a) administración y organización, b) operaciones, c) finanzas y d) otros factores específicos para los artesanos. Dentro de las fortalezas encontradas se puede mencionar:

4.1.1 Fortalezas

a) Administración

- El arte de tejer es transmitido de generación en generación
- El 69 % de artesanos han logrado mantener los mismos clientes

b) Organización

- Las mujeres se han organizado a través del Consorcio (10 de asociaciones), impulsado por la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Santiago Atitlán

c) Operación

- Se han incorporado nuevas técnicas, diseños y materiales respondiendo a las demandas del mercado
- Se ha incorporado materia prima de mejor calidad
- Las mujeres tienen excelentes habilidades para producir artesanía
- Existe versatilidad de diseño, incorporando con facilidad nuevas técnicas, modas, materiales, entre otros
- A través de la Cooperación Japonesa se construyó un complejo con aulas para realizar capacitación en tintes naturales, dirigido a las integrantes del Consorcio

d) Finanzas

- La procedencia del capital para que funcione su negocio en su mayoría es capital propio, el 44 % de artesanos entrevistados ha acudido a bancos del sistema para poder capitalizarse. Otra forma de capitalizarse es a través de anticipos de los clientes o crédito con los proveedores.

4.1.2 Debilidades

a) Administración

- El trabajo de los artesanos es improvisado, no planifican
- La venta de los productos de artesanía textil se realiza a través de intermediarios, quienes son los que obtienen la mayor parte de las ganancias

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- El nivel de escolaridad de los artesanos y artesanas es muy bajo, 25 % de los entrevistados no sabe leer ni escribir, 25 % sabe leer y escribir sin completar la educación primaria, únicamente 25 % tienen primaria completa, solamente 25 % han completado educación a nivel medio
- b) Organización
- Prevalece la cultura de individualismo, los artesanos tienen poca visión de asociatividad
 - Como el arte del tejido y bordado se aprende en el seno de la familia no ven la necesidad de capacitarse. Solamente 25 % de los artesanos entrevistados se ha capacitado en temas como tintes naturales, exportación, bordado a máquina e innovación
 - Incumplimiento en la fecha entrega de los pedidos a los clientes
 - Falta de visión de desarrollo sectorial
- c) Operaciones
- Falta de capacitación técnica para mejorar la calidad de la producción que permita la innovación en diseños y formas de comercialización y promoción de los productos
 - No existe la maquinaria y equipo, ni el mobiliario adecuado, para promover la capacitación técnica y administrativa del sector de artesanía textil
 - Falta de incorporación de tecnología en los talleres artesanales
 - Inexistencia de un centro adecuado para la comercialización de las artesanías
 - Escasas oportunidades para las mujeres de capacitarse y tecnificarse
- d) Finanzas
- Escasas fuentes de financiamiento para el sector de artesanía textil

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- Deficientes controles financieros, solamente un 12 % de los entrevistados maneja contabilidad formal, otro 12 % lleva los controles en un cuaderno y el resto no lo hace
 - Compra de materia prima al menudeo, los proveedores locales venden caro obligando a viajar a la capital, elevando los costos de producción
- e) Otros factores
- La artesanía textil es una actividad complementaria, pues la principal fuente de ingresos para los hombres lo constituye el trabajo agrícola u otros oficios. En el caso de las mujeres su principal actividad son las tareas domésticas
 - Falta de promoción de las artesanías a nivel local, nacional e internacional mediante ferias, ruedas de negocios, exposiciones entre otros

De la misma manera, tanto las amenazas como las oportunidades se agruparon en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o culturales, políticos, factores el producto o tecnológicos, mercados y competencia. A continuación se presentan las oportunidades que tanto los artesanos como los funcionarios de instituciones que apoyan al sector de artesanía textil indicaron:

4.1.3 Oportunidades

- a) Factores económicos
- El lago de Atitlán es uno de los principales destinos turísticos con que cuenta Guatemala, constituyendo el potencial económico más importante para el desarrollo del municipio. El municipio es el segundo destino turístico del departamento de Sololá, luego de Panajachel. El departamento donde se ubican ambos municipios recibe el 45 % del turismo de Guatemala

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- Existe demanda local de artesanía textil específicamente para uso de vestuario tanto para hombres como para mujeres, que requiere originalidad y calidad, las mujeres del municipio usan con mucho orgullo el traje típico diariamente
- Conformación de *clusters* artesanales (encadenamiento productivo)
- Presencia de organizaciones nacionales y agencias de cooperación internacional para el desarrollo

b) Factores sociales o culturales

- La artesanía textil constituye la expresión del arte popular, la cosmovisión y la cultura del municipio
- Organización social y gremial en torno a las actividades económicas
- El apareamiento de la Cianobacteria¹ contribuye a concientizar sobre el uso y manejo de recursos naturales, manejo de residuos sólidos, uso de agroquímicos, entre otros, así como la captación de recursos para mejorar el saneamiento del municipio, que es fundamental para el desarrollo del turismo

c) Factores políticos

- La Oficina Municipal de la Mujer promovió la conformación del consorcio conformado por 10 asociaciones de mujeres, actualmente está siendo coordinado por las mismas asociaciones de mujeres que pertenecen al consorcio con el apoyo de la Coordinadora Nacional Indígena y Campesina (CONIC)
- Existe voluntad política de las autoridades municipales para promover el desarrollo económico del municipio
- Existencia de una ley de protección y desarrollo artesanal en Guatemala

¹ Cianobacteria: Constituye un grupo de bacteria muy antiguo, parecido a las algas, capaz de multiplicarse rápidamente y producir florecimientos, flotan, son fijadoras de nitrógeno y tienen sabor desagradable para el zooplancton, algunas variaciones de cianobacteria pueden producir toxinas. En Atitlán, la cianobacteria se observó salida de control, sobre alimentada por el exceso de nutrientes, fosfatos y nitratos, que ingresan en las aguas en forma de contaminación.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- Existen instituciones tanto nacionales como internacionales con voluntad de promover el desarrollo del sector artesanal, entre ellas el Vice Ministerio de desarrollo de la MIPYME del Ministerio de Economía
- Fortalecimiento de la institucionalidad municipal a través de la oficina del empleo y las comisiones de fomento económico a nivel municipal y comunitario
- La municipalidad con apoyo de la cooperación Andaluza tiene previsto² apoyar el desarrollo de iniciativas de emprendimiento económico, que generen empleo y aumenten la oferta de bienes y servicios, dinamizando la economía del sector

d) Factores del producto o tecnológicos

- A través de la OMM se han capacitado a varias asociadas en tintes naturales con apoyo de la cooperación japonesa
- Se capacitaron ocho maestros en teñido en tinte natural, quienes serán los agentes multiplicadores de sus conocimientos ofreciendo sus servicios a nivel municipal, departamental y nacional
- Utilización de las tecnologías de la información y comunicación para realizar negocios
- Implementación de talleres artesanales equipados para mejorar los procesos de producción y comercialización
- Desarrollo de nuevas líneas de productos acordes a las tendencias y requerimientos del mercado tanto nacional como internacional

e) Mercados y competencia

- La artesanía de Guatemala es reconocida a nivel mundial, lo que permite que los productos de artesanía textil tengan aceptación en los mercados internacionales

² La Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo –AACID- coopera mediante el Programa de Desarrollo Integral en Santiago Atitlán, el cual pretende fortalecer el proceso de desarrollo humano sostenible en el municipio de Santiago Atitlán, incluyendo acciones en tres componentes significativos. Como se describirá en este documento más adelante.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- Adopción de una marca comercial para los productos artesanales producidos en el municipio
- La artesanía textil es apreciada tanto por el turismo nacional como internacional, existiendo en la actualidad nichos de mercado para los productos que se producen en el municipio
- Comercialización de los productos de artesanía textil con mejor calidad a nivel internacional
- Posicionamiento de los productos artesanales del municipio tanto en el mercado nacional como internacional mediante productos diferenciados
- Realización de ferias de ecoturismo, turismo y ruedas de negocios que permitan el contacto con intermediarios y consumidores finales

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de cada empresa (taller) artesanal, incluso del sector de artesanía textil, y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer de cada taller artesanal.

4.1.4 Amenazas

a) Factores económicos

- Condiciones de pobreza y extrema pobreza en el municipio

b) Factores sociales o culturales

- A pesar de ser Santiago Atitlán un municipio con una cultura muy arraigada, existe la tendencia de que los hombres dejen de utilizar el traje típico, y lo sustituyan por vestimenta utilizada por la cultura occidental como lo es pantalón de mezclilla (lona) por ser más barato

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

c) Factores políticos

- La apertura comercial, mediante tratados de libre comercio, requiere organizar la producción artesanal para lograr volúmenes, calidad y precios competitivos.

d) Factores tecnológicos

- Falta de adaptación al uso de tecnologías de información y comunicación por bajo nivel educativo en temas de comercialización, organización, entre otros

e) Factores demográficos.

- Insuficientes servicios básicos por crecimiento acelerado de la población
- Fenómeno migratorio de personas jóvenes, emprendedoras y con algún nivel de escolaridad hacia la capital o al extranjero
- Incremento de la violencia e inseguridad, la delincuencia y el crimen organizado se han instalado en el territorio

f) Mercados y competencia

- Competencia de productos provenientes de India y China, que cuentan con mayor nivel tecnológico y alta producción ofreciendo imitación de los productos artesanales con un menor precio al consumidor
- Difícil acceso a mercados internacionales
- Baja afluencia de turistas, la venta de artesanía son estacionales, la mayor época de turismo es de enero a marzo
- La venta de artesanía se realiza a través de intermediarios, los que se quedan con la mayor parte de las ganancias, los artesanos en forma individual no tienen la capacidad de cumplir con las demandas

4.1.5 Matriz FODA

Por medio de la matriz de evaluación se analizan a detalle los diferentes factores internos y externos que intervienen en la situación actual del sector de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, Sololá. La matriz FODA permite analizar sistemáticamente la situación del sector y, por lo tanto, a planear estrategias, tácticas y acciones para alcanzar la efectividad deseada (Reyes, 2009). Para cada situación (fortaleza, oportunidad, debilidad, amenaza) se ponderó según el grado de incidencia o importancia que representan para el factor que está siendo analizado.

La calificación tiene un rango de 1 a 5 puntos donde 1 simboliza la premisa “necesita mejorar” y 5 simboliza la premisa “muy bueno”. De la misma manera se le dio un peso específico a cada uno de los factores el valor mayor simboliza la premisa que es un factor “muy importante” y el valor menor indica que su “importancia es menor”, dicha ponderación se hizo de acuerdo con criterios de la investigadora.

A continuación, en la tabla 20, se presentan los resultados de la ponderación y calificación dada a cada factor. Entre las fortalezas identificadas se hará énfasis en aquellas cuyo peso es igual 0,2 y la calificación dada es 5, pues se considera que al relacionarla con las oportunidades, debilidades y amenazas se podrá mejorar adecuadamente al sector de artesanía textil de Santiago Atitlán, especialmente apoyando la organización del Consorcio de artesanas quienes tienen la voluntad, entusiasmo y deseos de mejorar las condiciones de vida de sus familias.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS
CASOS EN ESTUDIO

Tabla 20. Ponderación de las fortalezas del sector de artesanía textil
Santiago Atitlán, Sololá

FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	El arte de tejer es transmitido de generación en generación.	0,2	5	1
2	El 69 % de artesanos han logrado mantener el volumen de ventas en los últimos tres años.	0,1	5	0,5
3	Las mujeres se han organizado a través de varias asociaciones coordinadas a través de un Consorcio, impulsado de la Oficina de la Mujer de la municipalidad de Santiago Atitlán.	0,2	3	0,6
4	Se han incorporado nuevas técnicas, diseños y materiales respondiendo a las demandas del mercado.	0,2	5	1
5	Se ha incorporado materia prima de mejor calidad.	0,2	5	1
6	La procedencia del capital para que funcione su negocio en su mayoría es capital propio, el 44 % de artesanos entrevistados han acudido a bancos del sistema para poder capitalizarse. Otra forma de capitalizarse es a través de anticipos de los clientes o crédito con los proveedores.	0,1	4	0,4
TOTAL		1		4.5

Fuente: elaboración propia.

A continuación, la tabla 21 presenta la ponderación dada a las oportunidades identificadas en el sector de artesanía textil, de la misma manera aquellas cuyo peso es 0,1 y la calificación dada es 5, son las que a criterio de la investigadora serán consideradas para relacionarlas con las fortalezas, debilidades y amenazas de manera adecuada, identificando las estrategias que propicien una mayor competitividad en el sector.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Tabla 21. Ponderación de las oportunidades del sector de artesanía textil Santiago Atitlán, Sololá

OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	El lago de Atitlán es uno de los principales destinos turísticos con que cuenta Guatemala, constituyendo el potencial económico más importante para el desarrollo del municipio.	0,1	5	0,5
2	Existe demanda local de artesanía textil específicamente para uso de vestuario tanto para hombres como para mujeres, que requiere originalidad y calidad.	0,05	3	0,15
3	Conformación de <i>clusters</i> artesanales.	0,05	4	0,2
4	La artesanía textil constituye la expresión del arte popular, la cosmovisión y la cultura del municipio.	0,05	5	0,25
5	Se conformó la Oficina Municipal de la Mujer que ha promovido la conformación de consorcios por medio de los cuales se pueden vender los productos en ferias, otros mercados tanto nacionales como internacionales.	0,05	4	0,2
6	Existe voluntad política de las autoridades municipales para promover el desarrollo económico del municipio.	0,1	5	0,5
7	Existencia de una ley de protección y desarrollo artesanal en Guatemala.	0,05	3	0,15
8	Existen instituciones tanto nacionales como internacionales con voluntad de promover el desarrollo del sector artesanal.	0,05	4	0,2
9	A través de la Oficina Municipal de la Mujer se han capacitado a varios consorcios en tintes naturales con apoyo de la cooperación japonesa.	0,05	3	0,15
10	Utilización de las tecnologías de la información y comunicación para realizar negocios.	0,05	4	0,2
11	Implementación de talleres artesanales para mejorar los procesos de producción y comercialización.	0,05	3	0,15
12	Desarrollo de nuevas líneas de productos acordes a las tendencias y requerimientos del mercado tanto nacional como internacional.	0,05	4	0,2
13	La artesanía de Guatemala es reconocida a nivel mundial, lo que permite que los productos de artesanía textil tengan aceptación en los mercados internacionales.	0,05	4	0,2
14	Adopción de una marca comercial para los productos artesanales producidos en el municipio.	0,05	3	0,15
15	La artesanía textil es apreciada tanto por el turismo nacional como internacional, existiendo en la actualidad nichos de mercado para los productos que se producen en el municipio.	0,05	4	0,2
16	Comercialización de los productos de artesanía textil con mejor calidad a nivel internacional	0,05	4	0,2
17	Posicionamiento de los productos artesanales del municipio tanto en el mercado nacional como internacional mediante productos diferenciados.	0,05	4	0,2
18	Realización de ferias de ecoturismo, turismo y ruedas de negocios que permitan el contacto con intermediarios y consumidores finales.	0,05	4	0,2
TOTAL		1		4

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

La tabla 22 presenta la ponderación dada a las debilidades identificadas en el sector de artesanía textil, de la misma manera, aquellas cuyo peso es 0,1 y la calificación dada es 5, son las que a criterio de la investigadora al relacionarlas apropiadamente entre ellas propiciarán una mayor competitividad en el Sector.

Tabla 22. Ponderación de las debilidades del sector de artesanía textil
Santiago Atitlán, Sololá

DEBILIDADES		PESO	CALIFICACION	TOTAL
1	Falta de planificación, el trabajo de los artesanos es improvisado.	0,1	5	0,5
2	La venta de los productos de artesanía textil se realiza a través de intermediarios, quienes son los que obtienen la mayor parte de las ganancias.	0,1	4	0,4
3	El nivel de escolaridad de los artesanos y artesanas es muy bajo, 25 % de los entrevistados no saben leer ni escribir, 25 % saben leer y escribir sin completar la educación primaria, únicamente 25 % tienen primaria completa, solamente 25 % han completado educación a nivel medio.	0,1	3	0,3
4	Prevalece la cultura de individualismo, los artesanos tienen poca visión de asociatividad, lo que eleva los costos de producción al comprar cada uno al menudeo la materia prima.	0,1	4	0,4
5	Solamente el 25 % de artesanos entrevistados se ha capacitado, en temas como tintes naturales, exportación, bordado a máquina e innovación, por aprender el arte en el seno de la familia no ven la necesidad de capacitarse.	0,05	2	0,1
6	Incumplimiento en la fecha entrega de los pedidos a los clientes.	0,1	4	0,4
7	Falta de capacitación técnica para mejorar la calidad de la producción que permitan la innovación en diseños y formas de comercialización y promoción de los productos.	0,1	4	0,4
8	Inexistencia de capacidad instalada (locales, maquinaria y equipo entre otros) para promover la capacitación técnica y administrativa del sector de artesanía textil.	0,05	3	0,15
9	Falta de incorporación de tecnología en los talleres artesanales.	0,1	4	0,4
10	Escasas fuentes de financiamiento para el sector de artesanía textil.	0,1	4	0,4
11	Deficientes controles financieros, uno de dieciséis entrevistados maneja contabilidad formal, otro lleva los controles en un cuaderno, el resto no lo hace.	0,05	4	0,2
12	La artesanía textil es una actividad complementaria, pues la principal fuente de ingresos para los hombres lo constituye el trabajo agrícola u otros oficios, en el caso de las mujeres su principal actividad son las tareas domésticas.	0,05	3	0,15
13	Falta de promoción de las artesanías a nivel local, nacional e internacional mediante ferias, ruedas de negocios, exposiciones entre otros.	0,1	3	0,3
TOTAL		1		4.1

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

En la tabla 23 se pueden observar las amenazas que el sector de artesanía textil presenta, la ponderación dada a las mismas, aquellas cuyo peso es 0,1 y la calificación dada es 5, son las que a criterio de la investigadora al relacionarlas apropiadamente entre ellas propiciarán una mayor competitividad en el Sector.

Tabla 23. Ponderación de las amenazas del sector de artesanía textil
Santiago Atitlán, Sololá

AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Condiciones de pobreza y extrema pobreza en el Municipio.	0.2	4	0.8
2	A pesar de ser Santiago Atitlán un municipio con una cultura muy arraigada, existe la tendencia de que los hombres dejen de utilizar el traje típico, y lo sustituyan por vestimenta utilizada por la cultura occidental como lo es pantalón de mezclilla (lona)	0.2	4	0.8
3	La apertura comercial, mediante tratados de libre comercio, requiere economías de escala y organizar la producción artesanal para lograr volúmenes, calidad y precios competitivos.	0.1	3	0.3
4	Falta de voluntad política para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa en el sector de artesanía textil.	0.1	2	0.2
5	Competencia de productos provenientes de India y China, que cuentan con mayor nivel tecnológico y alta producción ofreciendo imitación de los productos artesanales a menor precio al consumidor	0.2	5	1
6	Difícil acceso a mercados internacionales	0.2	5	1
TOTAL		1		4.1

Fuente: elaboración propia.

Uno de los hallazgos que se considera oportuno resaltar es la situación que pese a que la mayoría de las mujeres del municipio se dedican desde niñas a tejer y bordar, como lo menciona Meentzen (2001, p.15) "... la mujer indígena sigue siendo la gran invisible y la gran ausente". Esta situación se pudo observar en el trabajo de campo realizado, las mujeres artesanas no consideran su trabajo artesanal como una posibilidad de crecimiento y desarrollo económico, es una

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

actividad marginal, motivo por el cual a través de la organización de cada asociación es importante la realización de talleres de autoestima, motivación personal, entre otros. Este es un tema cultural que no fue considerado al inicio de la investigación y que es de suma importancia abordarlo, lo cual se hará a lo largo de la misma.

A pesar de estas situaciones desventajosas, las artesanas no se consideran pobres porque cuentan con la riqueza espiritual de su cultura y pueblo indígena, desde su perspectiva la pobreza se relaciona con las situaciones de mujeres que en su comunidad están solas a cargo de la manutención de sus hijos, sin su pareja (Meentzen, 2001).

A través del análisis FODA realizado, se estableció el estado de la situación de las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá, encontrando como fortalezas que la artesanía es un arte que se ha transmitido de generación en generación, se han incorporado nuevas técnicas, diseños y materiales respondiendo a las demandas del mercado, se ha incorporado materia prima de mejor calidad, las mujeres tienen excelentes habilidades para producir artesanía, existe versatilidad de diseño, incorporando con facilidad nuevas técnicas, modas, materiales entre otros.

Es necesario buscar estrategias adecuadas con el objetivo de reducir las debilidades identificadas entre las cuales se encuentran: la falta de planificación, el trabajo de los artesanos es improvisado, la venta de los productos de artesanía textil se realiza a través de intermediarios quienes son los que obtienen la mayor parte de las ganancias; prevalece la cultura de individualismo, los artesanos tienen poca visión de asociatividad; incumplimiento en la fecha entrega de los pedidos a los clientes, falta de visión de desarrollo sectorial, escasa capacitación técnica para mejorar la calidad de la producción que permitan la innovación en diseños y formas de comercialización y promoción de los productos, capacidad instalada no cuenta con la maquinaria, equipo y el mobiliario adecuado, entre otros.

El sector de artesanía textil de Santiago Atitlán tiene la oportunidad de fortalecer la organización del Consorcio de Mujeres conformado por las 10 asociaciones de artesanas, extendiendo el nivel de asociatividad hasta lograr la conformación de *clusters* artesanales que propicien el encadenamiento productivo, aprovechando la presencia de organizaciones nacionales y agencias de cooperación internacional así como que existe la voluntad política de las autoridades municipales y del Viceministerio de la MIPYME del Ministerio de Economía para promover el desarrollo económico del municipio.

Dentro de las amenazas que tiene el sector de artesanía textil de Santiago Atitlán se encuentran: la apertura comercial, mediante tratados de libre comercio, requiere organizar la producción artesanal para lograr volúmenes, calidad y precios competitivos; la falta de adaptación al uso de las TIC's por el bajo nivel educativo, el fenómeno migratorio de personas jóvenes emprendedoras y con algún nivel de escolaridad hacia la capital o al extranjero, la competencia de productos provenientes de India y China que cuentan con mayor nivel tecnológico y alta producción ofreciendo imitación de los productos artesanales con un menor precio al consumidor, el difícil acceso a mercados internacionales entre otras, por lo cual las estrategias a implementar deberán iniciar con procesos de sensibilización sobre la importancia del Consorcio de Mujeres y del cambio de actitudes para lograr ser competitivos.

Para la presente investigación, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es el preámbulo para seleccionar de forma adecuada la estrategia sectorial que permita mejorar la competitividad de los artesanos a través de la innovación, se iniciará con la primera unidad de análisis identificada como lo es la estrategia competitiva.

4.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Es importante señalar que para el contexto de la cultura indígena Tzutuhil, la estrategia concebida en el mundo occidental deberá replantearse tomando en cuenta el aspecto cultural puesto que las condiciones son diferentes, debido a situaciones de pobreza, exclusión y marginación, la mayoría de artesanos presentan miedo y vergüenza para hablar en espacios públicos, y esto se agudiza en el caso de las mujeres artesanas quienes deben incluso pedir permiso para salir de casa, para participar en reuniones y hasta para comprarse vestimenta. En la tabla 24 se han colocado los tipos de estrategia que sirven de fundamento teórico para compararla con los hallazgos encontrados en la investigación.

Tabla 24. Tipos de estrategia según diferentes autores

CLASIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	Autores			
	PORTER	MILLER	CABALLANO	CHAPMAN
	Costos bajos	Innovación	Innovadora ofensiva	Ofensiva
		Diferenciación de <i>marketing</i>	Innovadora Defensiva	Defensiva
	Diferenciación	Amplitud	Imitativa	De reorientación o adaptación
			Oportunista	
	Enfoque	Control del costo	Dependiente	Supervivencia
			Tradicional	

Fuente: elaboración propia.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa, por lo tanto es necesario que los artesanos replanteen qué productos se deben elaborar, qué características deberán tener con el objetivo de que sea aceptado por el mercado sin perder la esencia cultural, puesto que el producto juega un papel fundamental como enlace entre la oferta y la demanda.

Se deberá analizar también la naturaleza y capacidad de los productos la competencia, las necesidades y preferencias de los consumidores así como el

precio, calidad, servicio, entre otros, que posee el producto. A pesar de su escaso conocimiento y preparación académica, los artesanos han utilizado alguna de las estrategias planteadas en la tabla 24 con el objetivo de vender sus productos. A continuación se presenta el resultado obtenido del trabajo de campo realizado que responde a la segunda pregunta de investigación:

Pregunta 2. ¿Cuáles estrategias competitivas utilizan las MIPYMES de artesanía textil en estudio del Municipio de Santiago Atitlán?

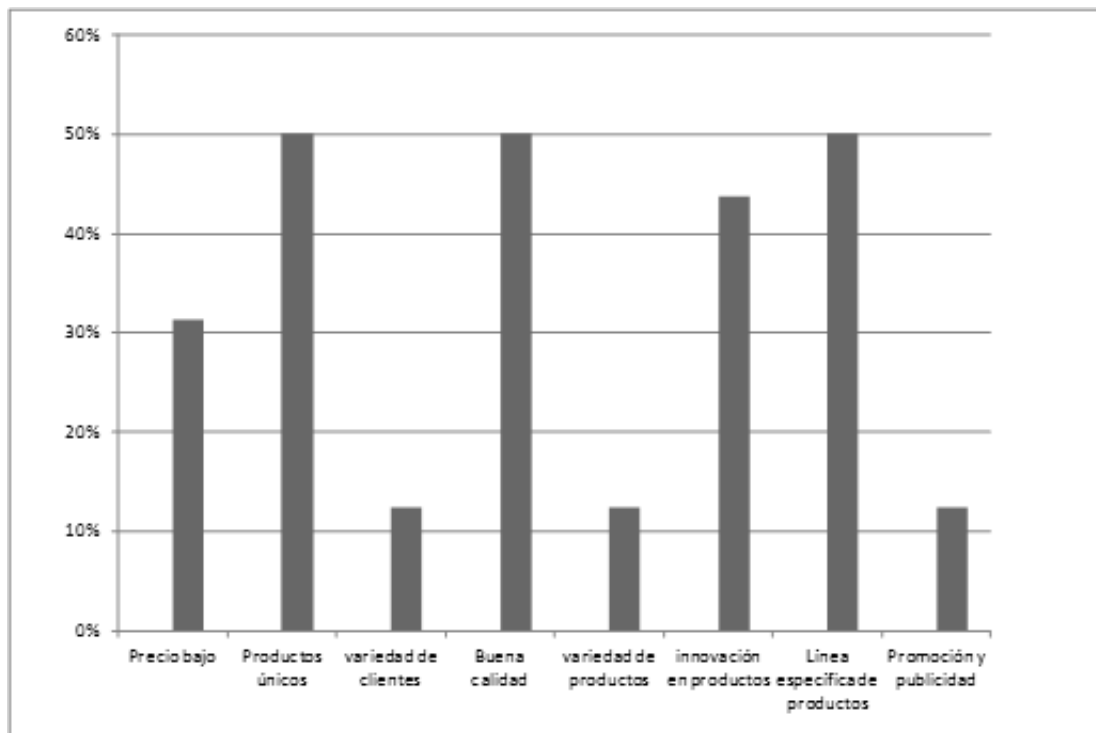
Con el fin de establecer las estrategias competitivas que utilizan los artesanos de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, se incluyó dentro de las preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad cuestionamientos sobre el tipo de estrategias que utilizan en la elaboración y venta de sus productos, los hallazgos encontrados se pueden observar sintetizados en la figura 21, el 50% de los artesanos utilizan como estrategia del negocio la venta de productos únicos, de buena calidad, una línea específica de productos la cual al relacionarla con los referentes teóricos es la estrategia de diferenciación que según Porter (1980), la diferenciación ocurre cuando una empresa ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único, por ser exclusiva, su precio es superior.

Los artesanos entrevistados buscan nuevas formas de hacer las cosas, no le tienen miedo a la incertidumbre, se arriesgan, buscan nuevas oportunidades, producen artesanías que son percibidas como únicas e incomparables por los consumidores, la diferenciación implicó entre otras mejorar los diseños de los productos, incorporar materiales de alta calidad e incrementar el servicio al cliente.

Otro hallazgo importante se refiere a que un 45 % de los artesanos entrevistados, utilizan como estrategia la innovación de productos, que para Miller (1996) puede darse en los productos, en los procesos, en el desarrollo de productos únicos. La innovación será una de las unidades de análisis que será desarrollado en el documento con mayor profundidad en las secciones posteriores.

De la misma manera un 32 % de artesanos utilizan la estrategia de precios bajos, la cual es muy semejante a la estrategia de liderazgo de costos bajos, que consiste en obtener un costo global inferior al de los competidores, con una calidad aceptable (Porter, 1980; Miller, 1996). La misma requiere una alta participación en el mercado, exige productos con diseños que faciliten su fabricación, mantener una amplia gama de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, asegurando volúmenes de ventas grandes. En este sentido los artesanos que han utilizado esta estrategia han tenido la posibilidad de exportar sus productos, y con el objetivo de cumplir con la demanda subcontratan a otros artesanos quienes son los que elaboran las telas las que posteriormente se convierten en los productos requeridos por el mercado. Todo esto se puede observar en la figura 20.

Figura 20. Estrategias utilizadas por los artesanos de textiles de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia

Se puede observar dentro de los hallazgos que un 12 % de artesanos utilizan como estrategia la elaboración de variedad de productos, así también la variedad de clientes y la promoción y publicidad, en este aspecto Miller (1987) sugiere que la dimensión de la estrategia utilizada es la amplitud, en la cual las empresas buscan variedad de clientes, mercados geográficos y amplían el número de productos, en el caso de la publicidad y promoción, la estrategia utilizada es la diferenciación en *marketing*, en este aspecto los artesanos utilizan una página web para promocionar y vender sus productos.

Uno de los hallazgos que se debe poner atención en el momento de hacer la propuesta estratégica para el sector de artesanía textil, es que existen artesanos que no cambian la forma de producir, de vender, de organizarse, en sí de reinventarse, la única estrategia que han utilizado hasta el momento es la Estrategia de Supervivencia o Tradicional la cual no es innovadora, sus productos permanecen inamovibles desde el punto de vista funcional, el único producto que hacen y han hecho son atuendos para vestuario, se basan en saberes artesanales y su *input* científico es mínimo o nulo.

De los artesanos entrevistados un 25% de ubican en esta categoría, esta situación se puede atribuir entre otros a la falta de alfabetización, educación formal, capacitación técnica y formación profesional, escasas fuentes de financiamiento, desinterés y un arraigado temor a cambiar.

Se puede concluir de manera preliminar que los artesanos utilizan como estrategias del negocio la venta de productos únicos, de buena calidad, en algunas ocasiones una línea específica de productos, algunos están conscientes de la necesidad de introducir la innovación de productos, en su mayoría utilizan la estrategia de precios bajos.

Es de considerar que el sector de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán tiene la ventaja comparativa frente a otros productos textiles, de elaborar

productos que conservan la identidad de los pueblos indígenas, poseen mucha creatividad e ingenio, son elaborados en su mayoría de forma manual, lo que por muchas décadas ha hecho que los productos sean preferidos por los consumidores tanto nacionales como internacionales. La ventaja competitiva se debe construir a través de inversión y de innovación; así como la conformación de redes empresariales, tema que se analiza a continuación y que constituye la segunda unidad de análisis: *cluster*, asociación u otro tipo de alianza.

4.3 *Cluster*, asociación u otro tipo de alianzas

La organización de los artesanos se visualiza como una de las estrategias para afrontar los problemas del sector artesanal y de la micro y pequeña empresa en particular; mejorar el acceso a los mercados, disminuir costos y disponer de recursos financieros externos, son algunas de las razones que motivan la decisión de organizarse en algún tipo de asociación, por tal motivo se hace necesario conocer las inquietudes que se han manifestado los artesanos de Santiago Atitlán con el objetivo de mejorar su competitividad.

Como se indicó en el capítulo dos, un *cluster* se entenderá en esta investigación como una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica definida con el objetivo de conformar un grupo especializado con ventajas competitivas. Por lo general los *clusters* son una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, lo que ayuda al encadenamiento productivo hacia atrás y hacia adelante.

De la misma manera, las asociaciones civiles se distinguen porque no tienen fines de lucro, promueven la caridad, beneficencia, asistencia o servicio social, cultural, científico de educación e instrucción artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, religiosas, entre otras. Ossorio (1981) menciona que la asociación es un conjunto de miembros para un mismo fin, cuya principal característica es que no tiene fines de lucro.

Las asociaciones están exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR), del Impuesto del Valor Agregado (IVA), del Impuesto de Solidaridad (ISO) y por último del Impuesto de Timbres Fiscales y de papel Sellado especial para protocolos en los documentos que contengan actos o contratos gravados bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados, como se mencionó en el capítulo dos.

Por último, la otra forma de establecer alianzas es mediante la conformación de consorcios que surgen de la agrupación de varias empresas con el objetivo de desarrollar una actividad que depare beneficios para todas. El sistema de consorcio garantiza el acceso al mercado de consumo con base en la unión de personas físicas o jurídicas, en grupo cerrado, cuya finalidad es formar a los ahorros ordinarios destinados a la adquisición de bienes, propiedades y servicios a través de la autofinanciación.

En este sentido fue necesario hacer la siguiente pregunta de investigación, la cual aborda las unidades de análisis referentes a las alianzas realizadas por los artesanos:

Pregunta 3. ¿Cuáles asociaciones, cluster u otro tipo de alianzas han conformado las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán para lograr mayor competitividad?

Dentro de los hallazgos encontrados en este aspecto de los 16 artesanos entrevistados, el 31 % respondió que sí pertenecen a una agrupación o alianza, siendo las mujeres quienes pertenecen a las asociaciones que se han conformado a través de la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Santiago Atitlán, entre las cuales mencionaron: Asociación Unidos por el desarrollo, Asociación Flor del Lago, Asociación Mano de Mujer, entre otros cada una de ellas agrupa a más de 300 mujeres.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

En estas asociaciones participan mujeres viudas y mujeres en condiciones de extrema pobreza. Las asociaciones son coordinadas a través de un Consorcio. Manifiestan las artesanas que pertenecer al consorcio les ha permitido adquirir máquinas de coser, cumplir las demandas del mercado, capacitarse en tintes naturales, elaborar otro tipo de productos, vender en ferias, buscar mercados para los productos, entre otros beneficios. Otra forma de asociarse ha sido mediante un comité.

El restante 69 % de artesanos consideran que no es necesario asociarse pues el trabajo lo pueden hacer de forma individual. Esto manifiesta la predominante cultura individualista que prevalece en el municipio y que es consecuencia de los problemas sociales que vivió durante la época del conflicto armado interno la población.

Los primeros pasos de alianzas lo impulsaron las autoridades municipales a través de la conformación de las asociaciones y el Consorcio de Mujeres, los mismos se deben consolidar para lograr establecer una cultura de cooperación, tolerancia, solidaridad, entre otras. Sin embargo, es importante dar un paso más para la conformación de *cluster* sectorial para los empresarios de artesanía textil. en el capítulo cinco se describe la estrategia para lograr dicha articulación.

A través de la Oficina Municipal de la Mujer se impulsó la conformación de grupos de mujeres a través de asociaciones que se coordinan a través de un Consorcio. En este aspecto se entrevistó a la señorita Elena Chiquival, quien estuvo como responsable de la Oficina Municipal de la Mujer hasta 2011 y actualmente coordina el Consorcio, el cual lo define como “Es un espacio organizativo donde las organizaciones de mujeres convergen para resolver sus necesidades y demandas, es un espacio de interlocución, la personería jurídica es una visagra entre mujeres y gobierno municipal, para presentar necesidades y demandas, el consorcio debe buscar soluciones a los planteamientos de los mujeres”.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

El Consorcio está conformado actualmente por 10 asociaciones, de las cuales ocho ya tienen personería jurídica, cada asociación está conformada por un promedio de 300 mujeres, a continuación en la tabla 25 se puede observar el nombre de la representante de cada asociación, y el nombre que cada grupo de mujeres ha adoptado con el cual se han identificado.

La mayoría de las mujeres artesanas miembros de las organizaciones de base se encuentran por debajo de la línea de la pobreza, algunas hablan y escriben el idioma español y de ellas pocas tienen estudios de primaria. La mayoría son emprendedoras y poseen experiencia organizacional, así como empresarial a distintos niveles desde el individual hasta el colectivo (Chiquival, 2013).

Tabla 25. Organizaciones miembros del Consorcio Santiago Atitlán

No.	NOMBRE DE REPRESENTANTES LEGALES Y LIDEREZAS	ORGANIZACION
1	María Sosof Ratzán	Presidenta de Asociación de Mujeres Unidas para el Desarrollo
2	Antonia Petzey Sojuel	Presidenta de Asociación Ixmucané
3	Concepción Tziná Coché	Presidenta de Asociación Flor del lago
4	Marta Coché Damián	Presidenta de Asociación Vida
5	Concepción Ramírez Reanda	Presidenta de Asociación estrella Tz'utujil
6	Andrea Quic Petzey	Presidenta de Asociación maya Maíz
7	Magdalena Guoz Patix	Presidenta de Asociación Flor de cerro
8	Concepción Hum Sojuel	Presidenta de Asociación Ixchel
9	Josefa Coo Ajcot	Lidereza del Grupo Mujeres de Oro
10	María Victoria García Hernández	Lidereza del Grupo Mujeres Artesanas mayas

Fuente: Chiquival, 2013.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Chiquival (2013) manifiesta que los fines de cada asociación es promover la artesanía en diferentes mercados, promover desarrollo económico de las mujeres, gestionar proyectos productivos y de desarrollo de las mujeres, aumentar nivel educativo de hijos e hijas de asociadas. La ventaja que tiene pertenecer a una asociación es lograr la unidad, no seguir fragmentándose, no verse como rivales, sino que al asociarse lograr ventajas competitivas.

El Consorcio como se indicó anteriormente está conformado por las 10 asociaciones, su estructura organizativa se puede observar en la figura 21, la máxima autoridad es la Asamblea General, tiene una Junta Directiva conformada por representantes de cada asociación, un representante legal, y cuenta actualmente con dos funcionarios, un encargado de formación y capacitación, el otro encargado de la administración financiera del Consorcio.

Figura 21. Organigrama Consorcio de mujeres



Fuente: Chiquival, 2013.

Chiquival (2013) manifiesta que dentro de las acciones concretas que ha realizado el Consorcio están:

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- Financiamiento y construcción del Centro de Capacitación con el apoyo de la cooperación japonesa, administración municipal y aportes de las socias del Consorcio
- Financiamiento para el equipamiento a través de la cooperación Andaluza, el cual se encuentra en proceso de cotización
- Planta de tratamiento de aguas residuales
- Formulación de dos proyectos solicitando apoyo a MINECO y a FONAGRO
- Capacitación de 8 maestros en tintes naturales quienes replicarán su experiencia entre las asociadas del Consorcio

Dentro de las proyecciones que se tienen para el año 2014 está la implementación y equipamiento del Centro de Capacitación, iniciar con el proceso de producción, la gestión de la comercialización, elaborar nuevos productos que al mercado le interese. El Consorcio tiene personería jurídica, está organizado a través de una Junta Directiva conformada por una representante de cada Asociación, en la tabla 26 se puede apreciar las integrantes de la Junta Directiva del Consorcio en la actualidad.

TABLA 26. Junta Directiva del Consorcio De Mujeres
Santiago Atitlán 2013

No	NOMBRE	CARGO EN EL CONSORCIO	ORGANIZACIÓN QUE REPRESENTAN
1	María Sosof Ratzán	PRESIDENTA Y Representante legal	Asociación de Mujeres Unidas para el Desarrollo
2	Marta Coché Damián	Vice-presidenta	Asociación Vida
3	Magdalena Guoz Patix	Secretaria	Asociación Flor de cerro
4	Antonia Petzey Sojuel	Tesorera	Asociación Ixmucané
5	Andrea Quic Petzey	Vocal I	Asociación maya Maíz
6	Concepción Tziná Coché	Vocal II	Asociación Flor del lago
7	Concepción Hum Sojuel	Vocal III	Asociación Ixchel

Fuente: Chiquival (2013).

Según la experiencia que ha tenido con los grupos de artesanas dentro de las principales necesidades que presentan están: contar con capital semilla para nuevos emprendimientos, búsqueda de mercado internacional, capacitación, entre los más prioritarios.

Se ha considerado que para ser parte de cada asociación y obtener los beneficios del consorcio las artesanas deberán pagar una membrecía anual de Q100 lo cual es todavía un proyecto a implementar, entre los beneficios a recibir se puede mencionar la asistencia técnica, la capacitación en tintes naturales y otros de interés de las asociadas, la compra de insumos necesarios para producción. Actualmente el Consorcio se sostiene con el aporte de algunas socias y con algunos proyectos auspiciados por la Coordinadora Nacional Indígena y Campesina (CONIC).

A mediano plazo se tiene contemplado establecer una organización auto sostenible, a través del fortalecimiento de los programas de desarrollo con financiamientos obtenidos y el manejo adecuado de carteras de crédito, para poder generar el capital de las actividades de desarrollo social al igual que la generación de fuentes de trabajo que permitan una familia estable.

Otra de las formas de organizarse es a través de la Asociación de Mujeres de Desarrollo Integral IIK LUNA la cual surge como una respuesta a las necesidades económicas, sociales y culturales de las mujeres artesanas existentes en Santiago. Las asociadas buscan, por medio de sus habilidades artesanales textiles, mejorar sus condiciones de vida y equidad en las oportunidades de desarrollo a través de actividades como el turismo.

Los productos que promocionan son piezas de tejido, realizadas en telar de cintura, mediante técnicas ancestrales. Ofrecen a los turistas visitas y demostraciones de los proyectos de desarrollo artesanal y de tejido; tejen en telar de pie, de cintura, fabrican joyas y artesanías de mostacilla.

Para lograr los objetivos del Consorcio y de las alianzas del sector artesanal, es fundamental el apoyo del gobierno municipal, por lo tanto a continuación se hace una descripción del apoyo que el Estado ha brindado a las MIPYMES en general y como caso particular al sector artesanal.

4.4 Papel del estado en apoyo al sector de las MIPYMES

Como se indicó en el capítulo dos, los mecanismos de apoyo que el Estado debe procurar, están en función de mejorar la modernización productiva, mejorar la competitividad, permitir el desempeño autónomo en competencia en los mercados globalizados, fuentes de financiamiento, asistencia técnica, transferencia tecnológica e innovación, entrenamiento, financiamiento para proyectos de innovación tecnológica, tratamiento tributario, entre otras (Madrigal et al., 2005), por tal motivo se hizo una revisión de la legislación existente y se entrevistó a funcionarios de la Municipalidad de Santiago Atitlán, del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), del Ministerio de Cultura y Deportes quienes están directamente relacionados con el fortalecimiento del sector de artesanía textil, en cuanto al Ministerio de Economía se tuvo la oportunidad de participar en un evento en el municipio con la participación del Viceministerio de desarrollo de la MIPYME en la cual se pudo obtener las palabras del Viceministro en donde ofrece el apoyo de MINECO, cada una de las entrevistas ayudan a responder la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta 4. ¿Qué políticas se han formulado e implementado a nivel de gobierno central y municipal para apoyar el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES de artesanía textil en el municipio de Santiago Atitlán?

Para poder determinar las políticas tanto de gobierno central como municipal que se han implementado con el objetivo de fortalecer al sector de artesanía textil de

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Guatemala, es necesario hacer un análisis de los documentos que contienen la legislación existente, en este aspecto se describirán los hallazgos relacionados con el apoyo al sector artesanal encontrados en los documentos que se encuentran en la tabla 27.

Tabla 27. Políticas gubernamentales como apoyo al sector MIPYME y de artesanías de Guatemala

Período de vigencia	Nombre del Documento analizado
2008 – hasta la fecha	Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
2005-2014	Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación – PNCTI-
2012-2021	Agenda Nacional para la Competitividad -ANC-
1997- hasta la fecha	Ley de Protección y Desarrollo Artesanal Decreto 141-96
2011	Diagnóstico sectorial y potencial económico del municipio de Santiago Atitlán,
2012-2023	El Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque Territorial – PDM-
2009	Plan Director para el Desarrollo Económico Local de Santiago Atitlán,
1947	Ley de protección de la producción de textil indígena
2008	La política pública para la convivencia y la eliminación del racismo y la discriminación racial (2008): comisión presidencial contra la discriminación racial de los pueblos indígenas –CODISRA-.
2003	Ley De Idiomas Nacionales, Decreto Numero 19-2003.
2002	Leyes de Descentralización y Los Consejos De Desarrollo Urbanos y Rurales

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

El marco institucional estatal de apoyo a las MIPYMES se remonta a la década de los ochenta, cuando en 1987 se creó la Comisión Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa adscrita a la Vicepresidencia de la República (Decreto Gubernativo 213-87). Dicha comisión tenía como objetivo apoyar al sector mediante la capacitación empresarial y técnica, la realización de estudios de factibilidad y de acceso al crédito. Entre las atribuciones específicas encomendadas a esta Comisión estaba la elaboración del Programa Nacional de Microempresas, para que el Presidente de la República lo aprobara e incorporara dentro del Plan Nacional de Desarrollo. Posteriormente, en 1990 mediante acuerdo gubernativo 864-90 se modifica el artículo 29 adicionando a la comisión previamente nombrada a representantes de Organismos no gubernamentales y representantes de micro y pequeñas empresas.

En 1994, la Comisión Nacional de la Microempresa y Pequeña Empresa fue sustituida por el Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa, teniendo como objetivo planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar los recursos financieros actuales y futuros provenientes del Sector público y privado o de organismos nacionales o internacionales destinados al Programa Nacional para el fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa de Guatemala y asegurar que tales recursos beneficien a las comunidades y personas para las que estén destinadas (Acuerdo Gubernativo 253-94). Adicionalmente se conformó el Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa como la estructura administrativa para ejecutar los planes, programas y proyectos del Consejo Nacional. En 1997 el Consejo Nacional se adscribió al Ministerio de Economía (Acuerdo Gubernativo 673-97).

En 2000 se dio otro paso importante en la estructuración de una institucionalidad estatal de apoyo a las MIPYMES al fundarse, dentro de la organización administrativa del Ministerio de Economía, la plaza de Viceministro de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa (Acuerdo gubernativo 115-2000). En mayo de 2000 se aprobó el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

de Economía (Acuerdo Gubernativo 182-2000), en cuya estructura se incorpora el Vice ministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, encargado de facilitar el desarrollo competitivo de las MIPYMES productoras de bienes y de prestación de servicios.

Como encargado de coordinar todas las políticas y estrategias que faciliten el desarrollo competitivo de sectores productivos, el Vice Ministerio tiene asignadas, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Propiciar y gestionar la canalización de recursos financieros nacionales e internacionales para el desarrollo competitivo del sector
- b) Contratar, supervisar y dar seguimiento a servicios financieros, de capacitación, asistencia tecnológica, de comercialización y otros
- b) Actuar como rector y coordinador del sector público de acuerdo con las políticas nacionales de desarrollo de las MIPYMES y coordinar a las instituciones privadas, nacionales e internacionales que puedan realizar actividades convergentes o complementarias
- c) Favorecer y facilitar el desarrollo de mercados de servicios financieros y técnico empresarial en el sector

El Programa Nacional para el Desarrollo de las MIPYMES, como unidad ejecutora del Vice Ministerio, se dedica a la atención de proyectos de financiamiento y de servicios técnico empresariales para micros y pequeñas empresas. Este programa tiene cobertura nacional con el fin primordial de contribuir a la disminución de los índices de pobreza a través de la generación de ingresos y empleo productivo, así como de las condiciones para la integración de pequeñas unidades productivas de autoempleo a la economía formal del país.

Es importante destacar que el Programa Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa es una institución financiera de segundo piso, es decir que no da créditos directos a empresarios sino que pone a disposición de las MIPYMES créditos a través de intermediarios de servicios financieros.

Posteriormente en 2001 se modifican los acuerdos 253-94 y 673-97, estableciendo en el artículo 1 la creación del Consejo Nacional para el desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa por tiempo indefinido, mediante la aprobación del Acuerdo Gubernativo 178-2001. Creándose la Dirección Ejecutiva del Programa Nacional, la cual será responsable de las actividades administrativas, técnicas y operativas del mismo.

En 2008 se lanza la Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que es el instrumento legal que hasta la fecha dirige las acciones a favor de dicho sector. El Estado de Guatemala a través de las instituciones de Gobierno ha promovido desde 1987 el apoyo a la microempresa y pequeña empresa. De la misma manera con el objetivo de mejorar la competitividad del país, en 1999 se crea mediante un acuerdo del poder Ejecutivo el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), el cual es un programa nacional participativo, facilitador de esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre el sector público, empresarial y la sociedad civil, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial, que genere la inversión contribuyendo al desarrollo descentralizado del país, mejorando la calidad de vida de los guatemaltecos (Alonso, 2003). Los objetivos de PRONACOM son:

- Impulsar acciones y políticas que tiendan a mejorar las condiciones para la inversión productiva del país.
- Apoyar la formación de conglomerados productivos y de servicios, identificados como potencialmente competitivos y dar seguimiento para su fortalecimiento y desarrollo.
- Apoyar a la formación de agendas de desarrollo competitivo local.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

La responsabilidad de PRONACOM consiste en impulsar acciones y políticas que mejoren las condiciones para la inversión productiva en el país, apoyar la conformación de conglomerados productivos y de servicios, identificados como potencialmente competitivos y dar seguimiento para su fortalecimiento y desarrollo y apoyar la formación de Agendas de Desarrollo Local, a nivel municipal o regional, orientadas a fomentar el desarrollo humano y productivo sostenible (Agenda Nacional de Competitividad, 2012-2021; p. 6).

A continuación se hará una descripción histórica de los diferentes instrumentos aprobados por el Organismo Ejecutivo y sus Ministerios, particularmente el Ministerio de Economía (MINECO), así como la Municipalidad de Santiago Atitlán, los principales hallazgos que se encontró en los documentos, se han transcrito textualmente con el objetivo de que no se pierda la riqueza de la información ya que se consideran de suma importancia para el fortalecimiento del sector de artesanía textil, en esta investigación se hace referencia la página de la cual fue extraída dicha información.

4.4.1 Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas



El primer documento a analizar en la presente investigación es la Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME), la misma contempla el fortalecimiento de las MIPYME en el acceso a tecnologías, a financiamiento, acceso a mercados nacionales e internacionales entre otras la cuales se abordarán más adelante.

En el marco de la política, el Ministerio de Economía a través del Vice Ministerio de Desarrollo de la MIPYME, como ente rector debe ejercer un rol fundamental para coordinar a las instituciones públicas y privadas relacionadas con los productos y servicios que la MIPYME requiere, debe ser capaz de incidir por mandato en las entidades públicas, tener capacidades técnicas y de gestión adecuadas, y contar con instancias de concertación pública y privada.

Por medio de esta política se busca que las pequeñas y micro empresas se desarrollen en igualdad de condiciones que las medianas empresas aprovechen tanto el mercado nacional como internacional, asimismo se permite el fomento y la creación de nuevas empresas y la consolidación de empresas ya existentes. La política pretende que de forma indirecta: se combata la pobreza, se mejore la calidad de vida de la población, se incremente la inversión, se fomente la

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

empleabilidad de los trabajadores, se genere empleo y calidad de trabajo, se incremente el PIB, entre otras; asimismo uno de sus objetivos es crear oportunidades de mejoramiento, actualización, coordinación y evaluación de sistemas de apoyo empresarial a los diferentes tipos de empresas.

La política MIPYME tiene una visión a largo plazo, es de alcance nacional y busca tomar en cuenta todos los actores de los procesos planteando objetivos a corto y mediano plazo, buscando fortalecer y ampliar el desarrollo de las empresas y así contribuir al desarrollo social y económico del país; sin embargo se enfrenta a diversos obstáculos como los siguientes: escaso acceso a fuentes de financiamiento, servicios de desarrollo empresarial, escasez de información, entre otros.

Para la elaboración de este proyecto se debe tomar en cuenta el Plan de Desarrollo Nacional, el rol del Estado y la política fiscal; para así desarrollar un enfoque sistémico donde todos los actores respondan a objetivos en común, además, desarrollar equidad social para buscar beneficios a las comunidades, integralidad para que las necesidades se encuentren dentro de un marco de desarrollo integral del país, desarrollo sostenible y participación ciudadana. Es importante mencionar que a través de esta política se busca la equidad de género, el respeto a la multiculturalidad e interculturalidad además del respeto al medio ambiente.

Entre las áreas de actuación de esta política se encuentra el fortalecimiento del marco institucional, debido a que entre los principales problemas a los que se enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentra la debilidad de las instituciones y políticas de apoyo y la variabilidad del marco institucional, por lo que actúa en los siguientes ámbitos: el marco normativo y jurídico, políticas públicas y acciones del estado.

- Acceso y consolidación de mercados

El apoyo a la internalización de las empresas exige puntos como lo son promover la adopción de estándares internacionales, como el apoyo de la actividad internacional de las MIPYME.

- Acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial
Uno de los mayores problemas que enfrentan las MIPYMES actualmente en el proceso de crecimiento, indica que en su mayoría micro y pequeñas empresas no pueden obtener un financiamiento, y en caso de lograrlo es demasiado caro.
- Ampliación de la base empresarial
Se debe realizar una estrategia para crear un mayor número de emprendedores, así como también se debe potenciar el crecimiento de los emprendimientos dinámicos.
- Acceso a la tecnología y promoción de la innovación
En toda MIPYME se debe contar con el diseño debido de una agenda de actualización tecnológica para afrontar problemas futuros en el mercado.
- Desarrollo de encadenamientos productivos y sistemas locales
Una estrategia de desarrollo competitivo es indispensable que incluya la promoción, y el fortalecimiento de los *clusters*, las redes y los sistemas locales de innovación.
- Información sectorial, monitoreo y evaluación de impacto
Esta política deberá contemplar una estrategia que permita realizar diferentes funciones en tres distintos ámbitos, los cuales son: gobierno, instituciones facilitadoras y cooperación internacional y a nivel de empresas y oferentes de servicios.
- Actores para la implementación de la Política
Entre estos actores se pueden mencionar: Viceministro de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Consejo Nacional para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CONACE); la banca de Segundo Piso (BANPRODE); organizaciones intermedias; sistema financiero formal; instituciones privadas oferentes de servicios de desarrollo empresarial;

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

municipios; beneficiarios finales; organismos multilaterales y bilaterales de cooperación.

- Planes de acción para la reforma y fortalecimiento del marco institucional y fortalecimiento de la capacidad regulatoria

En esta parte se indica que el marco institucional del organismo rector tiene que cumplir con un conjunto de funciones tanto como el diseño, la ejecución seguimiento de políticas, estrategias y programas llevando el control de lo que realiza así como en todos los demás niveles.

- Las ventajas que tiene el aplicar un modelo de tres pisos
Este modelo ayuda que se tenga una transparencia así como una flexibilidad, eficiencia, eficacia de los programas que maneja (Servicios de Desarrollo Empresarial).

Es importante tener una coordinación institucional la cual permitirá definir una visión compartida y coordinada que afecte positivamente el sector de micro, pequeña y mediana empresa con el resto de la economía, creando una visión estratégica del potencial de la MIPYME para el país y para la economía nacional así como, fortalecer los flujos de información, de conocimiento del sector y de los esfuerzos que se vienen realizando a través de los diversos programas.

4.4.2 Plan Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica 2005-2014



El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONCYT aprobó el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación 2005-2014 (PNCTI), el mismo fue el resultado de consultas con representantes de los diversos sectores: Académico, tanto privado como público, las comisiones sectoriales, la comisión Consultiva y la Comisión de Notables del CONCYT, así como funcionarios extranjeros y científicos guatemaltecos que residen y trabajan en el extranjero.

La base legal del PNCTI es el artículo 81 de la Constitución política de la República de Guatemala, que textualmente dice:

“El Estado reconoce a la ciencia y la tecnología como bases fundamentales del desarrollo nacional”

Así como el Decreto Ley 63-91 “Ley de promoción del Desarrollo Científico, en el artículo 25 en la cual establece que el CONCYT tiene entre sus funciones “coordinar la preparación, la ejecución y el seguimiento del PNCTI y el programa sectorial correspondiente”.

El objetivo primordial del plan es contribuir, por medio de la ciencia, la tecnología y la innovación, al desarrollo económico y social, sustentable, que se traduzca en el mejoramiento de la calidad de vida de la población guatemalteca, para el efecto es necesario que el sistema nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación logre la

sinergia entre las instituciones involucradas, las formas de relación del CONCYT se observan en la figura 22.

Figura 22. Formas de relación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Guatemala



Fuente: Álvarez, (2010)

Es importante mencionar que dentro de los objetivos específicos que contiene el Plan se pueden aprovechar para fortalecer directamente al sector de artesanía textil de Santiago Atitlán, mediante la vinculación con las universidades del país a través de investigaciones aplicadas o formulación de proyectos para la formación y capacitación de los artesanos a través del uso de las diversas líneas de financiamiento que maneja el CONCYT, estos objetivos son:

- Crear programas para desarrollar la investigación, la invención y la innovación en el país, que incluyan la formación, la capacitación y la actualización de recursos humanos capaces de producir y administrar el conocimiento con la máxima calidad.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- Dar apoyo al desarrollo y a la aplicación de los conocimientos y de los recursos científicos y tecnológicos que contribuyan a la productividad y a la competitividad.

En la figura 23 se puede observar las distintas comisiones que conforman la SENACYT, por medio de las cuales se pueden obtener recursos para realizar investigaciones tanto básicas como aplicadas que puedan apoyar al sector de artesanía textil, entre las que tienen mayor relación está la comisión de industria y la comisión de formación de recursos humanos. Por lo tanto, dentro de la estrategia a implementar es necesario realizar alianzas entre las instituciones.

Figura 23. Comisiones Técnicas del CONCYT



Fuente: Álvarez, (2010).

4.4.3 Agenda Nacional de Competitividad 2012-2021



La Agenda Nacional de Competitividad (ANC), es parte de una visión de país que se aspira construir en los próximos años, en el contexto de los Acuerdos de Paz y sostenida en una serie de propuestas nacionales, sectoriales e institucionales, todas en la búsqueda de estrategias de competitividad y desarrollo.

La Agenda de Competitividad busca la apertura de empresas con ventanillas ágiles las 24 horas trámite de licencias de construcción, registro de la propiedad con un proceso electrónico, actualmente lo tienen 23 de 178 países, comercio transfronterizo con la reducción de tiempo y costo por contenedor, cumplimiento de contratos, y aumento de Juzgados de Paz con la descentralización reduciendo así el número de procesos, entre otros. “Es una agenda para 10 años, es una política de Estado, por eso se involucró a todos los sectores, y a todas las instituciones involucradas en la competitividad del país” (De la Torre, 2012).

La ANC se divide en seis ejes estratégicos para lograr una sociedad sana, educada, capacitada e incluyente; la modernización y el fortalecimiento institucional; la sostenibilidad social y ambiental; la descentralización y desarrollo local; el fortalecimiento de infraestructura productiva y tecnológica y el fortalecimiento del aparato productivo. La agenda propone como valores transversales, el fomento de la creatividad, solidaridad, emprendimiento, tolerancia, honestidad y pasión por la excelencia.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Los primeros dos ejes enfocan sus acciones en reducir los limitantes de crecimiento imperativos, mientras que los tres siguientes se enfocan en eliminar las restricciones estratégicas al crecimiento. El último eje apunta a elevar las condiciones que generan valor a través de impulsar la rentabilidad privada y social del aparato productivo del país (Spross, 2012).

Entre los desafíos que plantea la ANC se refiere a tener niños y jóvenes preparados, con base en la educación de mejor calidad, pertinente y orientada al desarrollo de competencias, destrezas y habilidades para la vida y el mundo del trabajo, en este aspecto es importante indicar que el municipio de Santiago Atitlán presenta altos índices de analfabetismo, el índice de educación es uno de los más bajos del país, cuyo valor en el 2002 es de 0.342, el cual es la mitad del nivel nacional. Lo que se pudo corroborar en el momento de realizar las entrevistas a profundidad y preguntar cuál era su nivel de escolaridad, por tal motivo es necesario que este desafío planteado en la Agenda se materialice en el municipio.

Otro de los retos de la ANC está relacionado con la capacitación y formación para el empleo, donde se reconoce que la pertinencia de los conocimientos en los sistemas de capacitación y formación serán esenciales para poder innovar y abrir oportunidades de trabajo mejor remunerados. En este aspecto la situación económica en términos de distribución del ingreso es crítica, el sistema productivo del Municipio, genera muy poco empleo productivo, un alto volumen de desempleo y un vasto segmento de economía informal, cuyos niveles de ingreso no favorecen el consumo, mucho menos el ahorro y la inversión. El escaso empleo se concentra alrededor del sector agrícola-artesanal y comercio al por menor. El turismo aún no representa un sector importante en términos de los servicios asociados al mismo y de su volumen de producción y empleo (PDM, 2009-2023). Por tal motivo es indispensable promover una sociedad inclusiva y un cambio de actitud en los artesanos y articular adecuadamente los esfuerzos que se están realizando a nivel municipal y la Agenda de Competitividad.

Entre las acciones claves en la agenda, vinculados al eje de fortalecimiento del capital humano, se encuentran: la constante actualización del currículo, la formación y profesionalización docente, un sistema de acompañamiento pedagógico, ampliación de cobertura en la secundaria, fortalecimiento de los programas de educación técnica y vocacional, impulsar el aprendizaje y perfeccionamiento del inglés, disponibilidad de tecnología y centros de recursos, entre otras.

4.4.4 Ley de Protección y Desarrollo Artesanal Decreto 141-96



Araujo (2009), menciona que esta Ley fue publicada en el Diario Oficial el 9 de noviembre de 1997 está contenido en el Decreto 141-96 del Congreso de la República. La conforman 13 artículos y tiene por objeto la protección y fomento de las artesanías y artes populares. Para su cumplimiento existe, en teoría, una Comisión de Protección y Desarrollo Artesanal que cuenta con un Consejo Asesor integrado por representantes de cada uno de los Ministerios de Educación, de Cultura y Deportes, Finanzas, Economía, así como por la banca estatal, el INGUAT y asociaciones y cooperativas de artesanos.

La ley tiene por objetivo la protección y fomento de las artesanías populares, las cuales se declaran de interés cultural. Según la ley se pueden acoger a la misma las personas individuales o jurídicas que se dediquen a la producción artesanal.

Entendiéndose por artesanía popular todas las expresiones culturales tradicionales, utilitarias y anónimas, producto de la división del trabajo predominantemente manual, y del uso de herramientas sencillas, cuyas manifestaciones tienen lugar en los campos económicos, estético, ritual y lúdico. Las artesanías tradicionales tienen la característica que se producen desde tiempos ancestrales conservando diseños y colores originales que identifican tanto

el lugar de origen, del producto como el idioma indígena predominante en la localidad productora.

Según esta ley “El artesano es la persona que ejerce una actividad manual y creativa, transformando materia prima con ayuda en algunos casos de herramientas y máquinas simples, conforme a sus conocimientos y habilidades técnicas y artísticas. Trabajan en forma autónoma, familiar y asociativa y deriva su sustento principalmente de dicho trabajo al crear bienes y servicios útiles con base en su esfuerzo físico y mental” (Art. 2 Inciso c.).

El taller artesanal es el lugar donde el artesano tiene instalados sus instrumentos de trabajo, incluyendo maquinaria sencilla, cuyo funcionamiento es producto del esfuerzo humano, se identifica por su integración familiar y división del trabajo. La materia prima utilizada es de origen vegetal entre las cuales se pueden distinguir los tintes y fibras.

Algunos de los objetivos que contempla la ley para el desarrollo del sector artesanal y que se consideran importantes para la investigación y que están contenidos en el artículo 7, se pueden mencionar:

- Dar facilidades técnicas y financieras a los artesanos para proveerse de la materia prima que han de utilizar.
- Agilizar las fuentes de crédito para los artesanos individuales y organizados.
- Orientar a los artesanos y directores de proyectos y programas de desarrollo en el rescate, preservación y defensa de las artesanías y diseños tradicionales.
- Promover la apertura de mercados nacionales e internacionales en colaboración con el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Instituto Guatemalteco de Turismo.
- Promover la comercialización de las artesanías populares en forma directa por el propio productor sin la intervención de intermediarios.

- Garantizar la autenticidad y calidad de los artículos artesanales producidos en el país para su venta en los mercados nacionales y para la exportación a mercados internacionales.
- Propiciar y promover y reconocer las organizaciones artesanales como asociaciones, federaciones, cooperativas u otro tipo de colectividad artesanal, que contribuyan al apoyo y defensa del artesano en general.

Lamentablemente las exoneraciones fiscales contenidas en la Ley desaparecieron por las reformas posteriores a las leyes tributarias, al igual que desaparecieron los beneficios fiscales contenidos en otras leyes (Araujo, 2009).

4.4.5 Diagnóstico sectorial y potencial económico del municipio de Santiago Atitlán

La información recabada en el documento sirvió como base para la elaboración del Plan Director para el desarrollo del municipio, en el mismo se identificaron cinco sectores fundamentales siendo los mismos: sector forestal, agrícola, piscícola, turístico y artesanal y de artistas. En la presente investigación se analizarán los resultados del sector turístico y artesanal debido a que ambos están íntimamente relacionados.

De acuerdo con el diagnóstico:

La economía de Santiago Atitlán expresa profundas contradicciones y problemáticas no resueltas, la mayoría de la población subsiste en condiciones de pobreza y extrema pobreza, que son el resultado de un modelo económico basado en la explotación del ser humano y la naturaleza para generar rentabilidad, por tal razón la mayoría de los productos típicos producidos se exportan a través de intermediarios, con escaso beneficio e impacto económico para la mayoría de la población (p. 8).

Los factores que afectan a cada sector productivo del municipio, se relacionan directamente con los bajos niveles de innovación tanto en los productos finales

como en los procesos productivos, de organización y comercialización. A pesar de recibir apoyo de la cooperación internacional, los mismos son insuficientes, de corto plazo y desarticulados con las políticas municipales.

Las actividades económicas del municipio giran en torno a la producción del café y el turismo que incluye al sector de artesanía, absorbiendo en su conjunto al 60% de la población económicamente activa. El ingreso promedio familiar en el municipio asciende a Q1 400 mensuales (equivalente a \$175 mensuales), ubicándose por debajo de dicho ingreso el 79,8 % de los hogares. La PEA en el municipio tiene muy bajos niveles de calificación, pues el 39 % de la población no tienen ningún nivel educativo, el 2 % tiene nivel de preprimaria, el 25 % han cursado algún grado de primaria, el 47 % tienen educación primaria, el 11 % tienen educación secundaria y solo el 1 % tiene estudios universitarios. Un 15,06 % de la PEA se dedica a la producción de artesanías, clasificado dentro del sector de las MIPYMES.

Según el diagnóstico sectorial y potencial económico del municipio:

Las artesanías son expresión del arte popular, de la cosmovisión y la cultura y tienen el propósito de producir artículos diversos de uso cotidiano o para ocasiones especiales, por parte de quién los produce o para la venta. Una característica de las artesanías es la versatilidad de sus diseños, pues aunque tienen sus raíces en la tradición ancestral, sus productoras y productores incorporan con mucha facilidad nuevas técnicas, modas y materiales; incluso pueden ser copiadas muy rápidamente. Lo que posibilita diseñar desde piezas muy originales como los güipiles por ejemplo, hasta la producción en serie de ropa, objetos, juguetes, calzado, bisutería, adornos, accesorios, mantelería y vajillas que conservando figuras, colores y diseños básicos, incorporan la innovación generalmente para facilitar su uso y bajar los costos de producción y competir con precios de venta más atractivos (p. 44).

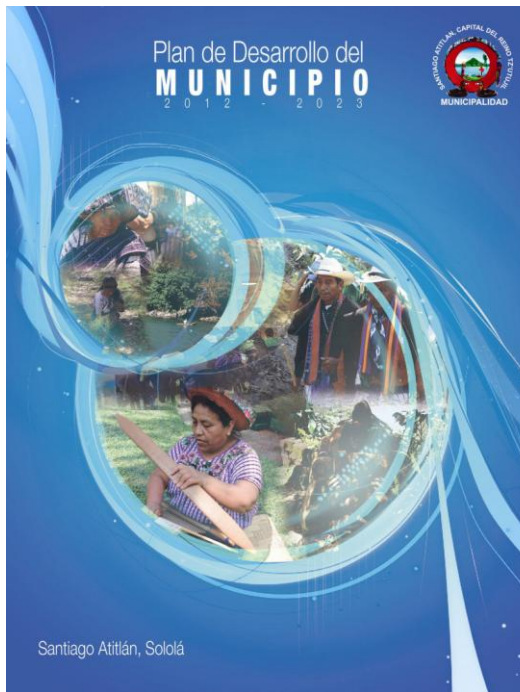
CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Los mercados y usos son diversos, en primer lugar existe demanda local de piezas de vestido que requiere originalidad y calidad, su precio es superior al de las piezas que se venden al turismo. En segundo lugar está la venta de artesanía comercial que tiene buena calidad y originalidad, estas se venden en otros municipios del departamento y otros lugares del país; este tipo de artesanía tiene dificultad con posicionarse en el mercado debido al alto nivel de competencia, induciendo a las productoras a bajar el precio lo que afecta el costo de producción, derivando en bajar la calidad de los materiales a utilizar. En tercer lugar está la venta a mercados internacionales, que exige calidad y volúmenes de producción, que los productores sino están asociados difícilmente podrán cumplir.

Para el fortalecimiento del sector artesanal, el diagnóstico sugiere:

- Mejorar locales para producción y venta de artesanías.
- Contar con galerías adecuadas y un centro cultural donde se puedan exponer las obras y facilitar su comercialización.
- Implementar centros de profesionalización, formación y capacitación.
- Considerar la inversión en proyectos de fortalecimiento al sector artesanal a través de COMUDE Y CODEDE.
- Apoyo de la Municipalidad y cooperación internacional para estimular el desarrollo del sector artesanal, a través de políticas y mejoramiento de las condiciones de infraestructura del municipio.
- Apoyar a las organizaciones existentes en procesos administrativos y de gestión interna y externa.
- Promover la gestión solidaria, así como procesos de cooperación y articulación de cadenas de valor, así como la formación de alianzas dentro del sector, para afrontar la competencia desleal por falta de acuerdos dentro del sector (p. 47).

4.4.6 El Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque Territorial (PDM) 2012-2023



El plan es el resultado del esfuerzo y el trabajo conjunto desarrollado por representantes de la sociedad civil, el Consejo de Desarrollo Municipal (COMUDE), los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), organizaciones de Mujeres, ONGs, OGs y el Honorable Gobierno Municipal del municipio de Santiago Atitlán, período 2012-2016, se tiene la actualización del Plan de Desarrollo del Municipio con Enfoque Territorial, de Género y Pertinencia Cultural, para el período 2012 al 2023.

Los principales hallazgos que se encontró en el Plan de desarrollo del Municipio 2012-2023, se han transcrito textualmente, como se indicó al inicio de esta sección, existen aspectos que se consideran de suma importancia para el fortalecimiento del sector de artesanía textil, en la investigación se hace referencia a la página de la cual fue extraída dicha información, con el objetivo de que no se pierda la riqueza de la misma, que se ha consolidado mediante la participación activa de todos los sectores que conforman el municipio de Santiago Atitlán.

La economía de Santiago Atitlán es un problema no resuelto, lo que se refleja en que la mayoría de la población subsiste en condiciones de pobreza y extrema pobreza. Según el documento la causa de esta situación es el modelo económico instalado en el país el cual se ve reflejado en el Municipio, un modelo que se basa en la explotación del hombre y la naturaleza para generar rentabilidad, el mismo se basa en la competencia y acaparamiento, no es un modelo donde se fomente

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

la cooperación y la redistribución, por tal razón produce y reproduce pobreza (PDM, p. 36)

Se identificó también en el documento que los principales problemas productivos se relacionan con los bajos niveles de innovación en los procesos productivos, en los productos, en la forma de gestionar la producción de bienes y servicios del municipio, en una limitada inversión productiva, falta de capital, tecnología y emprendimiento, a pesar de tener una fuerte actividad turística por la ubicación estratégica del municipio, lo que constituye una oportunidad de desarrollo (PDM. p. 36).

En la tabla 28 se puede observar que la industria manufacturera textil representa escasamente un 15 % de ingresos para el municipio, esto es el reflejo de cómo la mayor parte de ingresos lo perciben los intermediarios, debido a que los artesanos por su falta de escolaridad tienen problemas con el desconocimiento del mercado.

Tabla 28. Actividades económicas municipio de Santiago Atitlán

TIPO DE ACTIVIDAD	PROPORCIÓN
Agricultura, silvicultura y pesca	45 %
Comercio	26 %
Industria manufacturera textil y alimenticia	15 %
Otras	14 %

Fuente: Diagnóstico general del municipio de Santiago Atitlán 2012.

En la tabla 29 se puede observar que el nivel general de desocupación en el municipio es de 46 % un porcentaje muy alto, a pesar de que la población de hombres y mujeres es muy similar, la desocupación tiene un impacto de género dramático. El 70 % de las mujeres no tiene un trabajo estable, en su mayoría se dedican a la producción de artesanía textil y los oficios domésticos, mientras que en el caso de los hombres el porcentaje alcanza solo al 21 %.

Tabla 29. Población económicamente activa por sexo y ocupación municipio de Santiago Atitlán

SEXO	TOTAL	OCUPADA	DESOCUPADA
HOMBRE	9 981	7 885	2 096
MUJER	10 252	3 076	7 176
TOTAL	20 233	10 961	9 272

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2012-2013.

Esta situación se agudiza en la población joven comprendida entre los 15 y 35 años, en donde el total de mujeres desocupadas representa el 42 % de total de mujeres que pertenecen a la PEA y el 60 % de total de mujeres desocupadas, datos que ponen de manifiesto las condiciones de desventaja en las que se encuentran las mujeres adultas jóvenes del municipio, respecto a los varones. También es importante mencionar que del total de la PEA desocupada, el 58 % son jóvenes comprendidos en los 15 y 35 años. Lo cual indica que más de la mitad de los jóvenes del municipio, no tienen empleo; situación que explica el incremento de la migración de hombres jóvenes, tanto hacia otros lugares del país como hacia México y Estados Unidos, principalmente (PDM, p. 37).

A esta situación hay que agregar que la PEA en el municipio tiene muy bajos niveles de calificación, pues según datos del Instituto Nacional de Estadística, de la población de 7 años y más, el 39 % de la población no tiene ningún nivel educativo, el 2% tiene un nivel de pre primaria, 25 % han cursado algún grado de primaria, el 47 % tienen educación primaria, el 11 % tiene educación secundaria y solo el 1 % tiene educación universitaria.

En cuanto a la artesanía que es el tema que se aborda en esta investigación, el documento menciona que la misma ha sido también una importante actividad económica que genera una gran cantidad de empleo y mano de obra; sin embargo la competencia global, la falta de apoyo técnico financiero y el poco desarrollo de estrategias de comercialización ha incidido fuertemente en el crecimiento de este

sector en la economía local y también es fuertemente favorecida por la presencia del turismo.

Las habilidades artísticas especialmente de las mujeres se expresan también a través de la artesanía. Al respecto es importante precisar la diferencia entre las obras de arte y la artesanía, asumiendo las primeras como el resultado de un largo proceso de creación, que produce obras únicas cuyo propósito es fundamentalmente estético. Las artesanías son también expresión del arte popular, de la cosmovisión y la cultura y tienen el propósito de producir artículos diversos de uso cotidiano o para ocasiones especiales, por parte de quién los produce o para la venta.

Otra característica de las artesanías es la versatilidad de sus diseños, pues aunque tienen sus raíces en la tradición ancestral, sus productoras y productores incorporan con mucha facilidad nuevas técnicas, modas y materiales; incluso pueden ser copiadas muy rápidamente. Lo que posibilita diseñar desde piezas muy originales como los güipiles por ejemplo, hasta la producción en serie de ropa, objetos, juguetes, calzado, bisutería, adornos, accesorios, mantelería y vajillas que conservando figuras, colores y diseños básicos, incorporan la innovación generalmente para facilitar su uso y bajar los costos de producción y competir con precios de venta más atractivos (PDM, p. 38).

El comercio, la artesanía, la industria y otras actividades complementarias no han sido promovidos adecuadamente por lo que los excedentes económicos que generan no son satisfactorios, aunado a la falta de fuentes de trabajo locales, generan migración tanto interna como externa, principalmente a la ciudad capital y también hacia Estados Unidos en la búsqueda de alternativas para mejorar la economía familiar y superación personal.

Es importante mencionar que este fenómeno migratorio trae consecuencias sociales sobre quienes migran y sobre la familia que permanece en el municipio ya que se modifican patrones culturales y formas de vida. Sobre la manufactura y

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

artesanía, no se cuenta con asesoría técnica, ni mecanismos para mejorar la producción y la comercialización fuera del municipio, quedando los productos para la venta local, lo que conduce a la obtención de recursos para la subsistencia familiar (PDM, p. 60).

Dentro de los objetivos estratégicos que contiene el Plan de Desarrollo Municipal y que se relacionan con el fortalecimiento del sector de artesanía textil se han transcrito en esta investigación el segundo objetivo estratégico: que consiste en promover la competitividad de los emprendimientos productivos en cadenas del sector de artesanías manufacturas y textiles, los programas y proyectos identificados se pueden observar en la tabla 30.

Tabla 30. Segundo objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Municipal Santiago Atitlán 2012-2023

2. OBJETIVO ESTRATEGICO: promover la mejora competitiva de emprendimientos productivos en cadenas del sector artesanías, manufacturas y textiles				
PROGRAMA	PROYECTOS	2013-2015	2016-2019	2020-2023
Servicios de Desarrollo Empresarial.	1. Implementación del programa Sistema Empresarial Juvenil –SEJ-.	X	x	x
	2. Elaboración e implementación de planes de negocios para las principales artesanías del municipio, priorizando la asociatividad de mujeres.	X	x	
	3. Capacitación y promoción de nuevos diseños textiles adaptados a la demanda.	X	x	
	4. Capacitación a mujeres y hombres para la elaboración- extracción de tintas naturales.	X		
	5. Implementación Anual de Eventos Económicos (Ruedas de Negocios y Ferias de Artesanías) para promover los productos del municipio hacia otros compradores.	X	x	x
Formación técnica y ocupacional	6. Creación de un Centro Municipal de formación ocupacional y técnica para mujeres y hombres con énfasis en la juventud.			X

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2012-2013 p. 70.

Como puede observarse, los diferentes sectores que participaron en la elaboración del PDM, han identificado adecuadamente los proyectos que el gobierno municipal debe promover con el objetivo de mejorar la competitividad del sector de artesanía textil, lo cual podrá lograrse si se propicia en el municipio un

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

sistema que promueva el desarrollo económico y social a través de la innovación, lo cual será abordado en el capítulo cinco.

Asimismo en la tabla 31 se puede observar que el tercer objetivo estratégico, consiste en promover, consolidar y diversificar el turismo cultural y los servicios del municipio, sugiere mejorar la infraestructura turística, lo cual si se aprovecha adecuadamente el apoyo de la cooperación internacional, y los recursos que el municipio administra se pueden implementar los proyectos identificados beneficiando a toda la población de Santiago Atitlán.

Tabla 31. Tercer objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Municipal Santiago Atitlán 2012-2023

3. OBJETIVO ESTRATEGICO: Promover, consolidar y diversificar el turismo cultural y los servicios del municipio.				
PROGRAMA	PROYECTOS	2013-2015	2016-2019	2020-2023
Diversificación, fomento turístico y servicios relacionados	1. Circuitos de turismo comunitario, incluyendo parques municipales y sitios arqueológicos (senderos naturales, identificación de especies en el parque ecológico Tepepul).	X	x	X
	a. Circuito de la Cultura del Reino Tz'utujil	X		
	b. Implementación y equipamiento del Museo de la Cultura Tz'utujil.	X		
	2. Consolidación de agremiación de sectores (artesanos, pintores, tuleros, lancheros, etc.) y elaboración de planes de negocios.		x	x
	3. Promoción e integración de la Gastronomía local - tradicional a la oferta turística.	X	x	x
	4. Implementación y mejora de Infraestructura para servicios turísticos.	X	x	
	c. Re vitalización de la imagen urbana de la calle "Paseo de los Tocoyales"	X		
d. Ampliación de la imagen urbana en nodos importantes para el recorrido de visitantes y turistas.	x			
e. Construcción de infraestructura para facilitar información turística al visitante.	x			
f. Restauración del sitio arqueológico Chuitinamit			x	
g. Ampliación y mejoramiento del mercado municipal para la integración de productos textiles, manufacturas y artesanías.				x

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2012-2013 p.70.

4.4.7 Plan Director para el Desarrollo Económico Local Santiago Atitlán (PDDEL)

El PDDEL, fue diseñado a partir de un proceso participativo, realizando talleres de consulta y validación contando con la participación de representantes de organizaciones productoras, distintos gremios, emprendedores individuales entre otros. El plan director está orientado a abordar el problema económico, como una de las dimensiones del desarrollo local. Para Vásquez (1988), un crecimiento económico y cambio estructural que conduzca a mejorar el nivel y calidad de vida de una población local deberá enfocarse en las siguientes dimensiones:

- a) Económica: en esta dimensión los emprendedores locales ponen en acción su capacidad para organizar los factores productivos locales, para lograr ser competitivos en el mercado.
- b) Formación de las capacidades humanas: deberá articularse apoyo de instancias de educación formal así como centros de capacitación y universidades con el objeto de transferir conocimientos y técnicas para lograr que los procesos productivos sean innovadores y acordes a las demandas del mercado.
- c) Socio-cultural: en esta dimensión se debe lograr que los valores y la cultura local contribuyan a promover el desarrollo con identidad cultural y sentido de destino común.
- d) Político-administrativa e institucional: se debe lograr que la gestión local y regional faciliten la concertación de instancias públicas, privadas y sociales para lograr la participación activa de los actores en la creación de entornos innovadores.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- e) Ambiental: se debe dar atención al desarrollo ambientalmente sustentable con el objeto de lograr el equilibrio entre el hombre y su ambiente. (PDDEL, p. 7)

El plan hace referencia al proceso endógeno de desarrollo que según Boisier (2006), se fundamenta en cinco aspectos interrelacionados entre sí:

- a) Capacidad territorial creciente para optar por estilos propios de desarrollo, poniendo en práctica instrumentos de política adecuados y necesarios para impulsar ese desarrollo.
- b) Capacidad creciente para que el mismo territorio se apropie del excedente económico generado en él, con el objeto de ser reinvertido localmente y el crecimiento sea a través de una matriz productiva diversificada.
- c) Capacidad del territorio para generar cambios tecnológicos que hagan posible los cambios cualitativos en el funcionamiento de la economía local.
- d) Capacidad de la sociedad para generar identidad territorial a partir de su producción cultural. Este tipo de activo intangible, potencializa la competitividad territorial.
- e) Capacidad de la sociedad local y sus organizaciones para asociarse, articularse y cooperar para alcanzar objetivos comunes (PDDEL, p. 9).

Es importante indicar que el turismo sigue siendo un renglón importante para la economía del país y del municipio, según el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), en el 2010 el turismo internacional experimento un crecimiento de un

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

5,6 %, con cifras de 1 900 000 turistas, de los cuales el 21,7 % su destino fue el lago de Atitlán (alrededor de 412 300 turistas), generando más de 30 millones de dólares en ingresos por turismo nacional e internacional, estos datos son valiosos considerarlos puesto que al formular adecuadamente estrategias y buscar los mecanismos de hacerlas viables se podrá ir haciendo cambios de manera incremental que mejore las condiciones de vida del municipio, haciendo uso de los recursos culturales con que cuenta.

La misión del PDDEL considera:

El impulso del desarrollo económico local con un enfoque solidario, estimulando la generación de empleo digno e ingresos, incrementando la inversión pública y privada en iniciativas productivas; promoviendo la participación ciudadana, con el propósito de que los beneficios del desarrollo económico alcancen de manera equitativa al conjunto de la población del municipio, incidiendo en la reducción de los niveles de pobreza y extrema pobreza. (p. 20)

Para lograr la visión planteada a través del PDDEL por los sectores representados: “en un plazo no mayor de diez años y como resultado de la ejecución de este Plan Director, el Municipio de Santiago Atitlán será un ejemplo de desarrollo económico con identidad, sostenible y equitativo, en donde la pobreza y extrema pobreza se habrán reducido sosteniblemente” (p. 21). Es necesaria la búsqueda de mecanismos de articulación de los representantes del gobierno local, las instituciones de educación superior, los artesanos, la cooperación nacional e internacional entre otros.

Sermeño (2010) menciona que el Desarrollo Económico Local –DEL- facilita a los actores principales de una región económica a emprender de manera independiente, iniciativas conjuntas orientadas al desarrollo económico de su región y a su posicionamiento estratégico en el país, incluso en el contexto global a través del desarrollo de ventajas competitivas, para lo cual es necesaria la

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

participación de todos los sectores tanto públicos como privados de los gobiernos locales, incluyendo a la sociedad civil organizada a buscar de manera conjunta las estrategias que dinamicen la economía del lugar. En este aspecto el PDDEL, contemplo que la actividad dinamizadora del municipio será el turismo, con el objetivo que el municipio se reconozca a nivel mundial como un destino turístico que ofrezca al visitante una estadía placentera, para promover la riqueza cultural con que cuenta el municipio.

Dentro de las expectativas del PDDEL está contar con un inventario hotelero, restaurantes y servicios, así como galerías de arte, museos y múltiples tiendas de artesanías en las que se ofrezca los productos fabricados localmente. Para apoyar al sector artesanal se considera instalar dos escuelas de diseño e innovación, estableciendo cadenas de producción en cada comunidad donde haya productos artesanales, para lo cual es de vital importancia el fortalecimiento de la institucionalidad local creando un ente que sea el gestor del DEL, permitiendo la generación de ventajas competitivas.

Se espera que en el municipio los empresarios artesanos cuenten con una organización fortalecida, teniendo acceso a asistencia técnica y créditos que posibilite su desarrollo, en las iniciativas del DEL deben involucrarse todos, empresarios, emprendedores, artesanos, personas empleadas o desempleadas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, la sociedad civil organizada, instituciones públicas y privadas, centros de capacitación, universidades entre otras. En este aspecto el PDDEL menciona que funcionará la Unidad de Fomento económico Municipal a través de la secretaria Ejecutiva de la Comisión Municipal de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (CONFETARN).

El objetivo general que contempla el PDDEL, plantea: “dinamizar la economía del municipio, de tal manera que sus habitantes tengan acceso a diferentes

oportunidades de empleo y de ingresos, mejorando su nivel y calidad de vida (p. 22).

Si el PDDEL, se lograr materializar las condiciones de pobreza y extrema pobreza del Municipio pueden cambiar, para lo cual se necesita voluntad política y participación ciudadana, es de hacer notar que para profundizar el concepto de Desarrollo Económico Local (DEL) se han promovido en Guatemala diversas iniciativas, desde congresos hasta procesos instalados en algunas regiones que sirven como modelos económicos, se ha conformado una Red Nacional de Grupos de Gestores que brindan asesorías en los gobiernos locales, a través de la integración de instituciones como el PRONACOM, la Universidad del Valle de Guatemala, Fundación Soros, la Red Nacional de grupos Gestores y el Programa de Cooperación Alemana y Sueca, entre otros, se han organizado congresos con el objetivo de evidenciar la importancia estratégica que tiene el DEL, y el aporte que puede dar este para mejorar las condiciones de vida de una población.

Como ya se mencionó anteriormente, una de las principales características del DEL, es que se fundamenta en la participación de todos los interesados, lo cual facilita la inclusión, procurando las alianzas público privadas a nivel local para mejorar el clima de negocios, facilitando las inversiones productivas.

A pesar de que existe el documento, se pudo constatar durante el trabajo de campo realizado, que el mismo se ha quedado únicamente en letra muerta plasmado en papeles pero que hace falta promover un cambio de visión de los habitantes del municipio para que realmente se promueva el crecimiento desde las bases.

Dentro de los objetivos específicos encontrados en el documento y que se relaciona con el Sector de Artesanía Textil están:

- Transformar los principales procesos productivos que se aplican en el municipio, especialmente en el sector agrícola, artesanal, turístico y

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

de servicios, estimulando la articulación de encadenamientos que agreguen valor y reduzcan los costos de producción y operación de las iniciativas productivas.

- Incrementar los niveles de inversión local y externa en actividades económicas locales.
- Mejorar las condiciones que incidan en el aumento de la rentabilidad económica y financiera de los factores económicos disponibles en el municipio.
- Fortalecer la integración y organización de los sectores económicos del municipio, así como de las organizaciones productivas para que pueda hacer eficiente su participación en las actividades económicas que corresponden. (p. 23)

El PDDEL considera cuatro lineamientos estratégicos que están vinculados con el tema de investigación, puesto que se pretende incentivar la innovación de los procesos productivos a nivel tecnológico, organizacional y de gestión para mejorar los diseños, la producción y comercialización de los productos, para lo cual se contempla la capacitación y formación técnica de los emprendedores, para desarrollar capacidades productivas.

Asimismo, promover el emprendimiento económico local, incentivando a la micro y pequeña empresa, que permita generar empleo en la comunidad, enfocándose principalmente a las mujeres, fomentando la asociatividad, en este aspecto es importante recalcar que dentro de los hallazgos de la investigación se pudo determinar que se han conformado 10 asociaciones organizadas a través de un Consorcio, legalmente constituido pero que ha faltado hasta el momento el empoderamiento de las artesanas.

En cuanto al estímulo y el fomento de la inversión productiva, se considera necesario el establecimiento de un marco normativo y regulatorio que favorezca el crecimiento económico en armonía con los intereses de la población y el medio

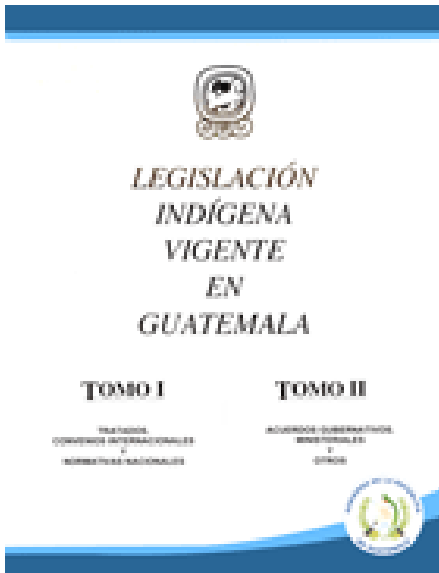
ambiente. De la misma manera se considera necesaria la generación de información actualizada sobre el desempeño económico del municipio para la toma de decisiones y la atracción de inversión privada e iniciativas de cooperación internacional.

El PDDEL considera que para lograr el fortalecimiento institucional, la rectoría del proceso la debe asumir la municipalidad, indicando que es fundamental articular los espacios municipales de participación, especialmente a través de las comisiones y mecanismos previstos en el Código Municipal y el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano, así como acompañar y estimular la articulación de redes y coordinaciones propias de las y los agentes y actores económicos locales (p. 26), en este aspecto se necesita líderes comunitarios que busquen y promuevan las articulaciones, superando las restricciones que la burocracia de la administración municipal pueda tener, lo que hace lentos los sistemas.

En este aspecto Sermeño (2010) menciona que :

El DEL se facilita mediante la construcción de capacidades en los gobiernos locales y sus instancias para cumplir su rol en la gestión del Desarrollo Económico Local como facilitador y apoyo como creador de política pública a nivel local. Además se deben fortalecer las instituciones locales y regionales del sector privado para incrementar su representatividad dado que sirven de interlocutor y representantes de las empresas locales ante las instancias de gobierno municipal, con el objeto de mejorar la calidad y alcance de los servicios de desarrollo empresarial que prestan. Se deben construir las capacidades organizacionales y emprendedoras en comunidades pobres para incrementar la cantidad y calidad de su participación en el DEL, asimismo para aumentar su representatividad, fomentando las redes de articulación, auto-organización, participación equitativa y su posibilidad de emprender nuevos negocios. (p.12)

4.4.8 Ley de Protección de la producción Textil Indígena



Según una investigación realizada por Araujo (2009), “La ley de protección de la producción textil, entró en vigencia el 9 de noviembre de 1947, está contenido en el Decreto 426, sin embargo, años después desapareció el Instituto Indigenista Nacional, entidad que era la encargada de velar para que esta normativa fuera efectiva.

Por lo cual la misma se convirtió prácticamente en letra muerta, dada la importancia que en este momento existe de realizar acciones para la salvaguardia del Patrimonio Inmaterial de la nación, algunos de sus artículos todavía se pueden aplicar, porque tiene vigencia, entre ellos los números 1, 2, 7, 8, 9, 10. 12, que se transcriben a continuación:

Artículo 1.

Se declara de interés nacional la protección a “los tejidos elaborados por los indígenas de Guatemala”.

Artículo 2.

Para los efectos de la presente ley, se clasifican los tejidos en:

a) “Tejidos Indígenas Autóctonos”, a los elaborados en las diversas aldeas o municipios de la república por indígenas, siempre que los diseños, dibujos o bordados empleados se ciñan a la tradición y sean usados por los habitantes del lugar con anterioridad al año de mil novecientos cuarenta.

b) “Tejidos Indígenas Auténticos”, los que elaboren los indígenas siempre que los tejidos sean expresión de sus propias concepciones artísticas o motivos de un lugar o región; y

c) “Tejidos de Guatemala”, aquellos que con motivos típicos o dibujos semejantes, son elaborados en gran escala por asalariados en industrias textiles. Esta clase de tejidos en ningún caso podría anunciarse como producto legítimo de indígenas o procedentes de determinado lugar del país.

Artículo 7.

A fin de evitar que se adulteren los tejidos “autóctonos” o “auténticos” cada comité registrará en la Oficina de Marcas y Patentes los diseños, dibujos o bordados de los tejidos de un municipio o comunidad, adquiriendo así la propiedad exclusiva para usarlos. Tanto el Instituto Indigenista Nacional como la Oficina de Marcas y Patentes llevarán un registro especial para hacer esta clase de inscripciones. Todas las gestiones en el trámite para obtener el registro serán realizadas sin costo alguno.

Artículo 8.

Si se demuestra que un mismo dibujo o diseño es o ha sido usado tradicionalmente en varios municipios y comunidades indígenas, todos ellos podrán obtener el registro de propiedad. También deberá el Instituto formar muestrarios completos por la importancia comercial o turística del lugar.

Artículo 9.

Solamente los guatemaltecos que tradicionalmente produzcan tejidos indígenas, y los miembros de las comunidades y poblaciones

indígenas, podrán dedicarse a la elaboración de los tejidos clasificados en las letras a) y b) del Artículo 2 de esta ley.

Los fabricantes e industriales dedicados a la producción de “Tejidos de Guatemala”, no podrán usar en sus productos los diseños, dibujos o bordados registrados a favor de algún municipio o comunidad indígena. En caso de contravenir esta disposición quedan sujetos a las sanciones que marca la Ley de Marcas y Patentes. Sin embargo, todo fabricante o industrial podrá registrar dibujos diseñados por ellos siempre que no sean de los clasificados como “auténticos” o “autóctonos”, aunque estos no se encuentren registrados.

Artículo 10.

Es obligación del Estado incrementar y orientar la producción textil indígena. Con este objetivo la Dirección General de Comercio e Industria y el Instituto Indigenista organizarán cooperativas de producción, crédito y venta, de acuerdo con las leyes que rigen el Departamento de Fomento Cooperativo y Sociedad de Carácter Económico y Educacional en los municipios o comunidades indígenas.

Artículo 12.

Las telas, nacionales o extranjeras, estampadas con dibujos del arte textil indígena, no podrán venderse en el interior del país o exportarse como telas indígenas. El Instituto Indigenista y la Dirección General de Comercio e Industria son los organismos autorizados para controlar dicho comercio y evitar la adulteración que se pretenda hacer de los tejidos indígenas “autóctonos y auténticos”.

Menciona Araujo (2009) que aunque esta ley está desactualizada se relaciona con el Decreto 141-96 “Ley de Protección y Desarrollo Artesanal,” así como con los

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

artículos 1, 2, 3, 4, 9, 43, 53, 54 de la Ley de Protección del Patrimonio Cultural de la Nación, con los artículos 62-66 de la Constitución Política de la República, también con los Acuerdos Gubernativo 778-2003 y Ministerial 379- 2005 que regula lo relativo a los derechos de imagen y de reproducción.

En cuanto a la protección de los textiles del pueblo maya, es importante que se conozca que con fecha 12 de junio del 2004 el Ministerio de Cultura y Deportes emitió el Acuerdo Ministerial número 447-2004 en el que se declaró como patrimonio cultural el güipil ceremonial de Santa María Visitación. En sus artículos 1, 2 y 3 dice textualmente:

Artículo 1.

Se declara Patrimonio Cultural de la Nación el güipil ceremonial de Santa María Visitación del departamento de Sololá, que conserva elementos esenciales que perviven en la cultura maya tz'utujil constituyendo un símbolo de identidad, cuyas características son las siguientes:

- a) Formado por tres lienzos de color blanco.
- b) Lleva en el cuello tela de seda de colores, pitahaya y verde formando un glifo, barrilete y/o rostro de la anciana representada en la estela de Copán, los cuales se relacionan con el alto linaje y lo sagrado en el tiempo y espacio, principio y fin, tib'e q'ij tib'e saq'.
- c) Las figuras bordadas entre geométricas, fitomaría, somarráis y antropomorfas, reflejan la cosmovisión ancestral.

Artículo 2.

Con esta declaratoria el Estado se compromete a respetar, proteger y apoyar la cultura Maya Tz'utujil para el fortalecimiento de la identidad nacional.

Artículo 3.

El Registro de Bienes Culturales de la Dirección General del Patrimonio Cultural y Natural del Ministerio de Cultura y Deportes, será el ente encargado a solicitud y parte, de la inscripción y registro del güipil ceremonial.

Otro aspecto importante a considerar es que en el 2005 se emitió el Acuerdo Ministerial 388-2005 que declaró como Patrimonio Cultural a todos los trajes indígenas de Guatemala (Araujo, 2009).

4.4.9 La Política Pública para la convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial (2008): Comisión Presidencial Contra La Discriminación Racial De Los Pueblos Indígenas (CODISRA).

La Política Pública elaborada por CODISRA, constituye un punto de partida de importancia fundamental en Guatemala para guiar y establecer estándares en la elaboración de políticas de desarrollo en materia de los pueblos indígenas. Tiene por objetivo implementar acciones orientadas a la construcción del Estado plural a través de la identificación y eliminación de los mecanismos del racismo y la discriminación racial.

Tiene los ejes: Económico-social, político-jurídico, cultural, formación ciudadana, igualdad de acceso a servicios del Estado particularmente en educación, salud, vivienda y empleo y ambiental. Esta política pública es ejecutada por la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas (CODISRA) y contiene una propuesta de acciones estratégicas del eje económico-social, que podrían ser ejecutadas en el marco del proyecto Fomento de productividad de las MIPYMES, “Marco de planificación de los pueblos indígenas”.

4.4.10 La Ley de Idiomas Nacionales, Decreto Numero 19-2003.

La ley oficializa el uso de los idiomas indígenas en Guatemala, que a través del Acuerdo de Paz Firme y Duradera, Guatemala ha asumido el compromiso de adoptar disposiciones para preservar los idiomas Mayas, Garífunas y Xinca, promoviendo su desarrollo, respeto y utilización, considerando el principio de unidad nacional y carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca. En el territorio guatemalteco los idiomas mayas, garífunas y xinca podrán utilizarse en sus comunidades lingüísticas sin restricciones en el ámbito público y privado, en actividades educativas, académicas, sociales, económicas, políticas y culturales. Las leyes, instituciones, avisos, disposiciones, resoluciones, ordenanzas de cualquier naturaleza, deberán traducirse y divulgarse en los idiomas mayas, garífunas y xinca; De acuerdo con su comunidad o región lingüística, a cargo de la Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG).

En su artículo 19, la ley indica que “el estado deberá estimular y favorecer las manifestaciones artísticas, culturales y científicas, propias de cada comunidad lingüística, tendientes a revalorizar las expresiones de los idiomas nacionales. A efecto de desarrollar, promover y utilizar los idiomas de cada comunidad lingüística el Estado, a través de los ministerios de Educación, Cultura y Deportes, fomentará el conocimiento de la historia, epigrafía, literatura, las tradiciones de los pueblos Mayas, Garífuna y Xinka, para asegurar la transmisión y preservación de este legado a las futuras generaciones”.

4.4.11 Las Leyes de Descentralización y los Consejos de Desarrollo Urbanos y Rurales

En 2002, el gobierno aprobó tres leyes de suma importancia para la sociedad civil y su relación con el poder oficial al nivel local:

- a) La Ley general de Descentralización Decreto 14-2002 y su reglamento Acuerdo Gubernativo 312-2002
- b) La Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (que regula el funcionamiento de los COCODE, COMUDE, CODEDE, COREDE y CONADE de 2002) y su reglamento Acuerdo Gubernativo 461-2002
- c) El Código Municipal, Decreto número 22- 2002

Estas leyes pretenden profundizar la democracia a través de una mayor autonomía municipal y participación popular al nivel local, precisando el modo y ámbito de participación ciudadana así como el ejercicio del poder local. Para el fortalecimiento de la democracia inclusiva, participativa, deliberativa una de las condiciones necesarias es la descentralización que según Larrainci (2004): “Es entendida como el traslado de poder político, de competencias y de recursos a los entes gubernamentales locales y regionales para actuar con autonomía relativa a su competencias” (p. 53); con la descentralización surge la oportunidad de un nuevo pacto entre el Estado y la sociedad civil, para que esta pueda asumir las responsabilidades y exigir los derechos que se dejó expropiar a cambio del clientelismo y la centralización estatal.

La descentralización es una estrategia de gobernabilidad que apoyará la profundización de la democracia, si se apoya en perspectivas de inclusión social; no es suficiente trasladar competencias y recursos a los entes estatales regionales y locales, y vincular a la ciudadanía mediante procesos electores locales, participación en cabildos, audiencias, referéndums como los mecanismos de

participación por parte de los vecinos en los asuntos del gobierno. Esto con la finalidad de que existan mecanismos para que la participación sea activa y efectiva en conjunto con el poder político, y que la democracia se viva en su máxima expresión (Larrainci, 2004).

El manual de Participación Ciudadana A, B, C del Gobierno Municipal (2007)

...define que a nivel nacional hablando de Guatemala, uno de los lugares más adecuados para la participación en la gestión pública es el municipio. Porque se trata de una unidad pequeña en materia de población y de territorio. En una comunidad pequeña (una aldea o un pueblo) es mucho más fácil participar que en una gran ciudad. Por eso se dice que la autoridad municipal (concejo Municipal y Alcalde) es la más cercana a la población y que, por tanto, es en el gobierno municipal donde los ciudadanos tienen mayores posibilidades de participar e incidir las autoridades municipales se encuentran al alcance de la mano de los ciudadanos.

Por lo que hay mayores posibilidades de ser atendidos y tomados en cuenta, se dice que el municipio es una institución democrática, formada por todas las personas que viven en un territorio, que tiene como finalidad el bien común de esas personas. Pues bien, es la mejor manera de alcanzar ese bien común es el esfuerzo y la cooperación de todos, y para eso es necesaria la participación. (p. 11-12)

En la ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11 (2002) se describe la integración de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) como parte del sistema de Consejos de Desarrollo. Cada COCODE tiene como objetivo, según el reglamento de esta ley, que los miembros de la comunidad, interesados en promover y llevar a cabo políticas públicas, planes y programas de desarrollo en beneficio para su comunidad, cada COCODE se integra con la Asamblea Comunitaria, integrada por los residentes de una misma comunidad, y con el órgano de coordinación conformado de

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

acuerdo con los principios, valores, normas y procedimientos de la comunidad y cuya estructura orgánica se integra con el Alcalde Comunitario o Auxiliar quien lo preside, y por un máximo de doce representantes electos por la asamblea comunitaria (artículo 16 de la Ley de consejos de Desarrollo Urbano y Rural).

Una de las funciones de los COCODE es la de promover, facilitar y apoyar la organización y participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la comunidad (p. 15-18).

A pesar que no está explícito que estas formas de organización de la comunidad estén directamente vinculadas con el fortalecimiento del sector artesanal, es importante notar que a través de ellos se pueden identificar y priorizar las necesidades de cada comunidad y constituirse en un marco de referencia para presentar proyectos que beneficien a la comunidad en general y es especial al sector de artesanía textil.

En la tabla 32 se sintetiza los aspectos relevantes encontrados en los documentos que contienen las políticas estatales en apoyo al sector MIPYME. A pesar de la existencia de políticas se puede concluir que estas se han constituido en letra muerta puesto que ha faltado en algunos casos voluntad política y la articulación efectiva entre cada uno de los actores estatales, privados, universidades, artesanos, para lograr materializar cada uno de ellas, otro de los hallazgos es el desconocimiento que tienen los líderes de los grupos organizados de la existencia de dichas políticas, por tal motivo de vital importancia buscar los mecanismos adecuados para socializar la información existente entre todos los actores del municipio.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Tabla 32. Aspectos relevantes de las políticas estatales en apoyo al Sector MIPYME

NOMBRE DEL DOCUMENTO	UNIDADES DE ANÁLISIS IDENTIFICADAS	AREAS O EJES DE ACTUACIÓN
Política nacional para el desarrollo de la MIPYME	Estrategia competitiva, Alianzas, políticas estatales, innovación.	a) el fortalecimiento del marco institucional b) el acceso y consolidación de los mercados, c) el acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial, d) la ampliación de la base empresarial, e) el acceso a la tecnología y promoción de la innovación, f) el desarrollo de encadenamientos productivos y locales, g) la información sectorial, monitoreo y evaluación de impacto.
Plan nacional de ciencia e innovación tecnológica 2005-2014	Estrategia competitiva, Alianzas, políticas estatales, innovación.	a) la investigación, la invención y la innovación en el país, que incluyan la formación, la capacitación y la actualización de recursos humanos capaces de producir y administrar el conocimiento con la máxima calidad.
Agenda Nacional de Competitividad 2012-2021	Estrategia competitiva, Alianzas, políticas estatales, innovación.	a) sociedad sana, educada, capacitada e incluyente b) la modernización y el fortalecimiento institucional; c) la sostenibilidad social y ambiental; d) la descentralización y desarrollo local; e) el fortalecimiento de infraestructura productiva y tecnológica y f) el fortalecimiento del aparato productivo.
Ley de protección y desarrollo artesanal Decreto 146-96	políticas estatales	protección y fomento de las artesanías populares, las cuales se declaran de interés cultural

Fuente: elaboración propia.

De la misma manera en la tabla 33 se sintetizan los aspectos relevantes que contienen los planes de desarrollo municipal, los cuales han sido elaborados con la participación de representantes de todos los sectores interesados que conforman el municipio, lo que se percibió durante el trabajo de campo, es que hace falta socializarlos y lograr el empoderamiento para lograr que los lineamientos allí considerados realmente contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la población Tzutuhil.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Tabla 33 Aspectos relevantes de los planes locales en apoyo al Sector de Artesanía Textil

NOMBRE DEL DOCUMENTO	UNIDADES DE ANÁLISIS IDENTIFICADAS	AREAS O EJES DE ACTUACIÓN
Diagnóstico Sectorial y potencial del municipio de Santiago Atitlán	Estrategia competitiva, Alianzas, políticas estatales, iniciativas de cooperación e innovación.	a) Mejorar locales para producción y venta de artesanías b) Contar con galerías adecuadas y un centro cultural donde se puedan exponer las obras y facilitar su comercialización c) Implementar centros de profesionalización, formación y capacitación, d) Considerar la inversión en proyectos de fortalecimiento al sector artesanal a través de COMUDE Y CODEDE. e) Apoyo de la Municipalidad y cooperación internacional para estimular el desarrollo del sector artesanal, a través de políticas y mejoramiento de las condiciones de infraestructura del municipio, f) Apoyar a las organizaciones existentes en procesos administrativos y de gestión interna y externa g) Promover la gestión solidaria, así como procesos de cooperación y articulación de cadenas de valor, así como la formación de alianzas dentro del sector, para afrontar la competencia desleal por falta de acuerdos dentro del sector
Plan de desarrollo municipal con enfoque territorial, Santiago Atitlán	Estrategia competitiva, Alianzas, políticas estatales, iniciativas de cooperación e innovación.	a) Implementación del programa Sistema Empresarial Juvenil, b) elaboración e implementación de planes de negocio para las principales artesanías del municipio, priorizando la asociatividad de mujeres c) capacitación y promoción de nuevos diseños textiles adaptados a la demanda d) capacitación a mujeres y hombres para la elaboración de tintes naturales, e) implementación anual de eventos económicos para promover los productos del municipio f) Creación de un Centro municipal de formación ocupacional técnica para hombres y mujeres con énfasis en la juventud
Plan director para el desarrollo económico local de Santiago Atitlán	Estrategia competitiva, Alianzas, políticas estatales, innovación.	a) Transformar los principales procesos productivos que se aplican en el municipio, especialmente en el sector agrícola, artesanal, turístico y de servicios, estimulando la articulación de encadenamientos que agreguen valor y reduzcan los costos de producción y operación de las iniciativas productivas b) Incrementar los niveles de inversión local y externa en actividades económicas locales c) Mejorar las condiciones que incidan en el aumento de la rentabilidad económica y financiera de los factores económicos disponibles en el municipio, d) Fortalecer la integración y organización de los sectores económicos del municipio, así como de las organizaciones productivas para que pueda hacer eficiente su participación en las actividades económicas que corresponden
Ley de protección de la producción textil indígena	Políticas estatales	protección y fomento de producción de las artesanías textiles

Fuente: elaboración propia.

Después de la breve descripción de los documentos que contienen la legislación y normativas que apoyan a las MIPYMES, al sector Artesanal y a los pueblos indígenas a nivel nacional y en el municipio de Santiago Atitlán, Sololá, a continuación se realiza el análisis de la información obtenida por los artesanos y de los funcionarios de las diferentes instancias, de tal forma que se les preguntó a los artesanos la existencia de instituciones estatales que apoyaban al sector artesanal, y de políticas que promoviera

su desarrollo un 25% respondieron que sí. El resto 75% respondieron que no tenían conocimiento de la existencia de dichas instituciones, por lo cual es necesario iniciar con campañas de sensibilización y conocimiento de las políticas y normativas vigentes con el objeto de que utilicen y materialicen para lograr el desarrollo del Sector Artesanal.

De la misma manera es necesario conocer las iniciativas de cooperación que han implementado instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales para apoyar al sector de Artesanía Textil, a continuación se enumeran los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación.

4.5 Iniciativas de cooperación de instituciones públicas y privadas, nacionales o internacionales como apoyo a las MIPYMES de artesanía textil

Es necesario conocer cuáles son las iniciativas de cooperación de las instituciones tanto públicas como privadas puesto que si se logra la articulación efectiva de cada una de ellas el impacto que tendrá en el apoyo al sector artesanal será significativo. Como se indicó en el capítulo dos, existen iniciativas de instituciones privadas tanto nacionales como extranjeras orientadas a resolver dificultades de disponibilidad de tecnología, información, capacitación y acceso al financiamiento. Pero como menciona Alonso (2010), dichas intervenciones han estado desarticuladas por lo cual no se ha logrado el efecto requerido pues cada una tiene diferente visión y perspectiva, por lo cual se entrevistó a funcionarios de instituciones públicas y privadas tanto nacionales como internacionales, con el objetivo de establecer las iniciativas y estrategias de cooperación que han implementado hasta la fecha.

Pregunta 5. ¿Qué iniciativas de cooperación han implementado instituciones públicas y privadas, nacionales o internacionales, como apoyo a las MIPYMES de artesanía textil, para lograr cambios significativos en sus negocios?

Muchos de los problemas que enfrentan las MIPYMES en los países de Latinoamérica, se identificaron también en el municipio de Santiago Atitlán, departamento de Sololá Guatemala, entre los cuales se puede mencionar: acceso no equitativo a recursos financieros y con altas tasas de interés, falta de conocimiento sobre tecnología de punta y administración de procesos de modernización, falta de capacitación, ausencia de habilidad y experiencia en administración, altos costos de acceso a información en los mercados de oportunidad y tecnologías, operaciones por debajo de su economía de escala, ausencia de conocimiento en procedimientos para entrar a mercados extranjeros, ausencia de políticas de largo plazo orientadas al sector, entre otros, (Madrigal, Matamoros & Rodríguez, 2005).

Por tal motivo es importante analizar el papel que han jugado cada una de las instituciones que apoyan al sector de artesanía textil de Santiago Atitlán, mediante la identificación de iniciativas de cooperación que han implementado, se iniciará describiendo las acciones que han realizado las instituciones estatales como: La Municipalidad de Santiago Atitlán, el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, el Ministerio de Cultura y Deportes, el Viceministerio de la micro, pequeña y mediana empresa, para continuar con las instituciones privadas como: Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT, Crecer, El proyecto de Desarrollo Económico de Sololá PROSOL, Africa 70, la Asociación de desarrollo comunitario del Cantón Panabaj ADECCAP, y la Asociación COJOLYA.

4.5.1 Municipalidad de Santiago Atitlán

De acuerdo con Tomás Chiviliu (2011) alcalde municipal de Santiago Atitlán, el municipio cuenta con una gran riqueza natural, el lago de Atitlán, se produce diversos tipos de artesanía, una cultura ancestral, que son recursos que pueden contribuir al desarrollo del municipio, según su opinión el tema de los altos índices de pobreza y extrema pobreza, se debe a que no se ha tenido visión a largo plazo,

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

se necesita ordenamiento, reglas claras, se deben mejorar los procesos, tener un gobierno incluyente, participativo, transparente, pero además se debe iniciar con sensibilizar y concientizar a la población para lograr cambios.

Comenta que tiene el apoyo de la Cooperación Andaluza, con quienes se están trabajando componentes: económico, fortalecimiento institucional de la municipalidad y temas medioambientales, también cuentan con la colaboración de la cooperación de Japón con quienes trabajan en capacitar a las artesanas en tintes naturales. A pesar de las riquezas con que cuenta el municipio, percibe que en el pueblo no hay un despertar, somos “un elefantes dormido”. (Chiviliu, 2011), considera que existen factores que han incidido en que el proceso de crecimiento y desarrollo sea lento, es un tema cultural, existe miedo de los artesanos de salir a explorar nuevos mercados, existe el miedo al cambio, considera que el mismo se debe a las secuelas que dejó el conflicto armado interno que duró más de treinta y cuatro años en el país, y en el cual el municipio fue uno de los más afectados.

Otro factor que ha limitado el crecimiento y desarrollo son los fenómenos naturales que han azotado al municipio, una de ellas la Tormenta Stand, un tercer factor es el tema religioso, existe una gran proliferación de iglesias de diversas denominaciones y se percibe una actitud de “no debe importar lo que le pase al vecino, no importa lo que le pase a los demás”, se ha fomentado una cultura muy individualista.

Pero existe la oportunidad de cambiar, Chiviliu (2011) considera que el futuro está en las nuevas generaciones quienes ya viven en un mundo globalizado, quienes tienen la oportunidad de abrir puertas, diversificar los productos, incursionar en nuevos mercados. Durante la actividad de monitoreo que realizó el Viceministerio de la MIPYME para evaluar el avance de los proyectos para la Asociación IIK Luna y la Asociación Joyas de Oro; Chiviliu (2013) manifestó que la municipalidad está coordinando esfuerzos con el gobierno central a través del Viceministerio de la MIPYME y con la cooperación internacional a través de la Agencia Andaluza quien

ha apoyado proyectos de educación, de infraestructura, y en la actualidad en el fomento económico, a partir del 2014 se impulsará un programa de fomento económico local a través del otorgamiento de capital semilla.

Manifestó Chiviliu (2013) que se han formulado 11 planes comunitarios, se actualizó el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), el Plan Director de Gestión Ambiental (PDGA), Plan Director de Fomento Económico (PDFE) que abarca todo el municipio, a pesar de que los recursos económicos son limitados, se deben gestionar proyectos donde todos aporten, donde exista compromiso de todos, el gobierno central, el gobierno municipal, la cooperación internacional y los pobladores deben cada uno aportar, pero sobre todo se debe producir, se debe trabajar.

Añadió que: “se lanzará el programa PRODUZCO con la participación de hombres y mujeres, este tiene la característica que no es partidista, en la actualidad existen 35 jóvenes que están concluyendo su formación empresarial, se debe tener una visión empresarial a futuro. Se debe aspirar a más, se debe soñar a más para no quedarse estancados” (Chiviliu, 2013).

En 2014 se dará el impulso al fortalecimiento de la oficina de empleo local, y se ampliará a una oficina de productividad, en la cual participarán agricultores, artesanos, comerciantes, caficultores, entre otros. La administración municipal tiene mucha voluntad de apoyar los programas que propicien el desarrollo económico del municipio.

En la medida que los municipios prosperan, el país también prosperará (Chiviliu, 2013). Se debe impulsar el apoyo económico desde lo local, en cuanto al tema de artesanías se debe buscar nuevos diseños, se deben salir a buscar nichos de mercado, nuevas formas de manufactura, nuevos colores entre otros.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Dentro de las acciones concretas que la municipalidad de Santiago Atitlán ha impulsado es la creación de la Oficina Municipal de La Mujer OMM “quien es la responsable de la atención a las necesidades específicas de las mujeres del municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política” (Artículo 25 del Código Municipal).

Asimismo del artículo 26 del Código Municipal se han seleccionado las atribuciones que tiene la Oficina Municipal de la Mujer y que fortalecen al sector artesanal:

- a) Planificar y programar las acciones de carácter técnico que implementará la Oficina Municipal de la Mujer.
- f) Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del municipio, especialmente sobre sus derechos; así como apoyar el proceso de organización y formalización de los grupos de mujeres acompañándolas en la obtención de su personalidad jurídica.
- g) Organizar cursos de capacitación y formación para las mujeres del municipio, para fortalecer sus habilidades, capacidades y destrezas.
- j) Coordinar con las dependencias responsables, la gestión de cooperación técnica y financiera con entes nacionales e internacionales para la implementación de acciones y proyectos a favor de las mujeres del municipio.

De la misma manera, se tuvo la oportunidad de obtener información por parte de la señorita Rocenda Lobos, Coordinadora de la OMM (2014), quien indico que dentro de los programas que han impulsado para apoyar al sector de Artesanía Textil el Programa de Desarrollo Integral PDI, el Programa de Desarrollo Empresarial y el Programa de Tejiendo Alimentos. Su campo de acción está orientado a fortalecer las capacidades de las mujeres para su desarrollo integral.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

De acuerdo con Lobos (2014) el tipo de apoyo que ha identificado necesitan los artesanos para poder ser competitivos está la implementación de talleres de innovación de productos, talleres de emprendimiento, posicionar la marca, hacer estudio de mercado entre otros. Además considera que se puede mejorar la competitividad de los artesanos a través de un proceso integrado de innovación: producto, proceso productivo, en la forma de organizarse, en forma de comercializar los productos.

Menciona Lobos (2014) que no existen registros municipales sobre el volumen de ventas anuales de artesanía textil, tampoco existe información sobre la época del año donde existe mayor demanda ni cuales productos se venden más. Adicionalmente se desconoce los lugares a los cuales se exporta la artesanía del municipio, no se cuenta con registros. Se han hecho estimaciones de la cantidad de artesanos que hay en el municipio pero la información no está actualizada, y no se cuenta con información si pertenecen a la micro o pequeña empresa.

En el municipio según información de Lobos (2014), existen formas de organización gremial entre las cuales están la organización de mujeres artesanas Organización comunitaria, Organización de tuleros, entre otras. Los artesanos se han beneficiado de programas y proyectos impulsados por PROSOL, AACID, MAGA, AFRICA '70 entre otros.

4.5.2 Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)

El Instituto Guatemalteco de Turismo es una institución estatal descentralizada con personalidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y con patrimonio propio. Su función principal es la promoción, desarrollo e incremento del turismo, tanto a nivel nacional como internacional. El INGUAT fue creado mediante el Decreto número 1701 del Congreso de la República de fecha 8 de septiembre de 1967, el cual contiene la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, la que ha sido modificada por los Decretos siguientes: 55-69, 22-71,

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

23-73, 69-75, 7-80, 61-88, 7-80, 7-90, 15-90, 113-97, 117-97 y 44-2000, todos del Congreso de la República. Su funcionamiento también está regulado por el Acuerdo Gubernativo M. de E. No. 33-69, que contiene el Reglamento a la Ley Orgánica de INGUAT, modificado por Acuerdo Gubernativo sin número, de fecha 22 de julio de 1980. El Instituto Guatemalteco de Turismo, es la autoridad superior en materia de turismo en el país y representa a Guatemala ante las entidades similares de otros países y también ante los organismos internacionales del ramo.

El Instituto Guatemalteco de Turismo como institución descentralizada y legalmente establecida, de acuerdo con el Artículo 4º, queda obligado a desarrollar las siguientes funciones encaminadas al fomento del turismo interno y receptivo, para el presente estudio únicamente se transcribirán aquellos aspectos relacionados con las acciones en pro de la artesanía guatemalteca.

- a) Elaborar un plan de turismo interno, que permita un mejor conocimiento entre los guatemaltecos, como miembro de la comunidad nacional a la vez que les depare la oportunidad de apreciar las manifestaciones de la cultura de las distintas regiones y la belleza de sus paisajes.
- b) Fomentar las industrias y artesanías típicas, colaborando en su desarrollo, promoviendo la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales, proporcionándoles informaciones que puedan beneficiar el mejoramiento de sus productos y aplicando los medios publicitarios de que disponga, para lograr una mayor demanda de los mismos;
- c) Organizar o colaborar en la celebración de ferias internacionales, nacionales, departamentales y locales; festivales folklóricos y ceremonias tradicionales;
- d) Orientar la organización y funcionamiento de las asociaciones, comités y otras entidades que se constituyan con fines de promoción turística.

Con el objeto de identificar las acciones concretas que realiza el INGUAT se entrevistó a la Licda. Alejandrina Silva Jefe de sección del Patrimonio Cultural del

INGUAT, quien manifestó que dentro de los programas que la institución impulsa en apoyo al sector de artesanía textil están:

- a) Colocación de un toldo en la parte exterior del Mercado de Artesanías de la zona 13, invitando a los artesanos productores que estén organizados para que expongan sus productos durante un mes, de forma gratuita, no se apoya de forma individual con el objeto de apoyar a un mayor número de artesanos, se rotan cuatro grupos durante el mes, se implementan programas de promoción, actividades culturales o animación turística. El programa tiene 13 años funcionando en coordinación con AGEXPORT.
- b) Ferias nacionales en las cuales se convocan a los artesanos que producen artesanías de mejor calidad, que ofrecen productos innovadores, estas se realizan en varios puntos del país. Se debe enfatizar que para el INGUAT la artesanía es parte del producto turístico del país, el producto turístico es la cultura, la naturaleza, los sitios arqueológicos, ceremonias mayas, la artesanía son parte del producto turístico a nivel nacional e internacional.
- c) Otra forma de apoyar es mediante la compra de artesanía para *souvenirs* que se llevan a las ferias internacionales, se compran grandes volúmenes entre los cuales se puede mencionar los quitapenas, cerámicas, aquí los artesanos tienen la oportunidad de innovar en tamaño.
- d) Ferias turísticas internacionales: por ejemplo en Europa España, Italia, Milán, Alemania, se llevan artesanías textiles para decorar los *stands*, se lleva a tejedoras a quienes se les paga los gastos de transporte, alimentación y hospedaje. En la feria de Shanghai China, se apoya a doce artesanos, se les paga boleto y trámites de visa, la cámara China les da el pago de la estadía.
- e) El INGUAT apoya la formación de 62 comités de autogestión turística (CATS), que están conformados por hoteleros, lancheros, taxistas, artesanos entre otros.
- f) En colaboración con la cooperación Japonesa se realizó una guía artesanal de las Verapaces, se apoya a los artesanos que tienen capacidad de exportar y trabajan con estándares de calidad.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- g) Se realizaron talleres de capacitación de innovación artesanal con la colaboración de JICA, en total se formaron 14 grupos de diversos lugares de las Verapaces en temas como corte y confección, innovación en plata, AGEXPORT contrató para el efecto un diseñador italiano.
- h) Para el municipio de Santiago Atitlán se realizó una donación de mostacilla, para capacitar a niños y jóvenes, en la elaboración de productos artesanales.

De acuerdo con Silva (2011), entre el apoyo que se ha identificado necesitan los artesanos para poder ser competitivos se encuentran: capacitación en innovación artesanal, capital de trabajo para compra de materia prima, créditos con intereses bajos y períodos de gracia, hacer alianzas con las universidades del país para que a través de prácticas o ejercicios profesionales se apoye a los artesanos en temas administrativos y técnicos.

4.5.3 Ministerio de Cultura y Deportes

El Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala es el encargado de atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la conservación y desarrollo de la cultura guatemalteca, y el cuidado de la autenticidad de sus diversas manifestaciones; la protección de los monumentos nacionales y de los edificios, instituciones y áreas de interés histórico o cultural y el impulso de la recreación y del deporte no federado ni escolar.

Es una institución gubernamental, rectora del desarrollo cultural del país y contribuye con el fomento del deporte y la recreación. Implementa políticas públicas que responden a los acuerdos de Paz y al Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo. Su accionar está orientado al fomento de la cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad guatemalteca y la consolidación de un Estado multicultural y multilingüe.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Con el objetivo de identificar las acciones concretas que realiza el Ministerio de Cultura y Deportes se entrevistó al Licdo. Mario Sirín, Jefe de sección de la Unidad Artesanal, quien manifestó que dentro de los programas que la institución impulsa en apoyo al sector de artesanía textil están:

- a) Día nacional del artesano el cual se celebra el 19 de marzo en el día de San José, pues él fue un carpintero artesano y artista, la celebración se realiza desde hace 32 años.
- b) Encuentro Nacional de Artesanos, cuyo objetivo es rescatar las artesanías a nivel nacional y hacer divulgación de las mismas.
- c) Premio Pagantun (dios del Artesano), que consiste en otorgar Q 12 000 al mejor artesano, el término Pagantun se deriva de los vocablos paga que significa dinero y tun que es un nombre maya; por situaciones presupuestarias esta actividad se ha dejado de realizar por dos años consecutivos.
- d) El Ministerio promueve cuatro exposiciones demostrativas en el Centro Histórico de la ciudad capital o en el Museo de la Universidad de San Carlos de Guatemala (MUSAC), en las cuales los mejores artesanos demuestran sus productos y habilidades, otro tipo de exposición son las itinerantes donde se dan a conocer las artesanías de cada región por medio de la visita a cada uno de los municipios, como ejemplo se pueden mencionar los realizados en San Miguel Chicá, Baja Verapaz; y San Antonio Aguas Calientes. Durante las exposiciones el Ministerio de Cultura y Deportes cubre el pago de alimentación y hospedaje de los artesanos participantes.
- e) Se programan talleres para capacitar sobre tintes naturales con el objetivo de que las artesanas tiñan los hilos a través de plantas naturales como la cochinilla y el añil.
- f) A finales de año se promueve un bazar navideño.

A través del Ministerio de Cultura y Deportes se está realizando una investigación sobre el rescate del traje ceremonial de Santiago Atitlán según lo menciona Sirin (2011). Se ha iniciado la investigación desde el origen del tejido, se ha podido establecer que el traje ceremonial no llevaba ningún tipo de figuras, sino era un ceremonial de un solo color con cuello cuadrado que significa los cuatro puntos cardinales y el centro del universo, cuatro volcanes que representan los cuatro volcanes que están alrededor del lago. Las figuras que tienen bordadas en la actualidad se incorporaron con la llegada de los españoles.

De acuerdo con Sirin (2011), los factores que han intervenido para que los artesanos incorporen la innovación en sus productos ha sido la asistencia técnica que han recibido, mediante la cual han mejorado diseños he incursionado en nuevos mercados, indica que uno de los factores que hace falta apoyar es la creación de un fondo revolvente como aporte económico, además pueden mejorar la competitividad a través de la diversificación de sus productos y de un alto control de calidad, que satisfagan las demandas del mercado, por tal motivo es importante que se hagan estudios de mercado, cambiar la mentalidad de los artesanos de seguir produciendo lo que sus abuelos hacían; se deben establecer alianzas con otras instituciones públicas y privadas, como las universidades para que se realicen estos estudios de mercado puesto que los artesanos por su bajo nivel educativo no tienen la capacidad de realizarlos.

4.5.4 Vice Ministerio de las MIPYMES, Ministerio de Economía

El Vice Ministerio de la micro, pequeña y mediana empresa, es parte del Ministerio de Economía, dentro de las funciones que le compete dar seguimiento se encuentran:

- a) Propiciar y gestionar la canalización de recursos financieros nacionales e internacionales para el desarrollo competitivo del sector;
- b) Contratar, supervisar y dar seguimiento a servicios financieros, de capacitación, asistencia tecnológica, de comercialización y otros;

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- c) Actuar como rector y coordinador del sector público de acuerdo con las políticas nacionales de desarrollo de las MIPYMEs y coordinar a las instituciones privadas, nacionales e internacionales que puedan realizar actividades convergentes o complementarias;
- d) Favorecer y facilitar el desarrollo de mercados de servicios financieros y técnico empresarial en el sector.

En noviembre del 2010 fue lanzado a través del Vice Ministerio un proyecto para fomentar la productividad de las MYPYMEs, en el marco de la planificación para la participación de los pueblos indígenas (IPPF), el mismo es financiado por el Banco Mundial, y tiene como objetivo estimular el crecimiento de las MIPYMEs, a través de generar cadenas de valor fomentando los *clusters* locales con énfasis en las tecnologías limpias, la innovación y la calidad de mejoras.

El proyecto se resume en tres componentes:

- a) Apoyo a la implementación de la política nacional para el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa MIPYME.
- b) Creación de cadenas de valor más productivas.
- c) Gestión de proyectos y monitoreo de la política nacional de MIPYMEs.

Este proyecto está dirigido a beneficiar a la población más desprotegida y excluida del país como son las mujeres y los grupos étnicos, con servicios de apoyo y asistencia técnica culturalmente adecuadas y de acuerdo con las demandas de cada pueblo indígena.

Durante el desarrollo de la investigación de campo se tuvo la oportunidad de participar en una reunión promovida por la Asociación de mujeres artesanas IK Luna, que contó con la visita del viceministro de la MIPYME Lic. Sigfrido Lee quien conjuntamente con una comisión monitorean el avance de dos proyectos dirigidos a la asociación IKK Luna y la Asociación de mujeres Joyas de Oro que consistió proceso de capacitación e innovación del producto entre otros.

Durante la presentación de la actividad, el titular del Vice Ministerio manifestó el interés que se tiene por apoyar al sector de artesanía textil del municipio, pero demandó de los grupos organizados el compromiso. Interesa como mejorar productos, encontrar mercados, se trabaja sobre la base de las habilidades que ya tienen.

Es un gusto poder visitar el Municipio, uno de los grupos objetivo con lo que se prioriza el trabajo son mujeres, jóvenes, área rural. Trabajar con mujeres es gratificante porque siempre existe compromiso. Se ha podido constatar que una pequeña ayuda que se les da es aprovechada al máximo, se convierte en empoderamiento en la mujer, mejora la calidad de vida, el progreso del lugar, mejor educación, mejor alimentación... Se ha ganado confianza entre los técnicos de Viceministerio y las asociaciones, se deben ir dando pasos, uno a la vez, se inicia evaluando los productos, buscar lugares donde vendan los productos, identificar las demanda del mercado. (Lee, 2013)

Durante el desarrollo de los proyectos se contó con la participación de la municipalidad de Santiago Atitlán y de la Cooperación Andaluza. El viceministro recalcó que si hay compromiso de los grupos el apoyo del MINECO continuará.

4.5.5 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT)

Es una entidad privada no lucrativa que en Guatemala surge con la visión de promover y desarrollar las exportaciones del país, lo que contribuye al crecimiento económico y social del país, fue fundada desde 1982 con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de productos no tradicionales de Guatemala.

Agrupar y representar a empresas guatemaltecas pequeñas, medianas y grandes, ofreciéndoles apoyo para posicionarse y permanecer en el mercado mundial, les ofrece capacitación, eventos de promoción comercial internacional, programas de asistencia técnica, contactos internacionales, alianzas público privadas, *clusters*

de trabajo entre otros. Dentro de los objetivos que figuran en su misión y visión se encuentran:

- a) Aumentar las exportaciones de sus socios
- b) Promover la competitividad
- c) Contribuir al desarrollo sustentable en lo económico y social
- d) Desarrollar creativamente las ventajas competitivas de los socios y la institución

Con el objetivo de identificar las acciones concretas que realiza AGEXPORT se entrevistó a la Licda. Aída Fernández, directiva de la Comisión de Artesanía, quien indicó que la Asociación está organizada a través de cuatro sectores de exportación entre los cuales figura el sector manufactura, el cual está conformado por empresas fabricantes y exportadoras de productos manufacturados que son reconocidos a nivel mundial por su competitividad y el aprovechamiento de los recursos naturales, dentro del sector de manufactura se encuentra la comisión de artesanías la cual atiende alrededor de 85 socios (Fernández, 2010).

La institución tiene varios pilares transversales entre los cuales figuran: productividad, innovación, promoción comercial, los cuales se aplican para todos los sectores de AGEXPORT, el tema de innovación se está trabajando fuertemente de la mano con diseñadores internacionales, haciendo alianzas con universidades locales generando al año 20 colecciones de nuevos productos que se lanzan al mercado de exportación, también se hacen alianzas con la cooperación extranjera entre las cuales figura la AID, quienes están interesados en fortalecer a grupos de productores (Fernández, 2010).

Los factores que han incidido en fomentar la innovación entre los socios de AGEXPORT son la competencia de países asiáticos como India, Filipinas, de América Latina: Ecuador, Perú y México entre otros, se está promoviendo la

innovación en productos, innovación en selección de nichos de mercado pues los productos no se dirigen a mercados masivos sino a mercados especializados.

De acuerdo con Fernández (2010) “Los artesanos para ser competitivos necesitan tener acceso a materia prima apta para exportar como la seda sintética, además de capital de trabajo, asistencia técnica y capacitación sobre temas como: comercialización, costos y precios, administración entre otros. Es importante resaltar que las barreras culturales son un factor importante que limita la innovación pues algunos grupos se resisten al cambio, un ejemplo es la resistencia a la combinación de colores”.

La Comisión de Artesanías ha logrado conocer y tener contacto, en todo el país, con la mayoría de empresas exportadoras y grupos organizados y preparados para los mercados internacionales. Constantemente se recibe y atiende a compradores internacionales, tanto de grandes mercados como del movimiento del Comercio Justo, para ponerlos en contacto con oferta innovadora y de calidad lista para mercados exportación.

Para Fernández (2010) los aspectos que contribuyen a mejorar la competitividad de los artesanos son:

- la obtención de materias primas
- capacitaciones y asistencias técnicas
- innovación de diseños y desarrollo de productos
- competitividad de precios, se puede encontrar nicho de mercado adecuado, no es competir por volúmenes.

En cuanto a las exportaciones las épocas del año donde existe mayor demanda en Europa y Estados Unidos es durante otoño-invierno, primavera-verano, se exporta un 70 % a Estados Unidos, 20 % a Europa y el restante 10 % a Japón, México, en el caso de Centro América la exportación se da de manera ilegal por lo cual no se puede cuantificar, del 100 % de la artesanía que se exporta el 65 %

corresponde a artesanía textil, 10 % artesanía de madera, 10 % artesanía cerámica y el resto fibras vegetales, hierro forjado, vidrio soplado entre otros (Fernández, 2010)

Según información de Fernández (2010):

La artesanía guatemalteca, especialmente a través de sus textiles tradicionales, es única y reconocida en el mundo y ha logrado un reconocimiento y posicionamiento en los diferentes países. La alta población artesanal que el país tiene, la diversidad de técnicas artesanales disponibles, el alto valor y nivel cultural y tradicional del país, han colocado a Guatemala como una interesante propuesta de producción y diversidad artesanal en el mundo. El sector artesanal exportador, organizado y formal, está generando en el país fuentes de empleo a aproximadamente 25 000 artesanos en los diferentes departamentos y comunidades del interior del país. Una de las principales características del sector artesanal guatemalteco, es que sus productos son hechos a mano con técnicas ancestrales que se han ido transmitiendo de generación en generación.

Para Fernández (2010) los requisitos que deben llenar los artesanos para lograr exportar son: a través de la ventanilla única, una empresa formal, que tenga patente de comercio, debe adquirir un código de exportador, tramitar licencia de exportación, lo complicado para los empresarios es manejar la exportación, el conocimiento de embalaje, el etiquetado adecuado, las formas de pago, conocimiento de las regulaciones de su negocio, el tema de anticipos, las búsqueda de nichos de mercado entre otros.

4.5.6 CRECER

Es una asociación civil de carácter regional, que tiene como visión contribuir al mejoramiento de la situación económica y social de pequeños productores organizados, pequeñas y medianas empresas, apoyándoles de forma sostenible y estructurada en el fortalecimiento de su capacidad económica y empresarial.

CRECER fue iniciada en 1997 con el apoyo de European Fair Trade Association (EFTA), un consorcio que aglutina a los 13 principales importadores de comercio justo en Europa, para facilitar un apoyo estructurado a sus socios comerciales, principalmente organizaciones de pequeños productores ubicados en Centro América y México.

Los servicios de desarrollo empresarial que facilita CRECER están orientados principalmente a mejorar la competitividad de pequeños productores organizados y organizaciones locales ubicadas en Centro América y México, quienes comparten la visión de desarrollo sostenible y promueven una distribución más justa de ingresos y oportunidades.

CRECER ha desarrollado programas de consultoría empresarial que han beneficiado directamente a organizaciones de primer y segundo grado de pequeños productores tanto de productos agrícolas como no-agrícolas, en el desarrollo de estrategias competitivas que permitan visualizar escenarios de sostenibilidad, alianzas estratégicas, acceso a mercados y adoptar un enfoque más competitivo a nivel organizativo.

Para determinar las acciones concretas que ha realizado hasta la fecha CRECER se realizó una entrevista a la Licenciada Ileana Cordon (2011) quien manifestó “que la artesanía está muy vinculada a la parte dinámica económica y social de las comunidades, las mujeres que se dedican a la artesanía textil tienen un ingreso marginal, en muy pocos casos constituye un ingreso importante”.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Menciona que no existen en la actualidad instituciones que se dediquen a apoyar directamente al sector de artesanía textil, por lo tanto no existen programas estructurados, los esfuerzos más concretos los realiza la comisión de Artesanía de la AGEXPORT el cual está orientado a promover al sector exportador, el cual es muy limitado, son pocas las empresas que exportan productos artesanales. Córdón (2011) hace referencia al Centro Nacional de Artesanía Textil (CENAT) que fue una dependencia del Ministerio de Economía y que funcionó en los años 80, pero que actualmente ya no funciona.

Considera que una de las limitantes que hace perder competitividad al sector artesanal es que las tecnologías son las tradicionales de más de 500 años, y existe resistencia al cambio, en otros países como Perú que elaboran artesanía muy parecida a la guatemalteca, han incorporado nuevos telares, nuevas tecnologías con otro tipo de garruchas que han incrementado la productividad, utilizan nuevos materiales, distintos calibres de hilos, lo que hacen que tengan productos diferenciados. Menciona que si hay cambios en el desarrollo de nuevos productos pero que sigue amarrado a la limitante tecnológica, lo que hace que los costos de producción sean altos, es un asunto cultural (Cordon, 2011).

Para Córdón (2011) es importante que los artesanos cambien de actitud, que rompan los paradigmas preconcebidos que tienen de hacer siempre lo mismo, que su mentalidad sea de emprendimiento, a pesar de sus pequeñas unidades de negocio, que rompan con la informalidad e incumplimiento con la entrega de los productos, considera que el apoyo que necesitan es formación en temas de emprendimiento, valores, luego los demás componentes se irán sumando como es la parte tecnológica, la reducción de costos, entre otros.

La competitividad de los artesanos podría mejorar con un proceso integral, con cambios en la forma de comercializar, de organizar sus negocios, de los tipos de productos, de la asociación entre un grupo de artesanos puesto que incursionar en un mercado a un artesano de forma individual le será muy difícil, se debe contar con infraestructura, economías de escala, con estudios de mercado que muestre

las tendencias y comportamiento de los consumidores, y un aspecto importante es que sus negocios estén legalmente establecidos, que cumplan con el marco regulatorio y el fisco.

Según Cordón (2011), CRECER apoya a un grupo de cuatrocientos artesanos de 17 comunidades diferentes mediante el programa CREAARTE, en el cual se ha identificado que los productos que más se venden son los que tienen significado, que tengan algún tipo de mensaje, productos pequeños y baratos. Los artesanos lleva a la institución sus productos y ellos se encargan de exportarlos, además les dan capacitaciones y talleres de costos, de controles administrativos básicos. Los lugares a los cuales se exporta la artesanía textil son Holanda, Alemania, España, Inglaterra, Suiza y Estados Unidos. Actualmente CREAARTE es miembro de la Federación de Comercio Justo de los EE.UU., manteniendo el compromiso de cumplir con los estándares de pago de salario mínimo.

4.5.7 PROSOL

Otro de los apoyos identificados es el Proyecto Desarrollo Económico de Sololá (PROSOL) el cual fue promocionado por los Gobiernos de Canadá y Guatemala, a través de la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (ACDI) y la Secretaría General de Planificación Económica (SEGEPLAN) para responder a las necesidades y prioridades de desarrollo económico, en los municipios que han sido clasificados con mayores índices de pobreza y limitaciones de desarrollo, entre los cuales se encuentra Santiago Atitlán, PROSOL es un proyecto para ser ejecutado durante 6 años.

En la actualidad atiende a 19 municipios del Departamento de Sololá promoviendo el desarrollo económico con el objeto de crear empleo, crear riqueza, aumentar la producción y aumentar la empresarialidad. Para lo cual aplica el enfoque de cadenas productivas y la vinculación a mercados de diversos sectores entre los cuales se encuentra la artesanía, utilizando dos mecanismos básicos:

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- a) Cooperación técnica: facilitando los servicios de consultoría, capacitación, asesoría, pasantías, intercambio de aprendizajes, entre otros, con el objetivo de realizar estudios, análisis sectoriales, desarrollo de capacidades locales, formulación de planes de negocio.
- b) Cooperación financiera: apoyando con recursos económicos para la inversión en actividades que potencializan las cadenas económicas y su relación con el mercado, entre las cuales se puede incluir la infraestructura y el equipamiento entre otras.

También apoya a las empresas que forman parte de las cadenas económicas con capital de trabajo, con tasas de interés y condiciones crediticias que les permita alcanzar la sostenibilidad.

Figura 25. Proyecto Desarrollo Económico de Sololá (PROSOL)



Fuente: <http://www.prosolola.com/> recuperado el 10 de agosto 2012.

PROSOL ha priorizado cinco componentes fundamentales para el desarrollo del departamento de Sololá: cadenas agrícolas, inversiones público/privadas, turismo comunitario y municipal, desarrollo empresarial, tomando como ejes transversales equidad de género y el ambiente. Los grupos a los cuales dirige su accionar son:

la microempresa, microindustria, el sector artesanal, el sector naviero, los jóvenes promoviendo la empresariedad juvenil que consiste en la formación técnica, financiamiento e incubación de empresas. Para lo cual utiliza como metodología de trabajo:

- Análisis del sector productivo que se trate bajo el enfoque de cadenas productivas.
- Identificación de obstáculos y potencialidades.
- Formulación de estrategias de intervención.
- Formulación de planes de negocios para el fortalecimiento de las empresas y el sector.
- Coordinación y facilitación hacia la cooperación público privada.
- La ejecución de planes de negocios e inversiones estratégicas para el sector.

4.5.8 AFRICA '70

África '70 es una organización no gubernamental italiana creada en 1971 como movimiento civil y cultural de ayuda a las luchas de liberación en los países africanos colonizados. Africa '70 empezó a trabajar en Centro América a partir de 1996 con un proyecto de planificación urbana y rural en Nicaragua. A partir de 2008 puso en marcha una estrategia centroamericana que le permitió estar presente en toda la región con un proyecto financiado por la C.E. (PREVDA). África '70 ha coordinado diferentes proyectos de gestión sostenible del territorio conectados con procesos integrales, enfocándose especialmente en algunas temáticas de intervención como: Desarrollo Urbano y Rural; Integración Social; Medio Ambiente; Planificación Territorial, Gestión de las cuencas hídricas; Fortalecimiento Institucional; Integración Centroamericana y Fortalecimiento del dialogo entre gobierno y sociedad civil. En el período 2009 - 2011 ha ejecutado los Proyectos "Reducción del riesgo en las comunidades del Rio Sensunapan, Sonsonate, El Salvador", "Saneamiento ambiental urbano en Santiago de Atitlán" en Guatemala y "Reducción de la vulnerabilidad y mejoramiento del hábitat del

área metropolitana de los municipios de Chinandega y El Viejo” en Nicaragua como parte del Programa Emergencia del Ministerio de Asuntos Exteriores Italiano, consolidando de esta manera la aplicación de una estrategia en Centro América, enfocada sobre la gestión sostenible del territorio.

4.5.9 Asociación de Desarrollo Comunitario del Cantón Panabaj (ADECCAP)

Según Francisco Coche (2011) directivo de la Asociación, la misma surge a raíz del desastre provocado por la Tormenta Stan en el 2005, donde la comunidad de Panabaj quedó totalmente destruida, se conformó un comité de emergencia, pero el 5 de diciembre del 2005 se convierte en asociación con personería jurídica para garantizar el proceso y la participación comunitaria, inició con 20 socios fundadores, se conformó la junta directiva, y se trabajó el tema de rehabilitación, emergencia y reconstrucción, menciona que ha sido un proceso largo, se cuenta con plan estratégico 2015.

La misión de ADECCAP es generar capacidades de planificación y ejecución con equidad de género y pertinencia cultural, de proyectos y programas productivos y sociales en un marco de gestión ambiental eco-sostenible. Su visión es apoyar a las familiar vulnerables, fortaleciéndolos espacios de participación ciudadana. Dentro de los ejes temáticos que ADECCAP desarrolla se encuentran: Ambiente, Educación, Fomento económico, Salud y Eje Social, en el eje fomento económico se dedica a dar apoyo al tema de artesanías y a la pesca.

4.5.10 COJOLYA

Es una Asociación de tejedoras Mayas, dedicada a la conservación de la milenaria tradición del tejido de telar de cintura así como a las costumbres y tradiciones que lo rodean, propiciando que además de ser una reliquia histórica se convierta en una fuente de trabajo económicamente viable para las mujeres tejedoras de Santiago Atitlán. Durante más de veinticinco años la asociación ha proporcionado trabajo sostenible y equitativo a más de 60 mujeres que tejen usando el tradicional

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

telar de cintura. Fue fundada por Candis E. Krummel de Estados Unidos y Antonio Ramírez Sosof, habitante de la población Tzutujil quienes comparten la visión de preservar y promover la tradición maya en vías de desaparición, que a la vez sea un medio de vida digno para las mujeres locales. Se confeccionan bolsos, bufandas, sombreros y chales con diseños de alta calidad inspirados en la naturaleza y el arte tzutujil.

La asociación COJOLYÁ se dedica a la preservación del tejido elaborado con telar de cintura y de las tradiciones que lo rodean - no solo como una reliquia histórica, sino como una empresa viable - la Asociación ofrece una manera para que estos artistas calificados, obtengan un salario digno con la producción de sus magníficos textiles. Se ofrece además a los tejedores, servicios de diseño, cada tejido es una creación única para no ser idéntico a otro, infraestructura y el desarrollo de nuevos mercados para promover las ventas.

Actualmente la Asociación es miembro de la Federación de Comercio Justo de los EE.UU., manteniendo el compromiso de cumplir con los estándares de pago de salario mínimo. Adicionalmente, la Asociación COJOLYÁ ha dotado de estufas Onil (helpsinternational.org), en las viviendas de las artesanas con el objeto de reducir la producción de carbono, debido a que se consume una tercera parte de la leña se quema usualmente, teniendo un gran impacto en la deforestación de las montañas del municipio.

Entre sus principales clientes se pueden mencionar: Takashimaya en Nueva York, Alfombras ABC, Michael Graver Desing, Simon Pearce, el Museo Textil de Washington DC, Chicago Art Institute, el jardinero en Berkeley California, el Museo de Arte de Seattle entre otros. Cada uno de estos clientes requiere de productos innovadores.

4.5.11 Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)

La Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) ha apoyado al municipio de Santiago Atitlán por medio de dos intervenciones de desarrollo denominada la primera “Apoyo al Programa de Reconstrucción Post-STAN en Guatemala, FASE III” y el segundo “Programa de Desarrollo Integral (PDI) en Santiago Atitlán”, el cual se encuentra vigente.

El programa de Desarrollo Integral en Santiago Atitlán, pretende contribuir al fortalecimiento el desarrollo humano sostenible en el municipio, mediante el desarrollo de tres componentes:

- a) Componente Fortalecimiento Institucional y Participación Ciudadana (CFI)
- b) Componente Desarrollo Económico Local (DEL)
- c) Componente Gestión Ambiental y de Riesgos

El componente Desarrollo Económico Local, tiene como objetivo fortalecer las capacidades locales para el fomento de actividades económicas rentables y generadoras de empleo e ingresos para la población de Santiago Atitlán, especialmente mujeres y jóvenes. Dentro de este objetivo se cuenta con dos resultados principales:

OE2.R1. Al finalizar el PDI se ha creado un servicio municipal para el fomento del empleo y las actividades económicas en Santiago Atitlán.

OE2.R2. Al finalizar el PDI se ha fomentado la dinamización de la actividad económica local y el empleo en Santiago Atitlán en tres comunidades, mediante la ejecución de proyectos de inversión en sectores prioritarios (ecoturismo, agropecuario y artesanías) y la intermediación laboral, especialmente para mujeres y jóvenes.

Dentro de las acciones concretas que la Cooperación Andaluza ha realizado hasta el momento se encuentran los siguientes proyectos:

- a) Plan de capacitación y formación en tinción natural con mujeres de Santiago Atitlán, el cual pretende fortalecer las capacidades de las mujeres para contribuir con el desarrollo de las familias, comunidad y municipio a través de un proceso de formación técnica en el área de teñido natural, formación que permite obtener mayores conocimientos y fuentes de ingreso. El grupo de beneficiarias adquieren conocimientos de diversas técnicas de teñido, convirtiéndose en formadoras que multipliquen los conocimientos en teñido de tinte natural.
- b) Compra de equipos y utensilios para el teñido natural de fibras en el Centro de tinte natural ubicado en la comunidad Chuk Muk del municipio de Santiago Atitlán, Sololá.
- c) Compra de equipo administrativo y mobiliario para el Centro de tinte natural ubicado en la comunidad de Chuk Muk del municipio de Santiago Atitlán, Sololá.
- d) Compra de insumos básicos para inicio de operaciones del Centro de tinte natural ubicado en la comunidad de Chuk Muk del municipio de Santiago Atitlán, Sololá.

4.5.12 Instituciones de Educación Superior

En Guatemala existen hasta el 2013 trece universidades privadas autorizadas por el Consejo de Enseñanza Privada Superior (CEPS), y únicamente la Universidad de San Carlos de Guatemala tiene carácter público según lo declara el artículo 82 de la Constitución Política de la República: “en su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones”, figura entre las cinco universidades públicas más antiguas de América Latina con una población estudiantil de 170 000 estudiantes; fue fundada el 31 de enero de 1676, por tal

razón es la primera de las Universidades en la cual se indagó sobre el papel que ha jugado en la mejora de la competitividad de los artesanos de Santiago Atitlán a través de su proyección social a través de sus Unidades Académicas y la Dirección General de Extensión.

Se incluye en la investigación de forma independiente los aportes que realiza en Centro de Investigaciones de Ingeniería (CII), a pesar de pertenecer a la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución con autonomía financiera.

Posteriormente se incluye la información proporcionada por las Universidades Rafael Landívar y Universidad del Valle de Guatemala que son dos universidades privadas de reconocido prestigio.

4.5.12.1 Universidad de San Carlos de Guatemala

Como ya se indicó la Universidad de San Carlos de Guatemala, es la única universidad pública, cuenta con 10 Facultades entre las cuales figuran: Agronomía, Arquitectura, Ingeniería, Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias Médicas, Ciencias Químicas y Farmacia, Odontología, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Humanidades.

También cuenta con 9 Escuelas no Facultativas siendo las mismas: Escuela de Ciencias políticas, Escuela de Ciencias Psicológicas, Escuela de Trabajo Social, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Historia, Escuela de Ciencias y Tecnología de la Actividad Física y del Deporte ECTAFIDE, Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, Escuela de Enfermería, Escuela Superior de Arte. Con el objetivo de atender a todos los habitantes de Guatemala, se han establecido 20 centros regionales ubicados estratégicamente en 21 de los 22 departamentos que conforman la República de Guatemala,

Las actividades que debe realizar la Universidad de San Carlos de Guatemala a través de la Dirección General de Extensión (DIGEU), están contenidas en el Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual en su capítulo VII, EXTENSIÓN UNIVERSITARIA, indica:

Artículo 71. La Universidad procurará la mayor extensión de sus enseñanzas en provecho de la cultura general de la nación, por medio de la extensión universitaria que se realizará en las tres direcciones siguientes:

- a. Cultura Elemental;
- b. Cultura Media; y
- c. Cultura Superior.

Artículo 72. Respecto a la cultura elemental, la Universidad contribuirá a la alfabetización de los habitantes de Guatemala, impartiendo además instrucción rudimentaria en los aspectos más importantes de la vida de la comunidad. Esta tarea podrá llevarse en coordinación con las actividades similares del Estado, o procediendo conforme planes y elementos propios.

Artículo 73. En lo que respecta a cultura media, podrá realizar su misión docente, ofreciendo enseñanza complementaria o de perfeccionamiento para aplicarla en las profesiones u oficios.

Artículo 74. En el plano de cultura superior, la Universidad debe fomentar el cultivo y divulgación de las más altas actividades del espíritu: científicas, técnicas, filosóficas y artísticas.

En los artículos 75 a 79 establece: Los trabajos de extensión se realizarán por medio de los Centros, institutos o departamentos de Investigación; se utilizarán mecanismos tales como cursos, cursillos, conferencias, pláticas,

lecciones, seminarios; publicaciones de la imprenta universitaria, teatro, radio, cinematógrafo y televisión; eventos deportivos, bibliotecas, exposiciones, música y otros. En el estatuto también se hace referencia al estudio de la dinámica interétnica, con especial atención, estableciéndose el instituto de Estudios Interétnicos para ello.

De acuerdo con los fundamentos y perspectivas de la extensión universitaria y conclusiones del primer congreso de extensión universitaria realizado por la Dirección General de Extensión Universitaria (DIGEU) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la Ciudad de Antigua Guatemala, del 3 al 5 de junio del 2003; en su marco conceptual se definió la extensión universitaria como: “Una dimensión valorativa de la vinculación social de la Universidad, que se concretiza con la participación activa, responsable y autodeterminada de los miembros de todas las unidades académicas y administrativas de la comunidad universitaria en relación con la sociedad guatemalteca.

Para ayudar a definir el concepto y la relación entre universidad y la sociedad y su contribución para el desarrollo se identifican tres modelos para la extensión:

- 1) El primero de ellos, el modelo de asistencia o asistencialista, es el que maneja el concepto de servicio social, orientado a resolver las necesidades de las comunidades más necesitadas. Se atienden personas o grupos comunitarios por medio de consultorios, centros u oficinas que atienden estudiantes, docentes y en algunos casos graduados universitarios;
- 2) El modelo de cooperación, el cual supera la concepción asistencialista en cuanto a que adopta un enfoque centrado en la resolución de problemas coyunturales, por medio de la relación con grupos base, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Se manifiesta por medio de asesorías, consultorías, apoyo a planes de desarrollo y procesos de mejoramiento social, difusión, calificación

profesional, y conciliación. La participación se logra por medio de acuerdos, convenios, pasantías, capacitación, trabajos de graduación, intercambios y publicaciones; y

- 3) El modelo de corresponsabilidad, este obedece a una concepción estructurada de la proyección de la universidad a la sociedad, su incidencia es coherente con el medio y obedece a planes y programas bien definidos, su campo de acción abarca regiones culturales y/o geográficas. Interviene la comunidad universitaria que en forma organizada por medio de diagnósticos, estudios de coyuntura, sensibilización, concientización, autoformación, mercados de servicios académicos, transferencia de conocimientos y valores, construcción de ambientes de aprendizaje y gestión tecnológica.

El modelo se apoya en comunidades académicas, redes interinstitucionales y alianzas estratégicas. La extensión universitaria debe tener la capacidad de enfrentar, absorber y generar nuevos paradigmas como la educación continua o permanente, los talleres de creatividad, los cursos libres, la educación a distancia, la educación por internet, los proyectos alternativos inspirados en la solidaridad y la inclusión de los sectores excluidos y muchos otros que aparecerán en el futuro cercano, y que representan nuevos retos, nuevas posibilidades y perspectivas para la extensión.

A través de la Dirección General de Extensión, se promueve el programa de Ejercicio Profesional Supervisado Multiprofesional (EPSUM) el cual es un programa técnico administrativo, docente y de servicio, cuya misión es “integrar equipos multiprofesionales con estudiantes del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) , de las prácticas profesionales supervisadas (PPS) y de otras experiencias docentes con la comunidad (EDC), que contribuyan al desarrollo integral, de la población, mediante el diagnóstico, la propuesta y la ejecución del plan de trabajo con participación comunitaria”.

El EPSUM, tiene como visión: “vincular a la universidad con la sociedad, para que los estudiantes fortalezcan los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias, aplicándolos a la realidad nacional y potenciar en forma efectiva proyectos integrados e individuales para el desarrollo integral de las comunidades con mayor necesidad”.

Las áreas de intervención en las cuales los estudiantes pueden realizar su EPS son:

- Organización comunitaria
- Gestión de riesgo y prevención de desastres
- Urbanización y ordenamiento territorial
- Desarrollo Económico Local
- Servicios Públicos Municipales
- Seguridad alimentaria
- Infraestructura
- Ambiente, saneamiento ambiental y recursos naturales.

Con el objetivo de identificar las acciones concretas que realiza el Programa EPSUM, se entrevistó a la Licda. Ingrid Beatriz Polanco Monzón, supervisora del programa, quien manifestó que dentro de los trabajos de EPS realizados en el departamento de Sololá durante el 2013 se encuentran los siguientes:

- a) Establecimiento de un vivero forestal, limpio y reciclado en mi comunidad, realizado en el Cantón Xepatuj Socosic, municipio de Nahualá, Sololá en forma multiprofesional. A nivel individual: fortalecimiento organizacional a miembros del COCODE del Cantón Xepatuj Socosic, municipio de Nahualá, Sololá.
- b) Diseño del Centro de atención Integral CEI- PAIN y la reforestación con la participación de los jóvenes del caserío Montecristo, Municipalidad de Santa

María Visitación, Sololá.

- c) Propuesta de la Implementación del Manual de Funciones para el fortalecimiento de la Oficina Municipal del Adulto Mayor, Familia, Adolescencia y Niñez para el municipio de Concepción, Proyecto valorando mi vida dirigido a alumnos de 5º y 6º primaria de la Jornada Matutina de la Escuela Oficial Urbana Mixta de Concepción; Cuidado del Medio Ambiente del municipio de Concepción, “Es tuya, cuídala y mantenla limpia”.

Manifiesta Polanco (2013), que no cuentan con indicadores para medir el impacto que han tenido los programas realizados por el EPSUM, los proyectos que se realizan en las comunidades se derivan del diagnóstico que realizan los estudiantes y la formación que tengan los integrantes del grupo que llegan a determinado lugar. Una de las principales limitantes es la escasa designación presupuestaria pues a cada estudiante se le da una beca de Q 2 000 al mes. Durante el 2013 no recibieron ninguna solicitud del municipio de Santiago Atitlán, pero están en la disposición de atender las solicitudes. Menciona que si es posible participar en la creación de un Sistema de Innovación Local para apoyar a los artesanos a mejorar la competitividad a través de los Ejercicios Profesionales Multiprofesionales.

Adicionalmente al esfuerzo integral que realiza la DIGEU, existen dentro de la USAC Facultades y Escuelas no facultativas que tienen estrecha relación con el tema de investigación y con las unidades de análisis: estrategia competitiva, alianzas, políticas estatales, iniciativas de cooperación e innovación; y a través de la investigación se identificó a las siguientes: Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Trabajo Social y Escuela de Historia. En este sentido se hace una breve descripción de las acciones que cada una de ellas ha realizado iniciando con la Facultad de Ingeniería una de las tres más grandes dentro del campus central, atiende alrededor de 13 500 estudiantes de las carreras de Ingeniería Civil, Química, Mecánica, Eléctrica, Industrial, Mecánica Industrial

Mecánica Eléctrica, Ciencias y Sistemas, Ambiental, entre otras.

Para el caso de la Facultad de Ingeniería es mediante el Ejercicio Profesional Supervisado Final (EPS) que se brinda apoyo a los municipios que así lo demanden, a continuación se define dicha actividad. El Normativo del Ejercicio Profesional Supervisado de Graduación de la Facultad de Ingeniería contempla la definición del Programa de EPS: “El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) es una proyección de la Universidad hacia los distintos sectores del país, realizada mediante programas de académicas ligadas a los planes de estudio y llegar así a confrontar la teoría con la práctica en un campo real de aplicación” (Art. 1).

Los programas de prácticas externas de graduación (EPS de graduación) están estructurados para que el estudiante pueda utilizar las diferentes comunidades, instituciones o empresas como centros de práctica, dándole prioridad a aquellas prácticas que se realicen en instituciones no lucrativas o que realicen funciones de interés social. Generando en ellas procesos de participación y autogestión, con el fin de promover o fortalecer su organización como instrumento para el impulso del desarrollo social permanente y sostenible. Algunas de estas comunidades pertenecen a grupos humanos de escasos recursos. De la misma forma los trabajos de investigación para graduación pueden ser utilizados para beneficiar a comunidades alejadas de ciudades principales con mejor desarrollo, para impulsar el desarrollo social permanente de habitantes de escasos recursos económicos.

El Normativo del Ejercicio Profesional Supervisado de Graduación de la Facultad de Ingeniería. En el Capítulo II, define la duración y requisitos. Artículo 5. Duración: la duración del programa de EPS tendrá tres opciones, siendo las siguientes: a) tres meses mínimo con examen técnico profesional o examen privado no aprobado, b) Tres meses mínimo con examen técnico profesional o examen privado aprobado c) de seis meses mínimo. Las tres opciones descritas deben cubrir un mínimo de 20 horas semanales dentro de la comunidad, institución o empresa en donde se realice el EPS, las cuales deberán ser programadas en su anteproyecto de EPS.

El mecanismo de control es realizado por medio de los coordinadores de los proyectos de área de EPS; coordinando las actividades de los asesores-supervisores en el desempeño de sus funciones, quienes tienen la responsabilidad de: coordinar la planificación, ejecución, supervisión y evaluación del programa que corresponde, coordinar la planificación y ejecución de los talleres de presentación de Anteproyectos.

El asesor-supervisor realiza como mínimo una supervisión bimestral a los estudiantes de EPS en la opción de seis meses, y mensual en la opción de tres meses, para observar el desempeño de los estudiantes practicantes, de conformidad con el calendario respectivo (Artículo 13, capítulo III Estructura, funciones y atribuciones del departamento de EPS, Normativo del Ejercicio Profesional Supervisado)

Se entrevistó al Ingeniero Juan Merck Cos, Director de la Unidad de EPS, quien manifestó que son estudiantes de Ingeniería Civil los que han realizado este tipo de actividad en el departamento de Sololá, las restantes carreras concentran su participación dentro del perímetro de la ciudad capital o en municipios cercanos al departamento de Guatemala. Merck (2013) indicó que la Unidad está en la disposición de aprobar la participación de estudiantes para apoyar la iniciativa de la conformación de un Sistema de Innovación Local para el municipio de Santiago Atitlán, si es solicitado por la comunidad. En la tabla 34 se describen los EPS realizados durante el 2011 en los municipios del departamento de Sololá que así lo requirieron.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS
CASOS EN ESTUDIO

Tabla 34. Trabajos de EPS realizados durante 2011 por la Escuela de Ingeniería Civil-
FIUSAC

No.	Alumno	TRABAJO REALIZADO	ASESOR- SUPERVISOR
1	Julio César Linares Marroquín	Diseño del sistema de abastecimiento de agua potable para los caseríos Hierbabuena y El Pancá y edificación de dos niveles para El Centro de Convergencia del caserío El Encanto, municipio de Sololá, Sololá	Ing. Juan Merck Cos
2	Allan Javier Pellecer Mendoza	Diseño del sistema de abastecimiento de agua potable para el caserío Los Castro y edificación escolar de dos niveles para el Instituto Básico por Cooperativa Maria Tecún (Ibcomat), municipio de Sololá, Departamento De Sololá	Ing. Juan Merck Cos
3	Nathalie Andrea Morán Valdez	Diseño del sistema de abastecimiento de agua potable por bombeo para el caserío La Ilusión y edificación de tres niveles para el centro de formación, capacitación y usos múltiples Oxlajuj Aj, municipio de Sololá, Sololá	Ing. Juan Merck Cos
4	Carlos Alejandro Alegre Ordóñez	Diseño del sistema de alcantarillado sanitario para la aldea Comunidad de Ruiz, San Juan Sacatepéquez, Guatemala y edificación de dos niveles para la Dirección Departamental de Educación del departamento de Sololá	Ing. Juan Merck Cos

Fuente: Unidad de Ejercicio Profesional Supervisado Ingeniería .

Con los trabajos de EPS, se presta el servicio en diferentes comunidades e instituciones, el estudiante interpreta objetivamente la realidad nacional, mediante la confrontación cotidiana de la teoría con la práctica. De la misma manera en las tablas 35 y 36 se describen los EPS realizados durante los períodos 2012 y 2013 cabe mencionar que la Escuela de Ingeniería Civil es la única que ha realizado trabajos de EPS en la mayoría de municipios de la República de Guatemala, el resto de carreras concentran su trabajo en las empresas que están ubicadas en los municipios aledaños a la ciudad capital.

Tabla 35. Trabajos de EPS realizados durante 2012 por la Escuela de Ingeniería Civil-
FIUSAC

No.	Alumno	TRABAJO REALIZADO	ASESOR-SUPERVISOR
1	Rudy Daniel Alemán Girón	Diseño de puente vehicular para el caserío Santa Rosa de la aldea Xajaxac y sistema de agua potable por gravedad para el sector Julajuj de la aldea Chaquijya, Sololá, Sololá	Ing. Luis Gregorio Alfaro Véliz
2	Luis Camilo García Orellana	Diseño del sistema de agua potable para el caserío Xibalbay aldea Chaquijya y puente vehicular para la Unión aldea San Juan Argueta, Sololá, Sololá	Ing. Silvio José Rodríguez Serrano
3	Ricardo José Rolando García Morales	Diseño del sistema de agua potable para el caserío Xibalbay aldea Chaquijya y puente vehicular para la unión aldea San Juan Argueta, Sololá, Sololá	Ing. Luis Gregorio Alfaro Véliz
4	Romeo Adolfo Tobar Zuleta	Diseño del sistema de abastecimiento de agua potable para el caserío Xalamá, aldea Pixabaj, y alcantarillado sanitario para la colonia Miralinda, barrio el Carmen, Sololá, Sololá	Ing. Silvio José Rodríguez Serrano
5	Felix Alfredo López Ajxup	Diseño y pavimento rígido para el caserío Xolbé, cantón el Tablón y edificio escolar para el caserío el Triunfo, Cantón Pujujil II, Sololá, Sololá	Ing. Silvio José Rodríguez Serrano
6	Osman Conrado Santos Robledo	Diseño del sistema de agua potable para el caserío Xejuyú, cantón Xajaxac y puente vehicular para el caserío los Yaxón, cantón Chaquijyá, Sololá, Sololá	Ing. Silvio José Rodríguez Serrano

Fuente: Unidad de Ejercicio Profesional Supervisado Ingeniería.

Se puede observar que los trabajos de Ejercicio Profesional Supervisado realizados en Sololá, son proyectos de infraestructura física y social de los municipios atendidos, esto se debe a que la mayoría de solicitudes de las autoridades municipales se encamina a resolver los problemas de educación, carreteras, salud y saneamiento, entre otros, los temas de desarrollo económico local se han empezado a incorporar dentro de sus planes y programas.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Tabla 36. Trabajos de EPS realizados durante 2013 por la Escuela de Ingeniería Civil-USAC

No.	Alumno	TRABAJO REALIZADO	ASESOR-SUPERVISOR
1	Mario Enrique Reyes Cárdenas	Diseño del edificio para el Centro de Capacitación Técnica, Santa Clara la Laguna y de la carretera hacia el Hospital Regional, San Pedro la Laguna, Sololá	Inga. Mayra Rebeca García Soria de Sierra
2	Kevin Estuardo Arriola Galindo	Diseño del edificio de dos niveles para el Hospital Regional, San Pedro la Laguna, Sololá	Inga. Mayra Rebeca García Soria de Sierra
3	Lester Fernando Luna González	Diseño del sistema de agua potable para San Pedro la Laguna y edificio para el centro de acopio de materiales reciclables y composteras, San Marcos la Laguna, Sololá	Inga. Mayra Rebeca García Soria de Sierra
4	Isaí Sacalxot Chaj	Diseño del edificio de dos niveles para el hotel municipal en turicentro Chicovix, Cantel Quetzaltenango y del sistema de agua potable para los caseríos los Yaxón y los Morales Sololá, Sololá	Ing. Luis Gregorio Alfaro Véliz
5	Karla Eugenia Quiñonez Arias	Diseño de los sistemas de abastecimiento de agua potable para los caseríos Churrunel Central y el Mirador, Sololá, Sololá.	Inga. Mayra Rebeca García Soria de Sierra
6	Sandra Leticia Alvarez Gómez	Diseño de los sistemas de abastecimiento de agua potable para los caseríos Cooperativa, Cantón Chaquijyá y Ventana Abaj, aldea San Juan Argueta, Sololá, Sololá.	Inga. Mayra Rebeca García Soria de Sierra
7	Carlos Augusto Velásquez Morales	Diseño de un edificio escolar de dos niveles para la aldea Agua Escondida, San Antonio Palopó y sistema de abastecimiento de agua potable para el caserío Choquec, San Andrés Semetabaj, Sololá	Inga. Mayra Rebeca García Soria de Sierra

Fuente: Unidad de Ejercicio Profesional Supervisado Ingeniería.

4.5.12.2 Centro de Investigaciones de Ingeniería (CII)

El Centro de Investigaciones de Ingeniería (CII), presta sus servicios a entidades públicas y privadas, gubernamentales y no gubernamentales, así como a personas individuales que buscan solución a sus problemas técnicos específicos, en las áreas de la construcción, ingeniería sanitaria, metrología industrial, química industrial entre otros (Cano, 2013).

Los objetivos del CII son:

- a) Fomentar y contribuir al desarrollo de la investigación científica como un instrumento para la resolución de problemas de diversos campos de la ingeniería, especialmente los que interesan a la evaluación y mejor utilización de los recursos del país y que están orientados a dar respuestas a los problemas nacionales.
- b) Prestar sus servicios preferentemente a las entidades participantes del CII y ofrecer los mismos a entidades y personas que mediante convenios específicos deseen participar en las actividades del Centro en forma cooperativa o bien utilizar sus recursos en la resolución de sus problemas técnicos específicos.
- c) Colaborar en la formación profesional de ingenieros y técnicos mediante programas de docencia práctica y adiestramiento y la promoción de realización de trabajos de tesis en sus laboratorios y unidades técnicas.

De la misma manera las funciones que tiene establecidas son:

- a) Fomentar y contribuir a la realización de estudios e investigaciones en diferentes áreas de ingeniería, en especial aquellos que interesan a la evaluación y mejor utilización de los recursos del país, y que estén orientados a dar respuestas a los problemas nacionales.
- b) Realizar programas docentes en áreas de su competencia para colaborar en la formación de profesionales y técnicos y promover la realización de trabajos de tesis en sus laboratorios.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- c) Colaborar en el adiestramiento de técnicos de laboratorio y en la formación de operarios calificados, especialmente en los campos de la construcción y la ingeniería sanitaria.
- d) Colaborar con los servicios de extensión universitaria.
- e) Realizar análisis y ensayos de comprobación de calidad de materiales y productos de diversa índole, en áreas de su competencia.
- f) Realizar inspecciones, evaluaciones, expertaje y prestar servicios de asesoría y técnica y consultoría en materia de su competencia.
- g) Actualizar, procesar y divulgar la información técnica y documental en las materias afines, en especial en el campo de la tecnología de los Asentamientos Humanos.
- h) Realizar todas aquellas funciones afines propias de su naturaleza y compatibles con sus objetivos. (<http://cii.ingenieria.usac.edu.gt/>)

El CII es parte de la estructura administrativa de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, pero tiene independencia financiera, por lo tanto dentro de los hallazgos encontrados se describirán las acciones que realiza el Centro de Investigaciones de Ingeniería a través de la Sección de Química Industrial, la cual está constituida por el Laboratorio de Investigación de Extractos Vegetales – (LIEXVE) y por el Laboratorio de Análisis Fisicoquímicos (LAFIQ).

De acuerdo con información proporcionada por el Ingeniero Mario Mérida, coordinador del Laboratorio de Investigación de Extractos Vegetales (LIEXVE), Sección Química Industrial CII/USAC, en el 2009, se creó el Laboratorio, adscrita a la Sección de Química Industrial por acuerdo de la Honorable Junta Directiva con el fin de atender la demanda creciente sobre extractos vegetales utilizados en la industria alimenticia, cosmética y farmacéutica así como la demanda de capacitaciones a entidades gubernamentales y no gubernamentales en la temática.

El Laboratorio de Investigación de Extractos Vegetales cuenta una planta piloto de extracción-destilación donada por el Programa de las Naciones Unidas para El

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Desarrollo Industrial (PNUD) en 1989, además se cuenta con una planta piloto de extracción de biodiesel a través del apoyo financiero de ARE/AECID/CYTED, en el 2009.

En la tabla 37 se puede observar los proyectos de investigación vinculados directamente con el tema en estudio, los cuales han recibido financiamiento de la Dirección General de Investigación de la USAC.

Tabla 37. Proyectos de Investigación realizados en el CII
Tintes Naturales

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN			
Nombre del estudio	PROYECTO No.	INVESTIGADOR PRINCIPAL	Año
Evaluación de la capacidad e tinción de los tintes obtenidos de dos especies forestales Guatemaltecas, en el proceso de teñidos de fibras naturales, lana y maguey	PUIDI DIGI 6-46	Inga. Telma Maricela Cano Morales	2006
Estudio Tecnológico sobre los tintes naturales extraídos de la corteza de tres especies forestales cultivadas en Guatemala, para teñir fibras naturales que cumplan con especificaciones de calidad exigidas en el mercado	PUIDI DIGI 6-46	Inga. Telma Maricela Cano Morales	2007
Evaluación de la capacidad tintórea de los tintes naturales obtenidos de los desechos agroindustriales del coco y del aguacate en el proceso de tinción de fibras naturales utilizadas en la elaboración de artesanías	PUIDI DIGI 6-51	Inga. Telma Maricela Cano Morales	2008
Estudio Tecnológico sobre la reactivación de la producción y uso del tinte natural obtenido del añil (<i>Indigofera guatemalensis Moc.</i>) utilizado por cooperativas de mujeres dedicadas a la elaboración de artesanías, en el área del occidente de Guatemala.	PUIDI DIGI 6-52	Inga. Telma Maricela Cano Morales	2011

Fuente: Mérida, 2014

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

El Laboratorio de Investigación de Extractos Vegetales (LIEXVE), busca ser una herramienta de Investigación para industrialización de productos de extractos vegetales así como ser un vínculo de la Universidad de San Carlos de Guatemala con la industria, además fomentar el aprovechamiento de recursos naturales y tener una vinculación con el sector empresarial con el objeto de trabajar en conjunto para mejorar y aumentar la eficiencia y productividad, enfrentando así mercados dinámicos y competitivos. En la tabla 38 se pueden observar algunos de los trabajos de graduación de estudiantes de ingeniería química cuyo tema ha sido el análisis de colorantes naturales.

Tabla 38. Trabajos de graduación realizados estudiantes
Tintes Naturales

PROYECTOS DE GRADUACIÓN			
Nombre del estudio	ESTUDIANTE	ASESOR	Año
Extracción y caracterización fisicoquímica del tinte natural obtenido del exocarpo del coco (<i>cocos nucifera</i>), como aprovechamiento del desecho de fuentes comerciales.	Mario José Mérida Meré	Inga. Telma Maricela Cano	2008
Extracción y caracterización fisicoquímica de la fracción colorante de la semilla del aguacate (<i>persea americana miller</i>) a nivel laboratorio	Eva Isabel García Ramírez	Inga. Telma Maricela Cano	2012
Evaluación del proceso de aplicación y capacidad de tinción del colorante natural obtenido de las hojas del añil (<i>indigoferaguatemalensis</i>) a partir de cuatro procedencias y mediante pruebas fisicoquímicas en fibras de lana y algodón a nivel laboratorio	Joan Alejandra López López	Inga. Telma Maricela Cano	2013
Evaluación de las propiedades fisicoquímicas de solidez de fibras teñidas con el extracto colorante del fruto de jaboncillo (<i>phytolacca icosandra l.</i>) Proveniente de la comunidad de Chicua i, municipio de Chichicastenango, quiche, como alternativa a la anilina	Shilonen Shkik Camposeco Xiloj	Inga. Telma Maricela Cano Morales Ing. Mario José Mérida Meré	2013

Fuente: Mérida 2014

Dentro del Laboratorio de Investigación de Extractos Vegetales, se cumplen los 4 objetivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Investigación, Docencia,

Servicio y Extensión. Las líneas de Investigación en las cuales gira el Laboratorio se tienen: aceites esenciales, colorantes naturales, aceites fijos, oleorresinas, taninos, composición química de la madera, biocombustibles, entre otros (Mérida, 2014).

4.5.12.3 Universidad Rafael Landívar

La Universidad Rafael Landívar es una institución de Educación Superior, privada, independiente y no lucrativa, de inspiración cristiana, visión católica y de tradición jesuita. Las funciones que tiene declaradas son la investigación, la docencia y la proyección social, está comprometida a contribuir al desarrollo integral y sostenible, transformando a las personas y la sociedad hacia dimensiones más humanas, justas, incluyentes y libres, se destaca por su excelencia académica y por su misión de servicio evangélico en todo el país.

Fue creada el 22 de enero de 1962, cuenta con 9 Facultades entre las cuales figuran: Arquitectura, Ciencias ambientales y agrícolas, Ingeniería, Ciencias Económicas y empresariales, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias de la salud, Ciencias políticas y sociales, Humanidades y Teología. Además tiene un campus central ubicado en la ciudad capital y 10 sedes regionales en los departamentos de Quiché, Huehuetenango, Escuintla, Retalhuleu, Quetzaltenango, Zacapa, Jutiapa, Sacatepéquez, Alta Verapáz, y en el municipio de Coatepeque.

Para la URL una de sus acciones declaradas es “desarrollar programas académicos que fomenten el conocimiento de la problemática nacional y de la región y que conjuntamente introduzcan conocimientos, destrezas y actitudes de investigación científica, desde la experiencia enraizada en los territorios de las sedes regionales” (Morales, Montes de la Oca, Echeverría & Becker, 2013, p. 18).

Con el objetivo de promover el desarrollo de profesionales de calidad, éticos y con conciencia social se integran la Facultad de Arquitectura y Diseño con tres carreras de pregrado, el Instituto de Investigación en Diseño y Arquitectura (INDIS), la maestría en Diseño Estratégico e Innovación y la Responsabilidad

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Social Universitaria (RSU), quienes se plantean como eje transversal el Diseño para el Desarrollo, derivándose los sub ejes: ambiental, social, cultural, tecnológico y económico (Morales, et. al, 2013, p.19).

Se tuvo la oportunidad de entrevistar a la Licda. Carmen Salazar de Santos Directora del Departamento de Responsabilidad Social Académica y al MDI Ovidio Morales, Decano de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Rafael Landivar, quienes compartieron información sobre las experiencias que han tenido los estudiantes de Arquitectura y Diseño como apoyo al sector de artesanía textil; al respecto Salazar (2013), indicó que las solicitudes de las comunidades pueden ingresar como requerimiento académico de una práctica dentro de los cursos siendo la Facultad de Arquitectura quien se vincula al tema artesanal de Sololá, tienen un área de proyectos de responsabilidad social, cuentan con una política institucional que ordena a cada curso que tema debe abordar, en proyecto 4 tiene el eje de desarrollo de productos en el tema artesanal.

La incorporación de la RSU en la licenciatura en Diseño Industrial, estudiantes del tercer y cuarto año, hacen una gira artesanal la cual tiene una duración de cinco días, para contextualizar e identificar las distintas técnicas, estilos y modos de vida confrontando la investigación realizada con la realidad del sector artesanal guatemalteco, en coordinación con MINECO y otras ONG's identifican a los artesanos con los cuales trabajarán los estudiantes, durante el proyecto de ciclo desarrollan el prototipo y dejan capacidades diferentes a los artesanos, si el artesano está interesado pueden pasar al programa Manos Empresarias en Expansión con apoyo de la misión de Taiwan y el INDIS, de esa forma se les da seguimiento (Salazar, 2013).

El proyecto Manos Empresarias en Expansión, que coordina el INDIS, es realizado durante un período de interciclo en el cual los estudiantes a través del tema Diseño para el Desarrollo generan experiencias y reflexiones de aprendizaje en beneficio de las MIPYMES de Guatemala,

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Es en proyecto 7, el cual es un proyecto multidisciplinario Internacional los estudiantes tienen que hacer prácticas y se vinculan con AGEXPORT en coordinación con estudiantes de CALTEC (California) se hace desarrollo de productos en procesos de innovación, es parte de los ejes hacia el desarrollo sostenible. Es un ejercicio de intercambio de conocimientos aplicados a un servicio en una comunidad nacional y otra internacional.

Toda la información de los proyectos realizados por los estudiantes es sistematizada mediante un documento denominado proyectos de Vinculación: Resultados del trabajo del Departamento de Diseño Industrial con Responsabilidad Social Universitaria, de la Facultad de Arquitectura y Diseño, se seleccionan las mejores experiencias de trabajo y tanto los docentes como los estudiantes realizan un artículo el cual es publicado en el documento cada dos años (Salazar, 2013). En la tabla 39 se pueden observar algunos ejemplos de proyectos realizados en el diseño de artesanías.

Tabla 39. Proyectos de vinculación en tema de artesanía textil
Universidad Rafael Landívar año 2009

No.	Estudiantes	TRABAJO REALIZADO	ASESOR O DOCENTE
1	Vivian Rocío Urizar Mancilla	Telar de sueños: grupo de mujeres tejedoras de la aldea Chiacal, Tactic, Alta Verapáz.	Lic. Héctor Ponce
2	Gabriel Alejandro Marquina Castilla	Palma de Vida: Grupo de mujeres artesanas de Palma de la aldea Agua Zarca, San Jacinto Chiquimula	Lic. Héctor Ponce
3	Gabriela Matus	Fibrapal: artesanas de San Jacinto, Chiquimula	Lic. Héctor Ponce

Fuente: Revista Proyectos de Vinculación, Unidad de Responsabilidad Social Universitaria URL 2010

Ponce, Solórzano & Morales (2010) mencionan en la revista Proyectos de Vinculación:

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

...la artesanía es tan común entre los guatemaltecos, que se puede considerar como uno de los elementos fundamentales de la cultura material del país. Actualmente, se estima que existen en Guatemala más de un millón de personas que se dedican a esta labor, lo que representa aproximadamente el 10% de la población. Este fenómeno se repite en otros países latinoamericanos que viven en situaciones sociales similares a las de Guatemala, lo cual hace pensar que los productos hechos a mano son un tema interesante de estudio, especialmente por su trascendencia histórica.... La artesanía es un valor cultural a partir del momento en que se consolida como objeto, y como tal se convierte en huella y reflejo, portador de sentimientos, de representaciones, de evocaciones y de simbolismos múltiples y complejos que expresan la cultura material y la espiritualidad de las comunidades humanas que la elaboran. (p. 9-10)

Los proyectos se coordinan a través de AGEXPORT, el Vice Ministerio de la MIPYME del Ministerio de Economía y la misión de Taiwan, conjuntamente con la Universidad Rafael Landivar, hasta el momento no se han realizado proyectos en coordinación directa con los municipios. Salazar (20013) menciona que hubo un antecedente después de la tormenta Stan, durante el período 2005-2008 en Santiago Atitlán se realizó el proyecto Landivar Solidaría, con el tema Desarrollo Económico a través de la Artesanía, se intentó formar una cooperativa pero aún no estaban listas, lo único que se le logró fue darles capital semilla y capacitación; en la experiencia participaron estudiantes de Diseño Industrial, Mercadotecnia con estudios de mercado y comercialización externa, Diseño Gráfico con diseños de nuevos productos y Ciencias Jurídicas para darles capacitación para identificar la figura legal que les convenía, termino el proyecto pero no estaban maduras para conformar la cooperativa.

4.5.12.4 Universidad del Valle De Guatemala

El programa CREA en la Universidad del Valle de Guatemala con sede en el altiplano, tiene como función principal la formulación de nuevas actividades de emprendimiento y una potencial incubación de empresas productivas en el área.

El mismo manifiesta como visión:

Introducir y generalizar el emprendimiento y sus mejores prácticas en la universidad, la comunidad y el país para lograr así una mejora sustancial en el nivel de vida de todos los guatemaltecos.

Y como misión:

Proveer servicios educativos, de investigación y soporte de la más alta calidad, capaces de habilitar tanto a estudiantes como a los emprendedores actuales para hacer sus empresas competitivas y exitosas a través del primer Centro de Recursos dedicado exclusivamente al emprendimiento. Así como promover el espíritu emprendedor esencial en una economía de mercado y en una sociedad deseosa de eliminar la pobreza.

Por consiguiente, su principal tarea consiste en transferir a los emprendedores un modo de pensar: el pensamiento empresarial. El programa CREA permite entonces desarrollar una cadena de valor para la creación de nuevas empresas.

Como metodología, esta cadena tiene 6 fases:

- a) Sensibilización: promoción de la posibilidad de implementación de la iniciativa.
- b) Identificación: identificación del grado de madurez de la iniciativa y su entorno.
- c) Pre-incubación: potenciación del grado de madurez de la iniciativa a través de la elaboración del modelo de negocios.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

- d) Incubación: construcción de la propuesta de valor de la compañía (equipo de trabajo, productos, servicios y clientes) y comenzar a operar en el mercado natural.
- e) Aceleración: maximización del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación continua para modelar el negocio constantemente.
- f) Establecer una cadena de apoyo y servicio para los emprendedores en el campo internacional, que facilite la interacción productivo-comercial.

Dentro de los resultados que el programa ha tenido en el Altiplano y que comprende el área geográfica donde está localizado el municipio de Santiago Atitlán, se pueden mencionar:

- 347 estudiantes en los cursos de emprendimiento.
- Concurso Guatemala Hecha a Mano.
- 36 estudiantes en el Taller de Carpintería.
- 110 planes de negocios para nuevas empresas.
- Lanzamiento de la Certificación en Buenas Prácticas Administrativas y Gerenciales para Organizaciones Productivas Rurales en cooperación con Helvetas Guatemala y PROSOL.
- Propuesta del Técnico en Emprendedurismo Tecnológico para ser implementado en ITEC.
- Propuesta de 3 proyectos para CREA: Emprendedores Rurales, Centro Artesanal, Centro de Investigaciones Turísticas y Hoteleras, 3 Proyectos ENACTUS.
- Participación en ENACTUS (SIFE) en dos competencias nacionales.
- Jornada de Emprendimiento en dos establecimientos del municipio de Sololá.
- 6 capacitaciones dentro del campus de la universidad.
- Organización de Feria Agrícola en el departamento de Sololá.
- Apoyo de Estudiantes ENACTUS en el Programa de Formación de Jóvenes en Herramientas de Emprendimiento y Productividad.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

El proyecto Desarrollo Empresarial en Comunidades Rurales Agrícolas tiene como objetivo general contribuir a la reducción de la pobreza en comunidades agrarias en el área rural de los departamentos de Sololá y Escuintla. El proyecto comprende cuatro componentes:

- Desarrollo de caja de herramientas de mejores prácticas.
- Capacitación en mejores prácticas utilizando la caja de herramientas.
- Incubación, fortalecimiento y expansión de pequeños negocios rurales.
- Diseminación de lecciones aprendidas

La cobertura será de ocho comunidades en Escuintla y nueve comunidades en Sololá; por tanto, el proyecto se ejecuta en los campus externos. Dentro de las actividades relevantes de este proyecto se encuentran:

Elaboración de materiales impresos de cuatro buenas prácticas de emprendimiento y seis buenas prácticas agrícolas dirigidos a formador de formadores, formadores y comunidad; el 50 % de estos materiales fueron desarrollados por el Centro de Desarrollo Rural de UVG Altiplano con financiamiento de la Fundación Soros Guatemala y el resto se encuentran en proceso de elaboración. Durante las conferencias se contó con la presencia de 723 participantes, en el taller de formador de formadores se contó con 120 participantes y en talleres comunitarios de emprendimiento asistieron 650 participantes.

Se tuvo la oportunidad de obtener información de Jaime Roquel Director Ejecutivo de la Universidad del Valle de Guatemala, Altiplano quien indicó que dentro de los programas que han impulsado para apoyar al sector de artesanía textil de Guatemala se encuentra ENACTUS (antes SIFE, Students In Free Enterprise) en la aldea Patanatik, Panajachel Sololá en 2010 y 2011, dentro de los impactos que tuvo el programa fue la expansión del mercado con exportaciones, los cuales se pueden medir a través de la exportación que tuvieron a Estados Unidos y la mejora en la economía puesto que han tenido la posibilidad de darle educación a

sus hijos menores. Cabe mencionar que el movimiento SIFE recientemente adoptó el nombre de ENACTUS.

Para establecer en cuáles proyectos intervendrán, realizan un estudio de las comunidades que apoyarán mediante la cual visualizan los recursos que poseen, además de contar con la voluntad de los estudiantes de las carreras de Agroforestería y Turismo de la UVG por aprender. Roquel, (2014) considera que si es posible la creación de un Sistema de Innovación Local donde intervenga el gobierno municipal, las instituciones de Educación Superior y los artesanos, por su parte ellos han realizado ferias de artesanías con el apoyo de diferentes organizaciones, entre ellas USDA que es un proyecto específico de la Universidad del Valle Altiplano. Hasta el momento no han realizado ningún proyecto en el municipio de Santiago Atitlán.

Como puede observarse existen varias instituciones públicas y privadas que de forma independiente han dado algún tipo de apoyo a los artesanos, de la misma manera por su parte las universidades investigadas han realizado esfuerzos por vincularse con la sociedad, y en el caso objeto de estudio con los artesanos del municipio de Santiago Atitlán, pero los efectos o impactos que han obtenido son difíciles de percibir, debido a la desarticulación que existe entre las mismas; por lo tanto es necesario que se trabaje por lograr la articulación de cada una de las instancias a través de un Sistema el cual se abordará en el capítulo V.

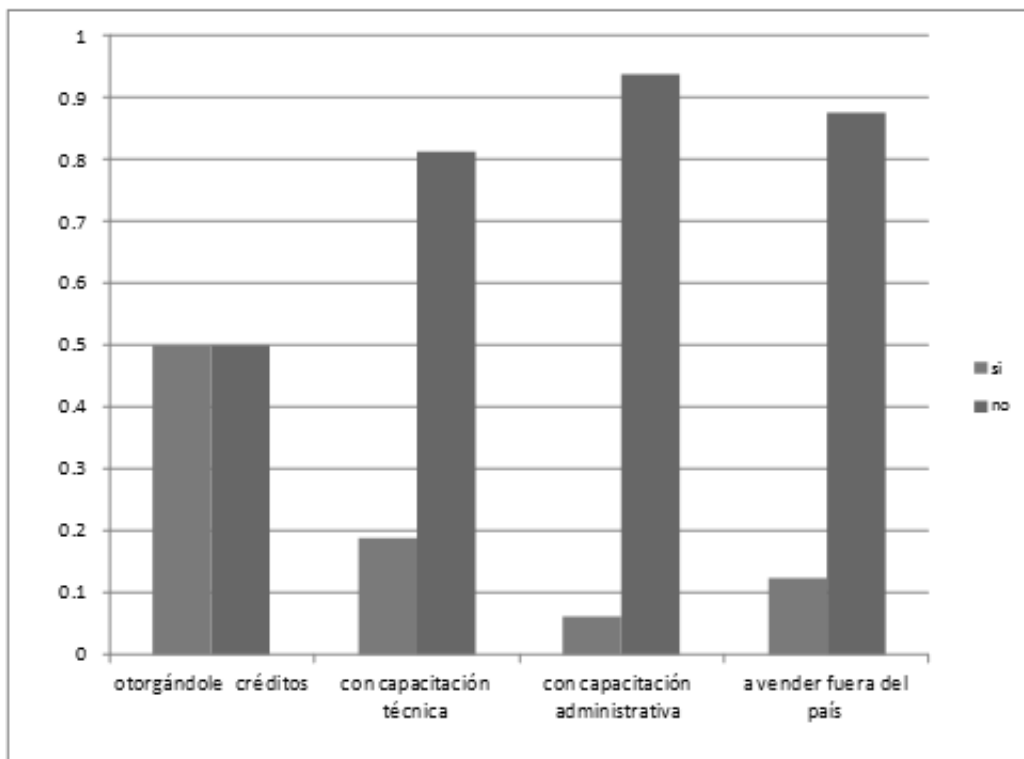
Para confrontar con la información que proporcionaron los funcionarios de cada una de las instituciones investigadas de manera independiente, se les pregunto a los artesanos si conocen la existencia de instituciones que los apoyen al sector artesanal a lo cual el 31 % indicaron que sí entre las cuales mencionaron Asociación Tikal, Organización de tejedores, ADECCAP, Pueblo a Pueblo, Fundación Familia, Génesis Empresarial, Puente de Amistad, PROSOL, entre otros. El resto de artesanos (69 %) no tienen conocimiento que existan

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

instituciones tanto públicas como privadas, nacionales o internacionales de las que puedan obtener algún tipo de apoyo para mejorar sus negocios.

Un hallazgo importante para la investigación es la información que proporcionaron los artesanos sobre el tipo de apoyo que dichas instituciones les han dado, la percepción obtenida es que el mayor apoyo recibido es el otorgamiento de créditos, capacitación técnica y solamente el 13% de artesanos mencionaron que el apoyo recibido fue para poder vender fuera del país. Se puede observar en la figura 26, el mayor apoyo recibido ha sido el otorgamiento de créditos, un escaso 19 % ha recibido capacitación técnica y un 5 % capacitación administrativa lo que realmente los pone en desventaja en el mercado.

Figura 24. Tipo de apoyo recibido de instituciones públicas o privadas artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá

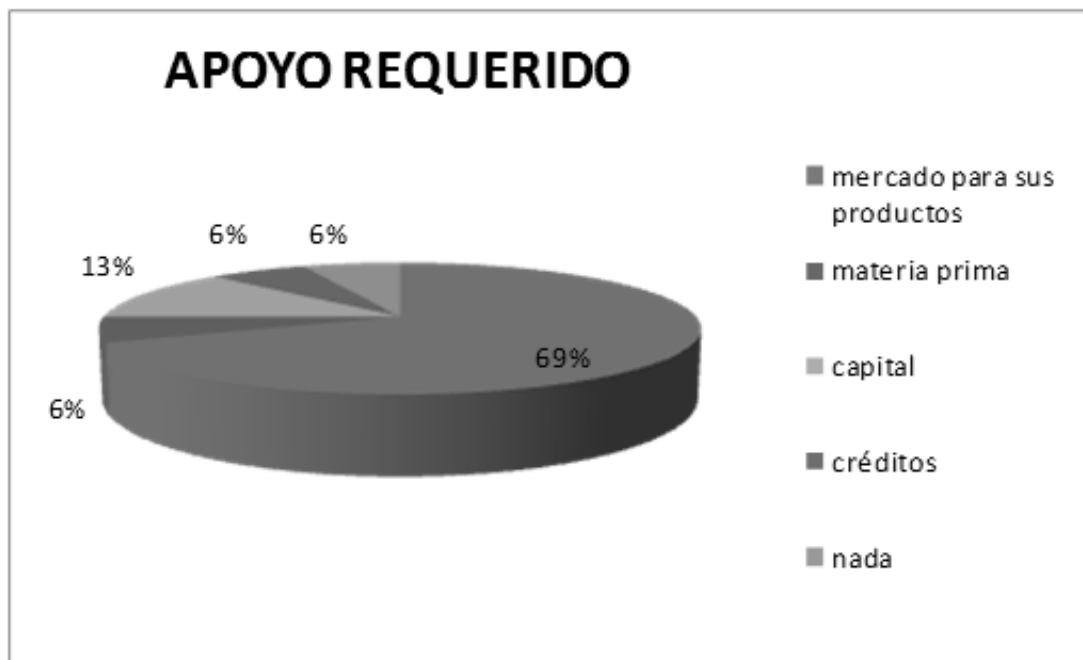


Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

El mayor apoyo requerido por los artesanos es obtener mercado para sus productos un 69 % manifestó que ese es su mayor problema, un 13 % manifestó que necesitan capital de trabajo, mientras que solamente un 6 % mencionaron que necesitaban materia prima o crédito, y de la misma manera un 6 % manifestó que no necesita nada, esto se puede observar en la figura 25.

Figura 25. Apoyo requerido
Artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las coincidencias encontradas respecto de la opinión de los funcionarios de las diferentes instituciones investigadas y la percepción de los artesanos sobre el apoyo que requieren para mejorar su competitividad, se pueden observar en la tabla 40, entre ellas se pueden mencionar: el capital de trabajo para compra de materia prima, la capacitación técnica y administrativa, la promoción de las artesanías a nivel nacional e internacional, innovación en diseños y desarrollo de productos artesanales, créditos con tasas de interés blandas y períodos de gracia, alianzas con universidades para la realización de investigación aplicada, estudios de mercado, entre otros.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Tabla 40. Apoyo que requieren el sector de artesanía textil de Santiago Atitlán, para ser competitivo según diversos actores

	CAPITAL DE TRABAJO PARA COMPRA DE MATERIA PRIMA	CAPACITACIÓN TÉCNICA	CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA	INNOVACIÓN EN DISEÑOS Y DESARROLLO DE PRODUCTOS ARTESANALES	CREDITOS CON TASA DE INTERES BLANDA Y PERÍODO DE GRACIA	ALIANZAS CON UNIVERSIDADES PARA INVESTIGACIÓN APLICADA	PROMOCIÓN DE LA ARTESANIA A NIVEL INTERNACIONAL (MERCADO)	ESTUDIOS DE MERCADO	COMPETITIVIDAD DE PRECIOS
ARTESANOS	X	X	X		X		X		
MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO ATITLÁN	X	X	X	X			X		
INGUAT	X			X	X	X			
MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES		X	X			X	X	X	
AGEXPORT	X	X	X	X			X		X
CRECER		X	X	X		X		X	
UNIVERSIDADES		X	X	X		X		X	

Fuente: elaboración propia.

Uno de los aspectos en los cuales el sector de artesanía textil debe recibir apoyo es en la innovación en los diseños de los productos artesanales por tal razón a continuación se hace la descripción de los hallazgos encontrados durante la investigación en este tema.

4.6 Innovación

La innovación será entendida en el presente estudio, como cualquier cambio o mejora que se puede realizar a nivel tecnológico mediante la incorporación de maquinaria y equipo para producir los textiles artesanales así como la creación de nuevos diseños, la utilización de materia prima diferente a la usada comúnmente, el uso de nuevos colores, entre otros. Asimismo, los cambios o mejoras a nivel de procesos productivos, de formas de organización administrativa y de comercialización.

4.6.1 Hallazgos en el sector de artesanía textil

Como se mencionó en el capítulo dos, la innovación es la introducción de un nuevo significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas intermedias de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Tanaka, Glaude & Gault, 2005).

La innovación debe verse como un proceso antes que como resultado o antecedente. El proceso la innovación pasa por la fase de generación de ideas, en la cual pueden introducirse variantes por parte de agentes internos o externos, para luego pasar a una fase de construcción hasta llegar a la fase de implementación en la que se desarrollan prototipos y eventualmente se desarrolla y pone en práctica la producción o el servicio en cuestión (González, 2000).

Los productos de artesanía textil tienen la característica que conservan la identidad cultural, entendiendo en este documento identidad³ como la suma de elementos que definen a un pueblo y a su vez lo hacen reconocerse como tal, en donde la forma de vestir, el idioma Tzutuhil, la cosmovisión basada en la relación con armonía entre todos los elementos del universo en el que el ser humano es solo un elemento más, son algunas de las manifestaciones de la misma.

Como se mencionó en el capítulo dos, la innovación se puede clasificar en Innovación, de productos, innovación de procesos, innovación organizacional e innovación en la comercialización, por tal motivo fue necesario dividir en cuatro preguntas la unidad de análisis “Innovación”, con el propósito de identificar en cuales de sus clasificaciones han realizado cambios los artesanos.

De la misma manera la innovación en productos puede tomar dos formas: a) un producto tecnológicamente nuevo, es decir, un producto cuyas características tecnológicas difieren significativamente de las correspondientes a los productos

³ Acuerdo sobre identidad y derechos de los Pueblos Indígenas, Guatemala, marzo 1995

anteriores y b) un producto existente tecnológicamente mejorado. Esto se puede dar por el uso de componentes o materiales de mejor desempeño, o por un producto complejo compuesto de un conjunto de subsistemas técnicos integrados que pudo haber sido mejorado a través de cambios parciales.

A continuación se presenta el resultado del trabajo de campo que responde a la pregunta de investigación planteada con anterioridad.

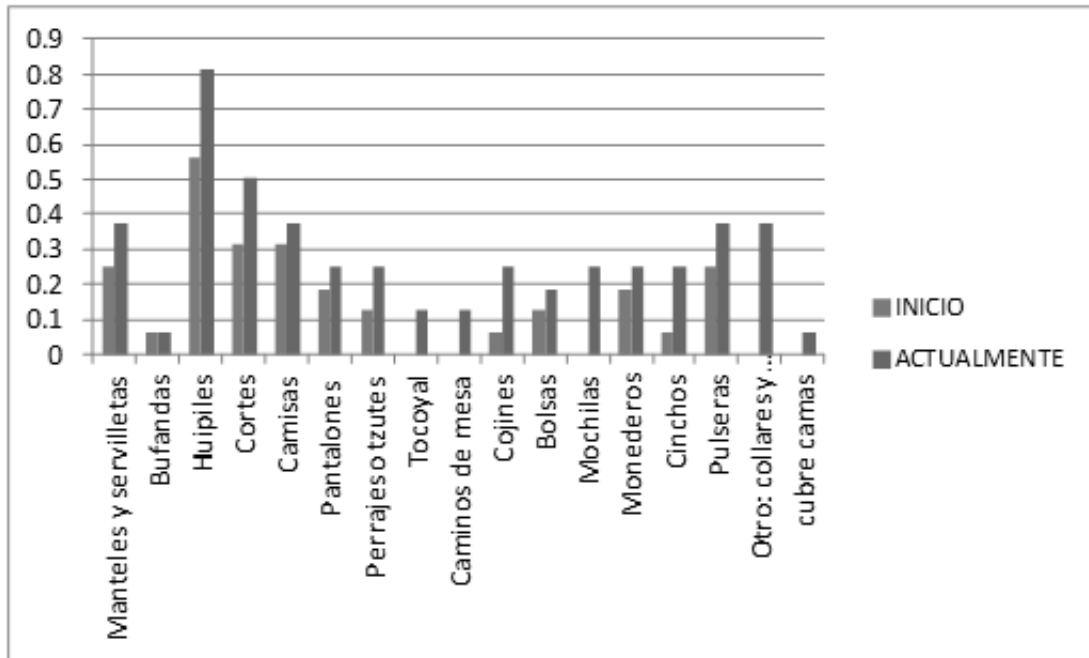
4.6.1.1 Innovación en productos

Como se indicó en el capítulo dos, la innovación de producto no tiene porqué estar únicamente basada en el desarrollo de competencias tecnológicas genéricas. Si se centran en el producto, existen una serie de elementos que pueden ser objeto de mejora profunda como por ejemplo: complementos, estilo, características físicas, calidad, medidas. Si se centran en el cliente, se podría trabajar sobre el uso del producto, la percepción del producto, o incluso de la empresa, el segmento elegido, el nivel de precios, entre otros, a continuación se describen los hallazgos relacionados con la pregunta de investigación siguiente:

Pregunta 6.1 ¿Cuáles han sido los cambios en los productos: productos nuevos o productos mejorados, que han realizado las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán?

Dentro de los hallazgos encontrados se pudo establecer que más del 50 % de los artesanos han ido incorporando productos distintos con los que iniciaron su negocio, en la figura 26 se puede observar los productos con los que iniciaron su negocio y los productos que hacen en la actualidad. Los huipiles, cortes, camisas, el tocoyal y el tzute son elementos que forman parte de la vestimenta de los habitantes del municipio, el resto de productos se han ido incorporando por la demanda del mercado.

Figura 26. Principales productos de artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá

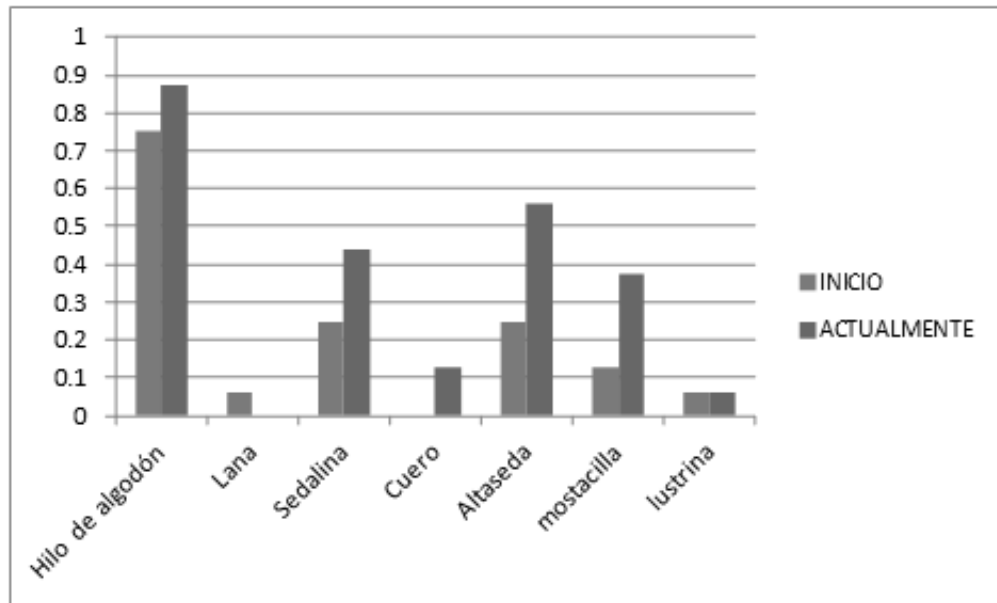


Fuente: elaboración propia.

Otro hallazgo importante es el cambio que han experimentado los talleres artesanales en cuanto a la materia prima que utilizan actualmente comparada con la que utilizaban al iniciar su negocio, los artesanos manifestaron que han cambiado la calidad del hilo, pues cuando iniciaron utilizaban hilos que al lavar la prenda se destiñe y arruinan los tejidos (años ochenta), lo que en ese momento hizo que sus ventas se redujeran significativamente, razón por la cual en la actualidad prefieren gastar un poco más en los hilos pero que se garantiza que nos les harán reclamos posteriormente. La materia prima más utilizada es el algodón y la alta seda.

Se puede observar en la figura 27, que en la actualidad los artesanos han incorporado en la elaboración de los productos materiales como el cuero y han dejado de utilizar la lana.

FIGURA 27. Cambio de materia prima utilizada en la artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



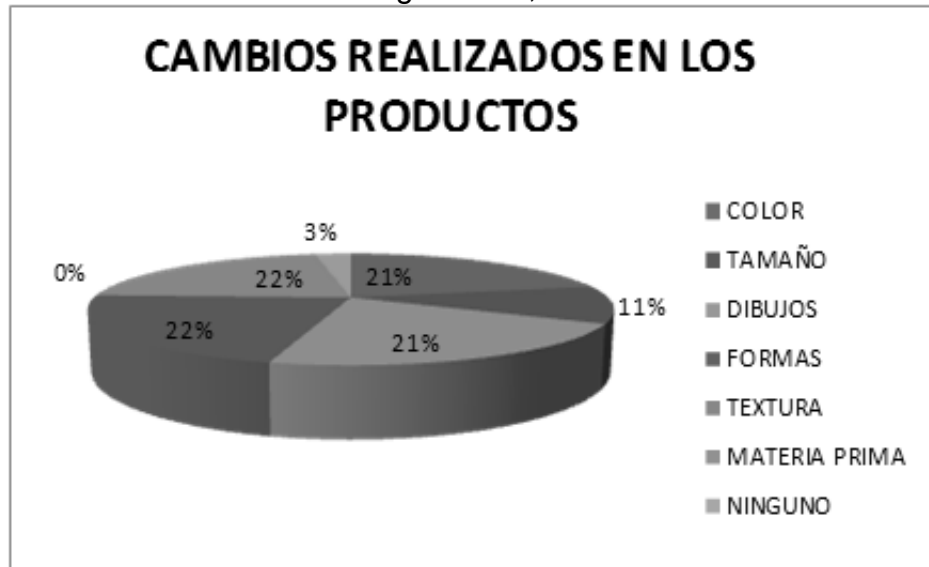
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la elaboración de productos totalmente nuevos, 56 % de los artesanos indico que si han realizado algún producto nuevo, aunque lo novedoso en la mayoría de las veces es el diseño, pero que desaniman pues al salir un tejido con sus ideas rápidamente el resto de los artesanos tienden a imitarles.

También están realizando productos de mostacilla que tiene la característica que tiene mucha demanda en el mercado internacional, se pudo observar en uno de los entrevistados que tiene pedidos en Japón, el cliente le envía las características y especificaciones que debe cumplir cada producto en cuanto a tamaños, formas, colores entre otros.

En la figura 28 se puede observar que Los principales cambios que han ido realizando los artesanos en los productos se ven reflejados en la materia prima (21 %), las formas (22 %) y dibujos o diseños (21 %), los colores (21 %), los tamaños (11 %) y la textura (3 %).

Figura 28. Cambios realizados en los productos de artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la elaboración de nuevos productos ha requerido que los artesanos modifiquen la forma de hacer su trabajo, especialmente incorporando máquinas diferentes a los telares de cintura o pedal, lo cual será objeto de análisis en la siguiente pregunta de investigación.

4.6.1.2 Innovación en procesos

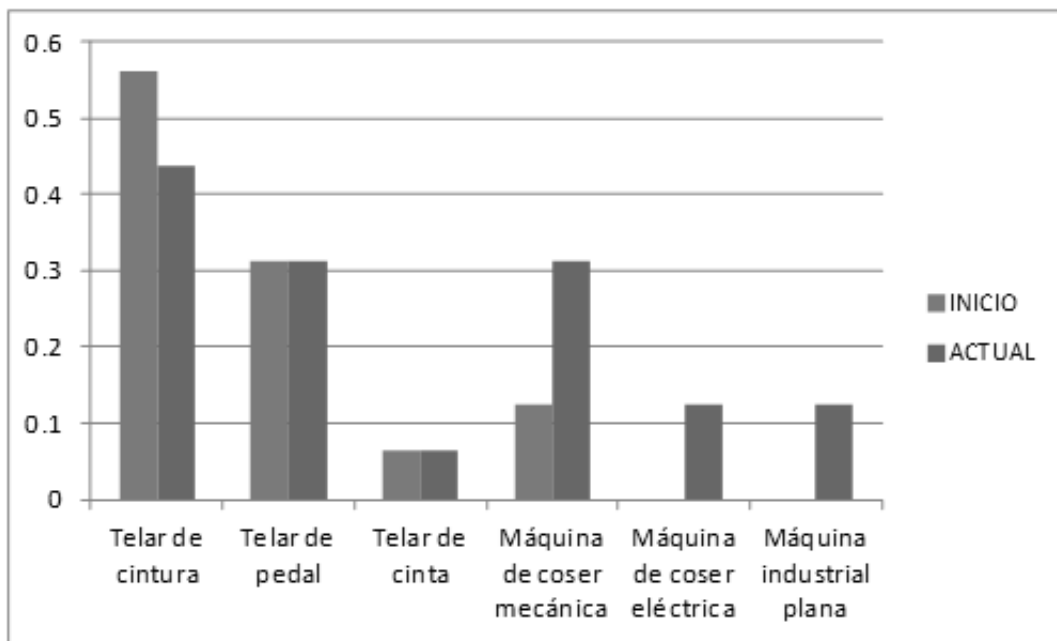
Como se mencionó en el capítulo dos, la innovación de procesos es el proyecto de cambio profundo de un proceso multifuncional con el objetivo de mejorar de forma significativa tanto los resultados intermedios como los *outputs* finales en términos de variables como la calidad el costo, la flexibilidad o el plazo de realización (Pujol, 2005), a continuación se describen los hallazgos relacionados con la innovación en el proceso productivo.

Pregunta 6.2. ¿Cuáles han sido las mejoras en el proceso productivo que han realizado las MIPYMES de artesanía textil e en estudio del municipio de Santiago Atitlán?

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Otro hallazgo interesante se puede observar en la figura 29 en donde se muestra que del 56 % de los artesanos que utilizaban telar de cintura, ha reducido a un 44 %, y que de un 13 % que utilizaban máquina de coser mecánica se ha incrementado a 31 %, y para el caso de las máquinas eléctricas e industriales son únicamente un 13 % de entrevistados los que las utilizan, pero las mismas no las utilizaban cuando comenzaron con su negocio. Esta situación obedece a que el trabajo propiamente artesanal de elaboración de lienzos de tela normalmente es subcontratado, en este sentido los hombres entrevistados afirmaron que ellos compran la materia prima y se la entregan a diversas mujeres quienes en un tiempo estipulado les entregan los lienzos terminados, ellos les pagan únicamente la mano de obra, luego estos lienzos se convierten en cada uno de los productos como bolsas, caminos de mesa, billeteras entre otros que requieren un proceso adicional, donde es indispensable una máquina de coser.

Figura 29. Equipo y herramientas utilizados en la artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia.

Al introducir el uso de máquinas de coser mecánicas o eléctricas para la elaboración de los productos artesanales, los artesanos han ido desarrollando innovación en procesos, los cuales les han permitido producir a mayor escala y diversificar la producción.

De igual manera otro hallazgo importante se refiere a los cambios en la forma de producir desde que inició su negocio hasta la fecha, un 19 % de artesanos indicó que sí ha realizado cambios; un ejemplo encontrado ha sido el diseño utilizando computadora, así como la combinación de colores que ha sido de acuerdo con la demanda del mercado. El resto de artesanos entrevistados indicó que no ha realizado cambios sustanciales en la forma de producir.

Tanto la innovación en producto como en proceso corresponde a la clasificación que hace Dammampour (1987), en cuanto a innovaciones tecnológicas que traen cambios en la tecnología. Ocurren como resultado de una nueva herramienta, técnica o sistema y produce cambios en productos o servicios.

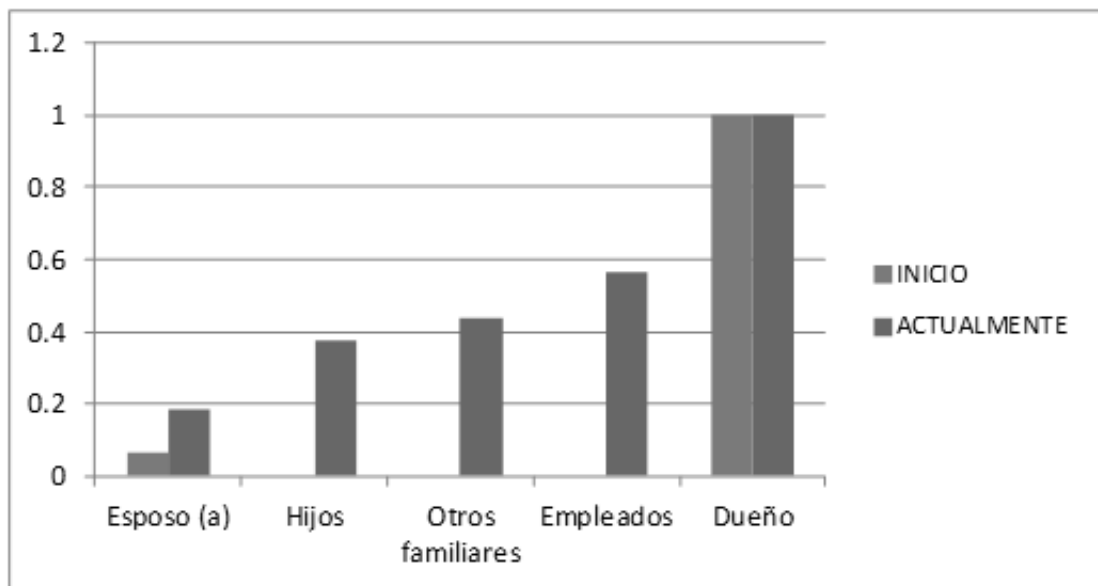
4.6.1.3 Innovación organizacional

Considerando que las innovaciones organizacionales, son las que producen cambios en la estructura de la organización o en sus procesos administrativos y que están más relacionadas con la dirección, la forma de planificar, dirigir, supervisar entre otras, (Evans y Charles, 1998); es importante analizar los cambios que han experimentado los artesanos en la forma de organizarse, en tal sentido se les preguntó:

Pregunta 6.3 ¿Cuáles han sido las innovaciones a nivel organizativo que han realizado las MIPYMES de artesanía textil en estudio del municipio de Santiago Atitlán?

Como se puede observar en la figura 30 todos iniciaron únicamente trabajando en forma individual a través del tiempo se han incorporado al taller artesanal su esposo, hijos, otros familiares y un 56 % han contratado empleados, a los cuales se les paga por cada unidad producida.

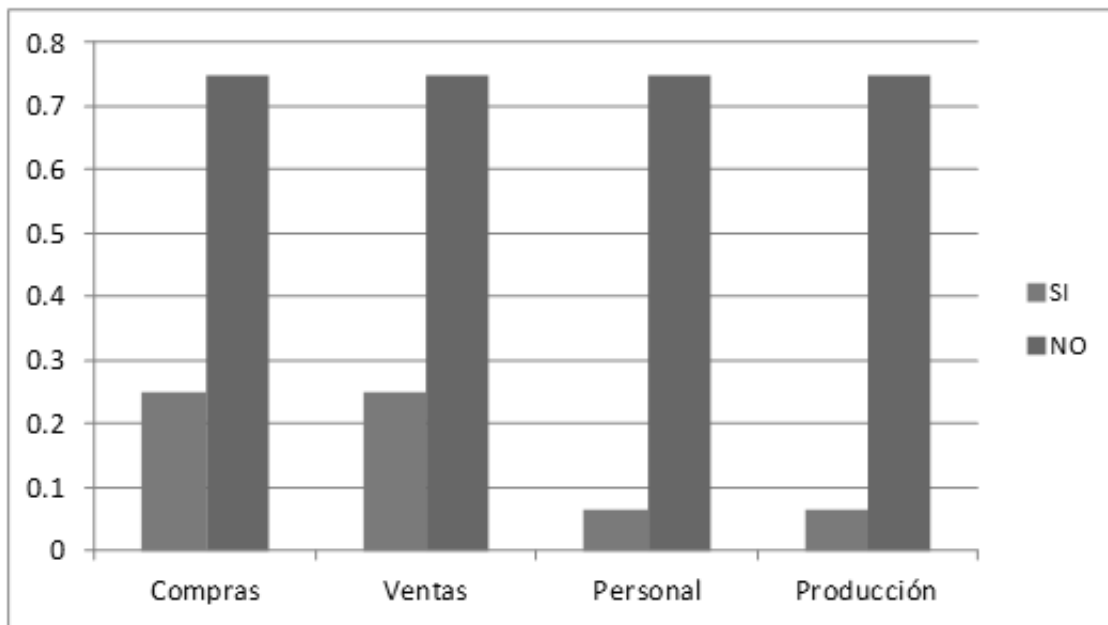
Figura 30. Tipo de colaboradores en los talleres artesanales Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia.

Dentro de los hallazgos encontrados se estableció que un porcentaje muy reducido (29 %) planifican y organizan la producción de artesanía mediante el uso de una agenda o un cuaderno, únicamente dos llevan registros para efectos de declaración de impuestos como pequeños contribuyentes, contratando para el efecto a un contador. Esta situación es producto del bajo nivel de escolaridad que tiene el municipio. Se puede observar en la figura 31 que solamente el 25 % de los artesanos entrevistados llevan el control en la compras y en las ventas.

Figura 31. Cambio en la forma de llevar control administrativo artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia.

El esfuerzo a nivel organizacional se está realizando a través de la conformación de cada una de las asociaciones coordinadas por el Consorcio, como se indicó con anterioridad ocho de las diez asociaciones tienen personería jurídica, el Consorcio cuenta con una Junta Directiva legalmente inscrita en el Registro de Personas Jurídicas de Ministerio de Gobernación, SIRPEJU No. 5112022447K.

La conformación de cada una de las asociaciones ha contribuido para poder cumplir las demandas del mercado en cuanto a volúmenes de productos, pertenecer al Consorcio es una ventaja pues les permite capacitarse en tintes naturales, aspectos administrativos, organización comunitaria, entre otras cosas. A continuación se describirán los hallazgos relacionados con la innovación a nivel de comercialización, para lo cual se hizo la siguiente pregunta.

4.6.1.4 Innovación de comercialización

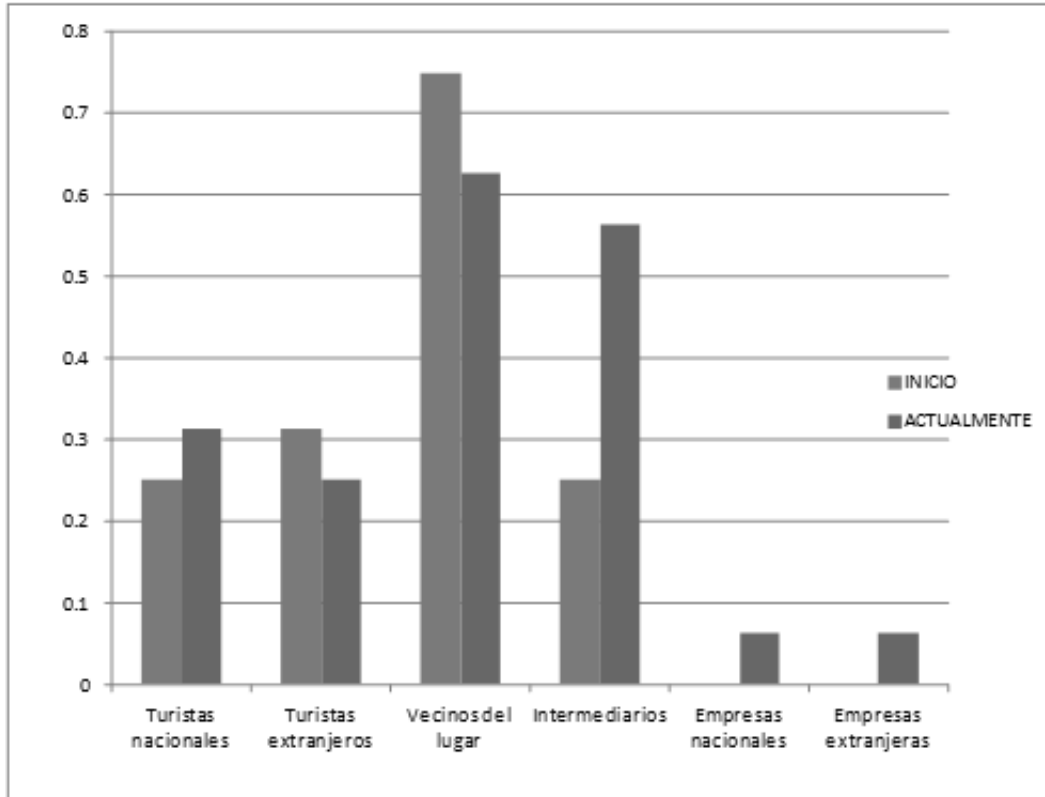
La innovación en comercialización es utilizar un sistema de ventas no utilizado antes en las empresas, que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, promoción, creación de nuevos canales de ventas como la utilización del comercio electrónico, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto, entre otros, a continuación se describen los hallazgos encontrados en los cambios realizados en la forma de comercializar los productos.

Pregunta 6.4 ¿Cuáles han sido las innovaciones a nivel de comercialización que han realizado las MIPYMES de artesanía textil en estudio del municipio de Santiago Atitlán?

En la figura 32 se puede observar que un 75 % de artesanos han realizado cambios significativos en la forma de comercializar sus productos, cuando iniciaron su negocio vendían únicamente sus productos entre los vecinos del lugar, lo cual a lo largo del tiempo ha variado, actualmente un 56 % de artesanos vende sus productos a través de intermediarios, un 31 % vende sus productos a los turistas nacionales que llegan al municipio a través de puestos de venta fijos, mientras que un 25 % ha logrado vender sus productos a turistas extranjeros inclusive han logrado exportar.

En este aspecto es necesario que dentro de las estrategias a utilizar a través del Sistema de Innovación Local, se promueva la comercialización de los productos de forma directa hacia los clientes tanto nacionales como internacionales, para lograr que las ganancias lleguen directamente a los productores y se beneficie de forma directa a los artesanos de Santiago Atitlán.

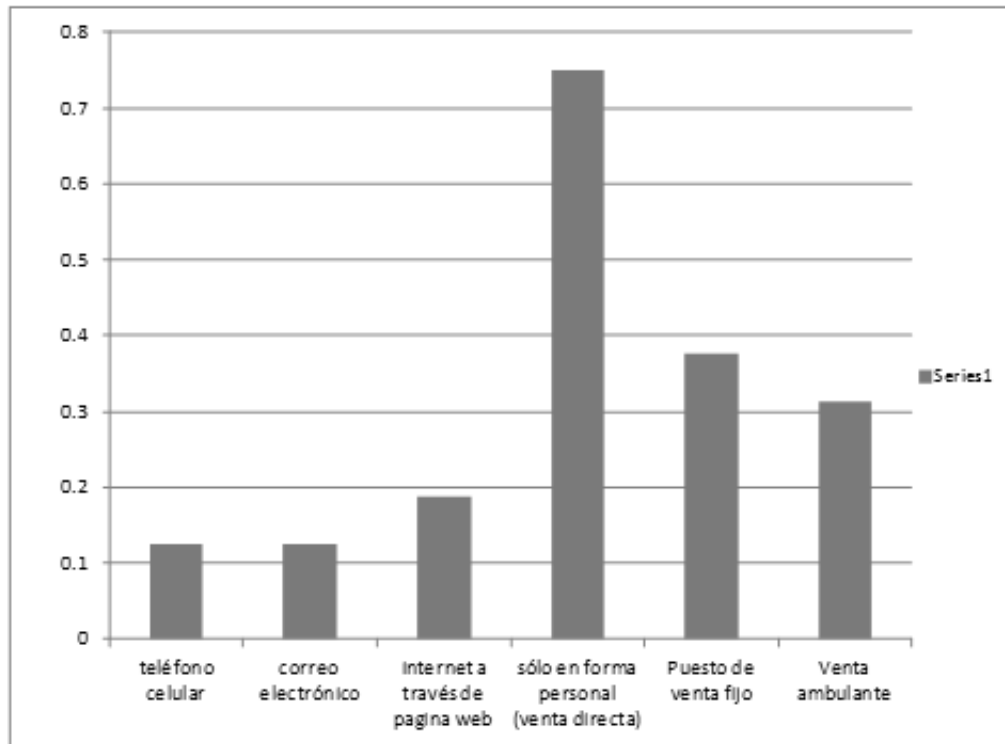
Figura 32. Principales clientes de la artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia.

Otro hallazgo importante está relacionado con la forma que los artesanos venden sus productos, se puede observar en la figura 33, que un 75 % de los entrevistados venden en forma personal de manera directa, un 19 % realizan las ventas a través de una página web, un 13 % venden utilizando el teléfono celular y el correo electrónico, esta situación se considera un logro significativo pues a pesar de su bajo nivel educativo, los artesanos han buscado nuevas formas de vender sus productos a nivel nacional e internacional haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación a pesar del limitado acceso a las mismas, lo cual se vincula con los altos índices de pobreza.

Figura 33. Formas de vender la artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia.

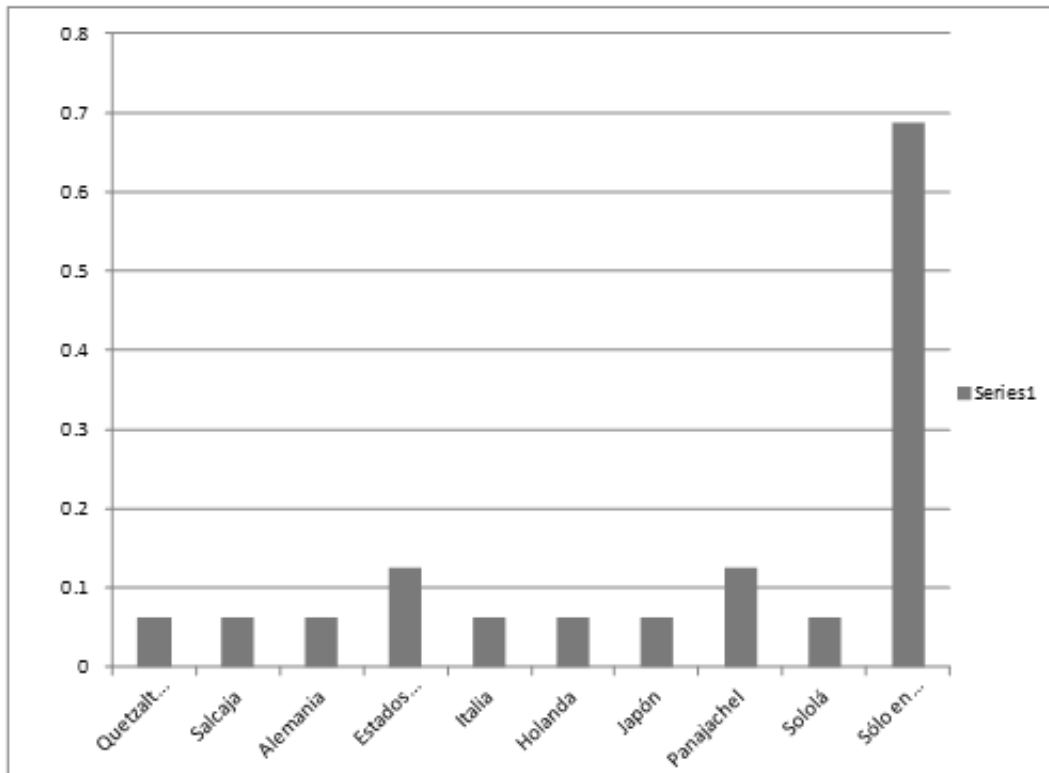
La figura 34 muestra los hallazgos relacionados con los lugares donde venden los productos, un 69 % de artesanos indicó que únicamente venden dentro del municipio, un 13 % han logrado exportar sus productos a Estados Unidos, y un 6 % ha logrado exportar sus productos a Alemania, Italia, Holanda, Japón y colocado en los mercados de Quetzaltenango, Salcajá, Panajachel, Sololá, entre otros.

Este hallazgo representa la oportunidad que tiene el sector de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán para incursionar en nuevos mercados, sobre todo en

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

mercados internacionales, lo cual contribuirá al desarrollo del sector y el mejoramiento del nivel de vida de la población.

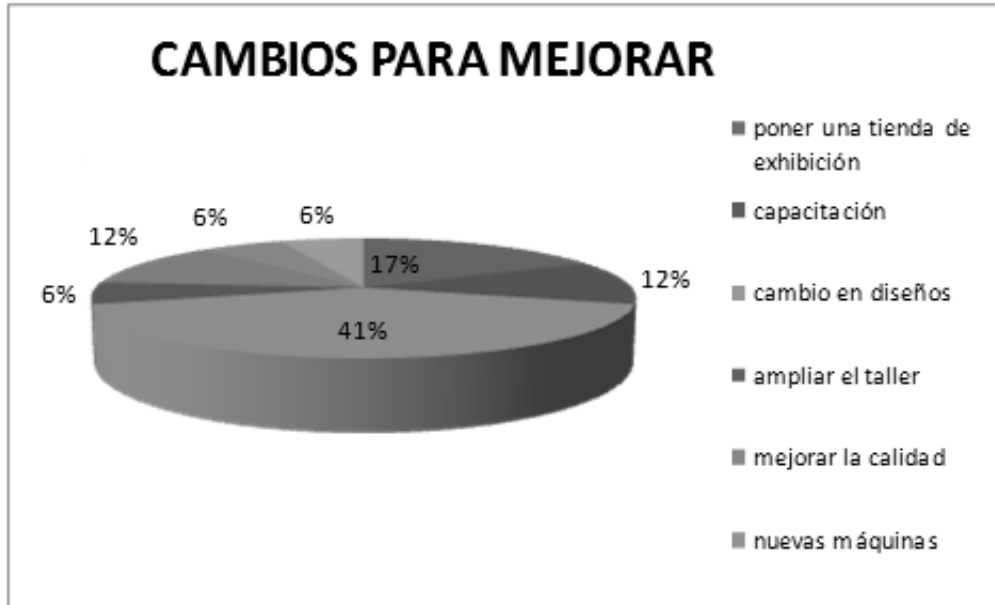
Figura 34. Lugares donde venden los productos de artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia.

Para concluir con la entrevista, se les pidió a los artesanos mencionaran que cambios implementarían ellos para mejorar su negocio, en la figura 35 se puede observar que un 41 % cambiarían diseños, un 17 % pondrían una tienda donde exhibir sus productos, un 12 % recibirían capacitación y mejorarían la calidad de sus productos, y un 6 % adquirirían nuevas máquinas, ampliarían su taller, o no harían nada. Se debe resaltar que la actitud de los artesanos es positiva pues no prevaleció una variable que implicara inversión alta de recursos, más bien su creatividad y habilidades.

Figura 35. Cambios que haría para mejorar la artesanía textil de Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia.

Del análisis realizado se puede establecer que los tipos de innovación que han desarrollado los artesanos del municipio de Santiago Atitlán, se enfocan primordialmente en la introducción de productos mejorados en su diseño, tamaño, estilo, calidad de la materia prima y cambio de colores, los cuales son el resultado de las demandas del mercado. Además de los productos típicos como el huipil, camisas, cortes que son utilizados como atuendos para la vestimenta diaria, los artesanos han diversificado su producción introduciendo artículos para decoración del hogar que tienen un alto porcentaje de trabajo artesanal, que ha requerido la utilización de maquinaria y equipo diferente a los telares tradicionales. Estos cambios denotan el interés que tienen por mejorar su negocio y el nivel de vida de sus familias, por tal motivo es necesario impulsar programas y proyectos que promuevan procesos de innovación incremental que propicie y fortalezca los cambios que se han ido realizado.

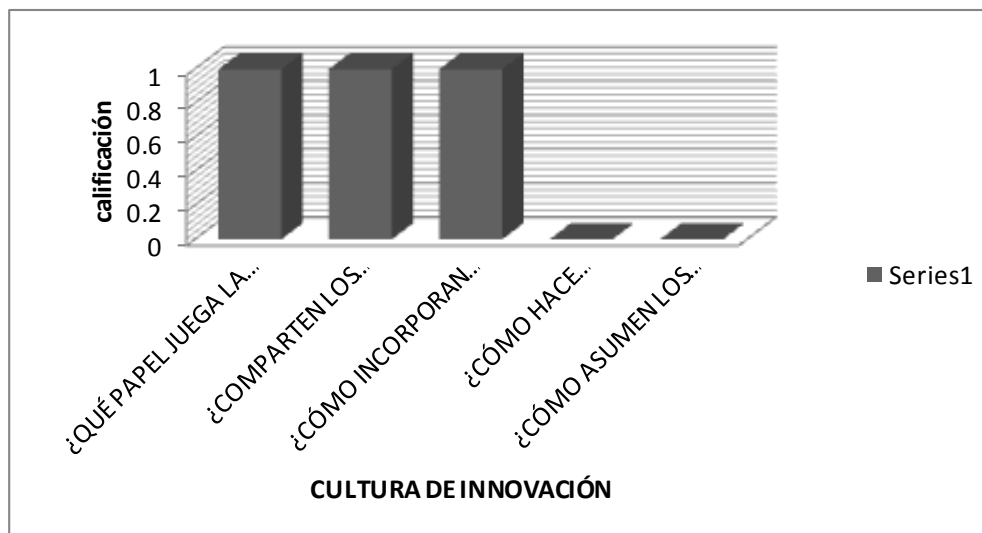
4.6.2 Gestión de innovación del sector de artesanía textil

A través de entrevista individual se aplicó la Metodología del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM), a un grupo de funcionarios de instituciones que dan apoyo a los artesanos. Se utilizaron los cuatro criterios para orientar la entrevista: cubrir un máximo de tópicos relevantes, proveer datos lo más específicos posibles, proveer la interacción que explore los sentimientos de los participantes con una cierta profundidad, tener en cuenta el contexto personal que los participantes usan para generar sus respuestas al tópico explorado (Morgan, 1997). Por lo tanto se les consultó sobre seis factores identificados por CIDEM que a continuación se enlistan:

4.6.2.1 Cultura de innovación

En la figura 36 se muestra la valoración que los funcionarios de las siguientes instituciones: Africa '70, ADDECAP, Oficina Municipal de la Mujer –OMM- de Santiago Atitlán, Proyecto de Desarrollo Económico Rural de Sololá –PROSOL-, y Asociación Cojolyá, le dieron a la cultura de innovación en el sector.

Figura 36. Factor 1 Cultura de innovación



CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Fuente: elaboración propia.

El rango de valoraciones es de 0 a 3 en cada uno de los aspectos investigados, se puede observar que la máxima valoración obtenida fue 1, lo que denota que la percepción que predomina es que dentro del sector de artesanía textil no existe una cultura de innovación.

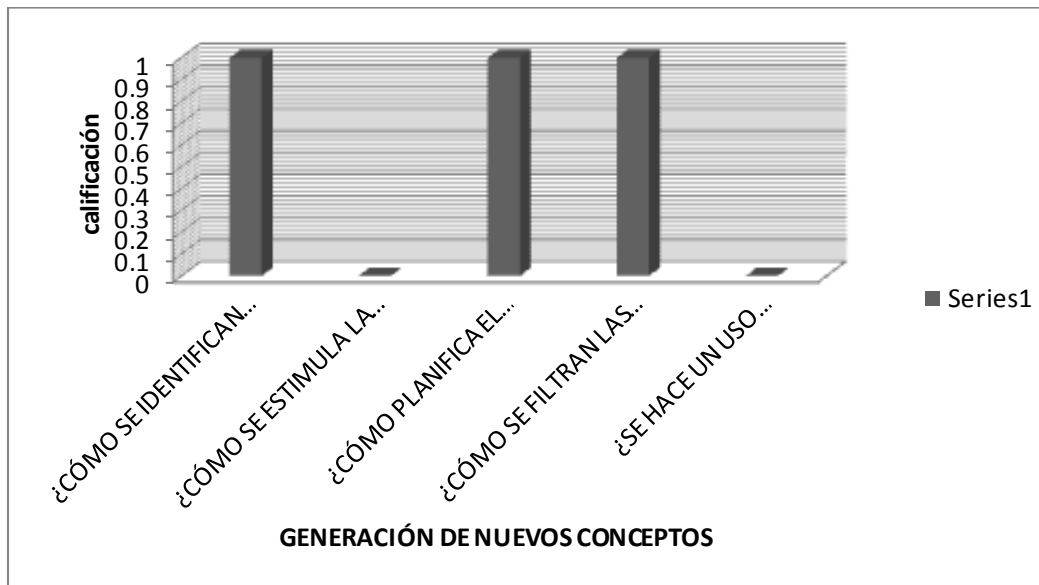
El sector artesanal prevé algunos cambios en los próximos años y sabe que ello afectará sus actuales productos y procesos de fabricación. Aun así, no actúan a la vista de estos cambios. Los recursos destinados a innovación son inexistentes, no sienten la necesidad de disponer de una metodología para gestionar la innovación, creen que la innovación es fruto de la inspiración de un momento; simplemente sucede.

De la misma manera, los artesanos hablan de innovación, pero no consiguen transmitir de forma coherente qué entienden por innovación, se cree que está de moda y se utiliza como un reclamo más de venta. Se ve la innovación como un elemento secundario. Dan prioridad a la obtención de resultados a corto plazo y a la minimización de riesgos en detrimento del medio y largo plazo.

4.6.2.2 Generación de nuevos conceptos

En la figura 37 se observa que la máxima valoración obtenida fue 1, lo que denota nuevamente que la percepción que predomina entre los entrevistados es que dentro del sector de artesanía textil, la generación de nuevos conceptos es débil. Los artesanos confían en su experiencia, la generación de nuevas ideas no se planifica. Es un grupo reducido de artesanos los que deciden de forma aislada que nuevos conceptos desarrollar, sin contar con la participación de todos los interesados.

Figura 37. Factor 2 Generación de nuevos conceptos



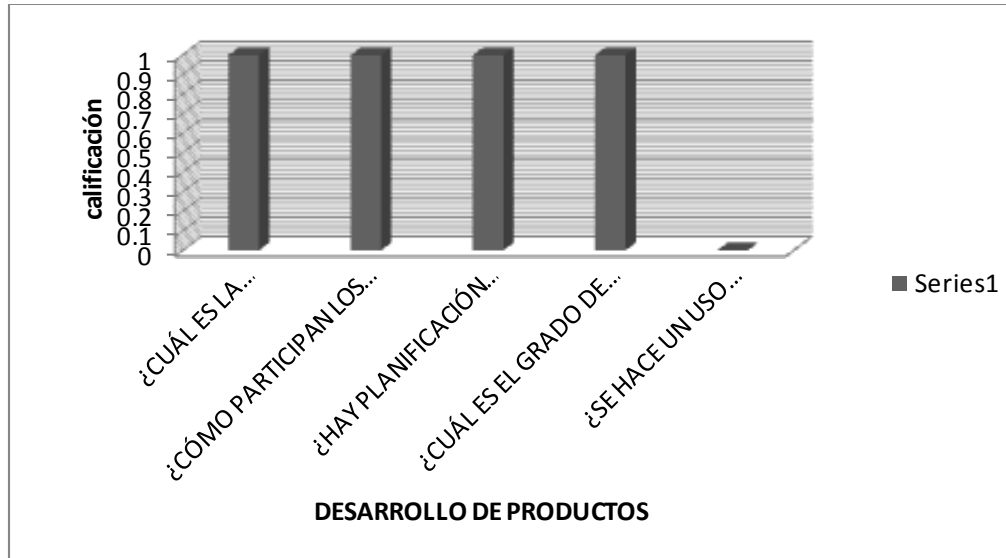
Fuente: elaboración propia.

En algunos casos existen mecanismos para facilitar la aportación de ideas y sugerencias. No existe ningún procedimiento para seleccionar qué conceptos se tienen que desarrollar.

4.6.2.3 Desarrollo de producto

En la figura 38 nuevamente se observa que la máxima valoración obtenida fue 1, lo que denota que la percepción que predomina entre los entrevistados es que dentro del sector de artesanía textil no existe desarrollo de productos de manera planificada. El desarrollo se lleva a cabo a partir de las necesidades del cliente, de manera ocasional, quien solicita a los artesanos las condiciones que tiene que cumplir el nuevo producto en cuanto a sus funciones, calidad, recursos y objetivos comerciales.

Figura 38. Factor 3 Desarrollo del producto



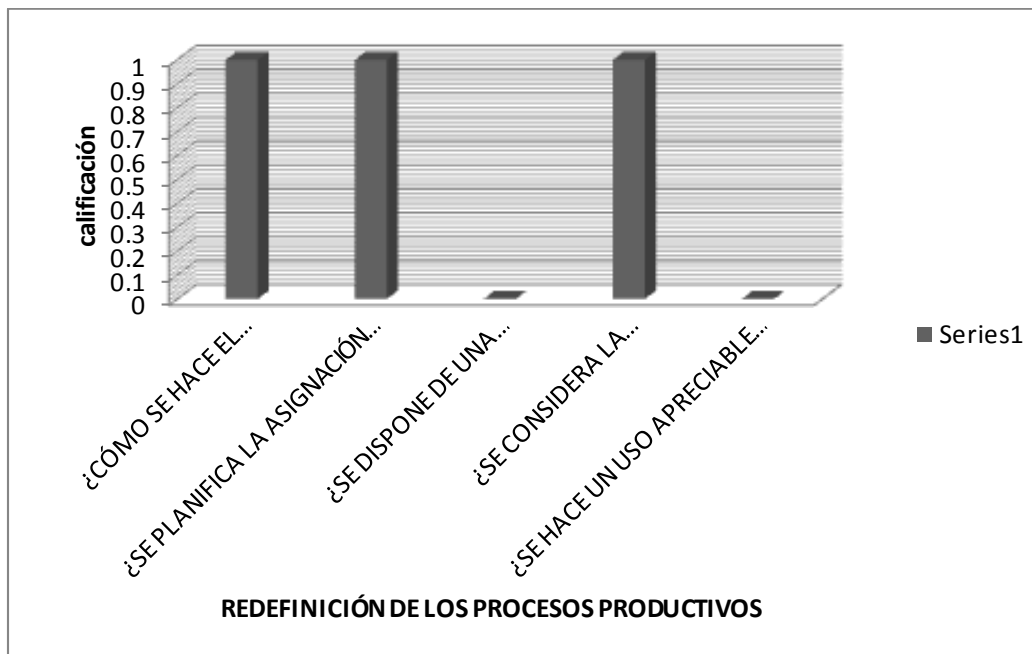
Fuente: elaboración propia.

Los artesanos consultan ocasionalmente a expertos y a los proveedores externos a través de reuniones informales. Existe un procedimiento simple y secuencial de desarrollo. Se hacen reuniones de seguimiento improvisadas.

4.6.2.4 Redefinición de los procesos productivos

De la misma manera en la figura 39 se observa que la máxima valoración obtenida fue 1, lo que denota que la percepción que predomina entre los entrevistados es que dentro del sector de artesanía textil, no existe una redefinición clara de los procesos productivos.

Figura 39. Factor 4 Redefinición de los procesos productivos



Fuente: elaboración propia.

No hay mecanismos de seguimiento de las tecnologías de fabricación ni modelos de organización utilizadas por las empresas del sector. No existe planificación de recursos financieros reservados específicamente para el desarrollo de nuevos procesos de producción.

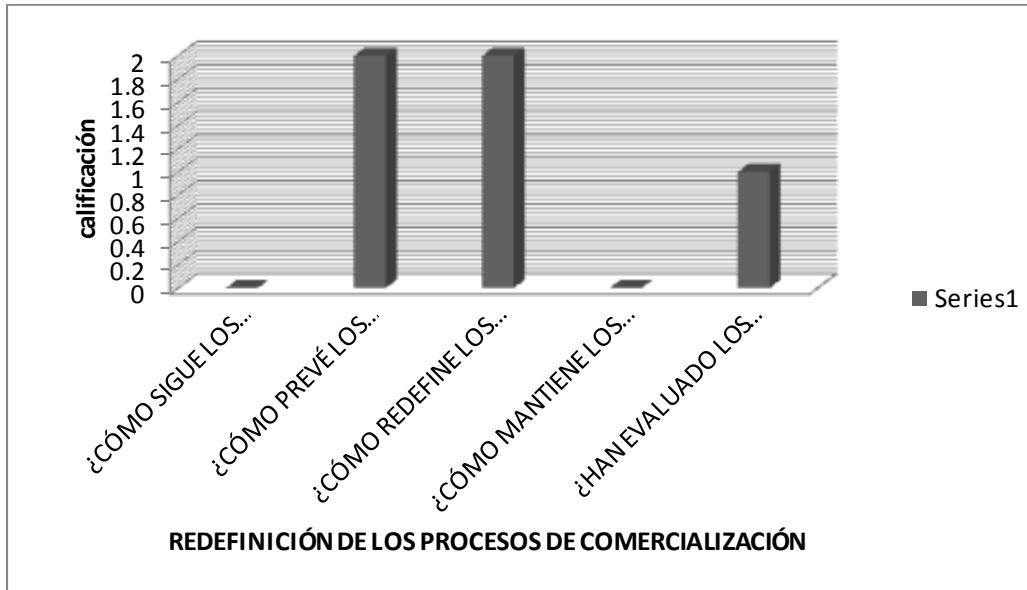
Los artesanos no tienen claro qué subcontratar y qué no. Se subcontrata por falta de capacidad. No existen relaciones estables con los proveedores. Las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos dependen de cada artesano.

4.6.2.5 Redefinición de los procesos de comercialización

En la figura 40 se puede observar que en el tema de comercialización la percepción de los entrevistados ha mejorado pues la valoración máxima

alcanzada es 2, puesto que los artesanos hacen un seguimiento informal a través de la asistencia a ferias, congresos, entre otros.

Figura 40. Factor 5 Redefinición de los procesos de comercialización



Fuente: elaboración propia.

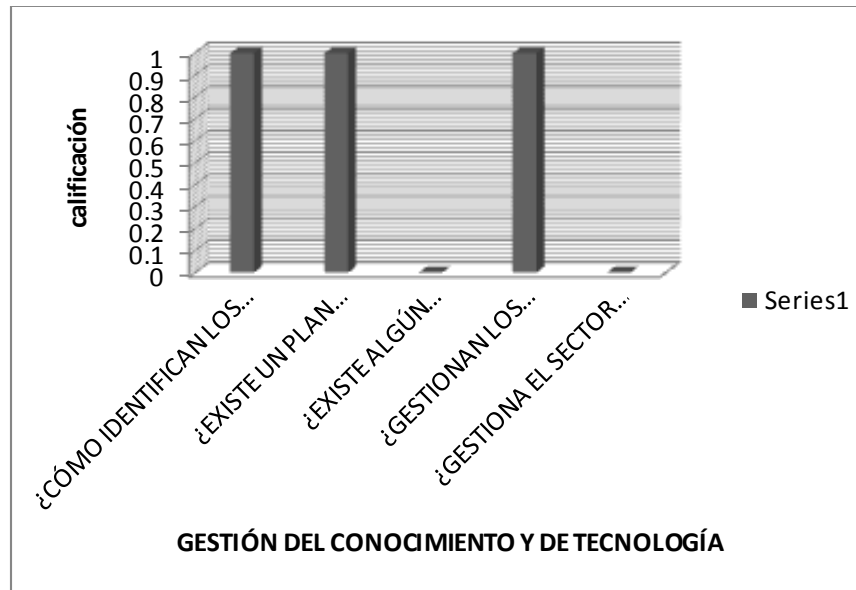
Desde el principio de la generación de nuevos conceptos se asume que los actuales procesos de distribución y venta serán también válidos para el nuevo producto. Solo ocasionalmente se consideran otras posibilidades. Tienen un claro enfoque de producto y asumen que el precio, la comunicación y la distribución y venta son factores prefijados, que no pueden aumentar el valor de sus productos. Los artesanos no mantienen comunicación constante con los clientes, normalmente acaba su relación con el cliente una vez formalizada la venta. Los clientes no participan en el desarrollo de nuevos productos y no se gestionan las quejas. No están al corriente de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas al ámbito comercial.

4.6.2.6 Gestión del conocimiento y de la tecnología

En la figura 41 se puede observar que nuevamente la valoración máxima alcanzada es 1, puesto que la percepción de los entrevistados es que los

artesanos no tienen identificados sus conocimientos ni competencias clave. No existe ningún plan estratégico sectorial para incorporar nuevas tecnologías al sector ni previsiones de adjudicación de recursos financieros a esta finalidad.

Figura 41. Factor 6 Gestión del conocimiento y la tecnología



Fuente: elaboración propia.

El sector artesanal no aborda, de momento, actividades de Investigación + desarrollo, ni interna ni externamente. No se conocen los programas institucionales de apoyo a Investigación+Desarrollo+Innovación. Existe la creencia generalizada de que el conocimiento es un patrimonio personal e intransferible que reside únicamente en la mente de las personas. No se percibe la ventaja de compartir el conocimiento.

En este aspecto, Hernández, Domínguez & Caballero (2005) mencionan que:

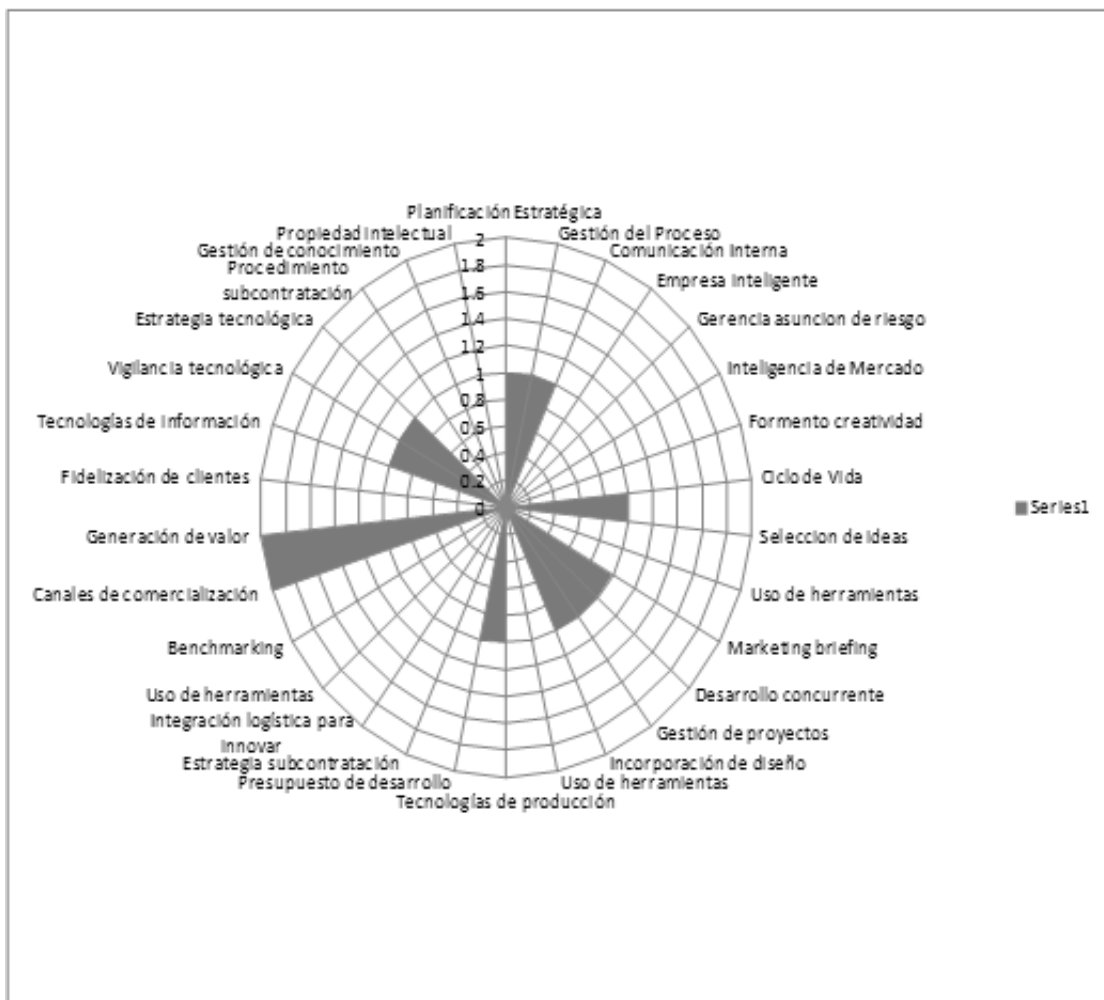
...las mejoras y cambios dentro de un proceso de innovación ocurren en el ámbito de la enseñanza aprendizaje que se da de padre a hijo, de abuelos a nietos, de tíos a sobrinos, en el que se comparten bases de conocimientos casi iguales. El sistema jerárquico de relaciones es totalmente familiar, no es como al interior del proceso de producción de una fábrica: maestro-oficial-

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

aprendiz, no cobran un salario determinado, ni están sujetos a estándares de venta ni de producción, por lo que los cambios y mejoras ocurren de acuerdo con la voluntad e interés de cada artesano. (p.17).

En la figura 42 se muestra la escasa valoración que el sector de artesanía textil ha tenido según la apreciación de funcionarios entrevistados en la gestión de la innovación.

Figura 42. Gestión de la Innovación del sector artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán Sololá



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

En la tabla 41 se puede observar el bajo porcentaje con el que se calificó la gestión de la innovación del sector artesanal el Municipio de Santiago Atitlán, por parte de los funcionarios que participaron en la entrevista.

Tabla 41. Gestión de la innovación del sector artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, Sololá

		Calificación	Nivel del SECTOR
Pregunta	LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	Calif:	20%
1	¿QUÉ PAPEL JUEGA LA INNOVACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN DEL SECTOR DE ARTESANÍA TEXTIL A LARGO PLAZO?	1	
2	¿COMPARTEN LOS ARTESANOS DEL SECTOR LA IDEA DE QUE LA INNOVACIÓN HAY QUE GESTIONARLA Y DE QUE NO SE PUEDE IMPROVISAR?	1	
3	¿CÓMO INCORPORAN LOS ARTESANOS DEL SECTOR DE ARTESANÍA TEXTIL LA INNOVACIÓN EN SU COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA?	1	
4	¿CÓMO HACE PROGRESAR LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ARTESANÍA EL SABER HACER (KNOW-HOW) A PARTIR DE LAS PERSONAS?	0	
5	¿CÓMO ASUMEN LOS ARTESANOS DEL SECTOR DE ARTESANÍA TEXTIL EL RIESGO INHERENTE A LA INNOVACIÓN?	0	
	Total de puntos	3	
	Máximo	15	
Pregunta	GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS	Calif:	20%
1	¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LOS CLIENTES Y LAS ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA PARA...?	1	
2	¿CÓMO SE ESTIMULA LA CREATIVIDAD DE LOS TRABAJADORES, LA APORTACIÓN DE IDEAS Y EL ESPÍRITU INNOVADOR?	0	
3	¿CÓMO PLANIFICA EL SECTOR ARTESANAL LA GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS?	1	
4	¿CÓMO SE FILTRAN LAS IDEAS Y CÓMO SE SELECCIONAN LOS CONCEPTOS QUE RECIBRÁN FINANCIACIÓN PARA SU DESARROLLO?	1	
5	¿SE HACE UN USO ADECUADO Y CONTINUADO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS? (Por ejemplo: análisis del valor, TR, brainstorming, carteles de productos, mapas de proyectos, empuje de proyectos, entre otros)	0	
	Total de puntos	3	
	Máximo	15	
Pregunta	DESARROLLO DE PRODUCTO	Calif:	27%
1	¿CUÁL ES LA INFORMACIÓN DE PARTIDA PARA INICIAR EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO?	1	
2	¿CÓMO PARTICIPAN LOS ARTESANOS DEL SECTOR, LOS CLIENTES Y LOS PROVEEDORES EN LA LABOR DE DESARROLLO DESDE EL INICIO DEL PROYECTO?	1	
3	¿HAY PLANIFICACIÓN TEMPORAL POR FASES CON OBJETIVOS QUE SE TIENEN QUE CUMPLIR Y COSTOS PREVISTOS Y CON UN SEGUIMIENTO REGULAR DEL PROYECTO?	1	
4	¿CUÁL ES EL GRADO DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO?	1	
5	¿SE HACE UN USO ADECUADO Y CONTINUADO DE LAS HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS? (Por ejemplo: CAD/CAM-CAE, QFD, ingeniería de valor, prototipo virtual, mapas de prestación de servicios...)	0	
	Total de puntos	4	
	Máximo	15	
Pregunta	REDEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	Calif:	20%
1	¿CÓMO SE HACE EL SEGUIMIENTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE FABRICACIÓN Y DE LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS?	1	
2	¿SE PLANIFICA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS ESPECÍFICOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN?	1	
3	¿SE DISPONE DE UNA ESTRATEGIA DE SUBCONTRATACIÓN?	0	
4	¿SE CONSIDERA LA POSIBILIDAD DE INNOVAR INTEGRANDO ACTIVIDADES LOGÍSTICAS?	1	
5	¿SE HACE UN USO ADECUADO DE LAS HERRAMIENTAS MÁS ADECUADAS PARA LA DEFINICIÓN Y EL CONTROL DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS? (Por ejemplo: FMEA, simulación de procesos, TPM, experiencias piloto controladas)	0	
	Total de puntos	3	
	Máximo	15	
Pregunta	REDEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	Calif:	33%
1	¿CÓMO SIGUE LOS ARTESANOS DEL SECTOR OTRAS PRÁCTICAS COMERCIALES PARA CONSEGUIR NUEVAS IDEAS DE MEJORA Y DE...?	0	
2	¿CÓMO PREVE LOS ARTESANOS LA FORMA PRECISA EN QUE SE LLEVARÁ A CABO LA COMERCIALIZACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO?	2	
3	¿CÓMO REDEFINE LOS ARTESANOS LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING Y CÓMO ELLO PERMITE GENERAR MÁS VALOR A SUS PRODUCTOS?	2	
4	¿CÓMO MANTIENE LOS ARTESANOS EL CONTACTO CON LOS CLIENTES DESPUÉS DE LA VENTA?	0	
5	¿HAN EVALUADO LOS ARTESANOS LAS NUEVAS POSIBILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN GENERADAS POR LA EVOLUCIÓN DE LAS...?	1	
	Total de puntos	5	
	Máximo	15	
Pregunta	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA	Calif:	20%
1	¿CÓMO IDENTIFICAN LOS ARTESANOS LAS TECNOLOGÍAS CLAVE PARA SU NEGOCIO Y COMO EVALUAN EL IMPACTO DE ESTAS TECNOLOGÍAS SOBRE LOS PRODUCTOS DE FUTURO?	1	
2	¿EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS AL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, CON UNA DOTACIÓN PRESUPUESTARIA Y UNA ESTIMACIÓN DE LA RENTABILIDAD ESPERADA?	1	
3	¿EXISTE ALGO UN PROCEDIMIENTO PARA DECIDIR QUÉ PARTE DEBE HACERSE INTERNAMENTE Y QUÉ PARTE HAY QUE...?	0	
4	¿GESTIONAN LOS ARTESANOS SU CONOCIMIENTO DE FORMA ADECUADA?	1	
5	¿GESTIONA EL SECTOR ARTESANAL SUS ACTIVOS DE PROPIEDAD INTELLECTUAL (PATENTES, DERECHOS DE AUTOR, MARCAS, SECRETOS INDUSTRIALES Y KNOW-HOW)?	0	
	Total de puntos	3	
	Máximo	15	

Fuente: CIDEM 2002

Hernández, Domínguez & Jiménez (2004), consideran que “a los artesanos se les dificulta la innovación de sus productos porque no tienen contacto con los clientes para generar ideas, tampoco tienen un área para investigación, con recursos monetarios para concretar sus ideas de innovación, pero lo que sí es un hecho real, es que si ellos no aprenden a mejorar su producto y comercializarlo, tarde o temprano, otros lo harán” (p. 398).

4.6.3 Factores que inciden en la innovación

Tal como se indicó en el capítulo dos, los factores endógenos o internos son resultado de actuaciones propias de los negocios y dependen de la capacidad de dirección para consolidar las dimensiones de la calidad y productividad (corto plazo), así como la posibilidad de crear a menor costo y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales que generen productos o servicios innovadores (largo plazo). Se entiende por endógeno a todo factor que depende de la voluntad de quien “está a cargo” de los resultados.

Los factores externos o exógenos están asociados al sector de actividad al que pertenece la empresa, al contexto institucional que la rodea y a las características de la política económica que le afecta. Se entiende por exógeno a todo factor que no depende de la voluntad de quien “está a cargo” de los resultados. La estrategia adecuada para mejorar la competitividad debe considerar cada uno de estos factores los cuales se deben articular mediante la participación activa de los principales actores que se identificaron y que se describirán en el capítulo cinco.

La tabla 42 presenta los factores endógenos y exógenos identificados por los funcionarios de las instituciones entrevistadas y que consideran afectan de forma directa el desarrollo del sector artesanal de Santiago Atitlán.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Tabla 42. Factores que inciden en la Innovación del sector de artesanía textil desde la percepción de funcionarios entrevistados:

FACTORES EXOGENOS	FACTORES ENDOGENOS
a) Políticas públicas nacionales y municipales	a) Cultura
b) Posibilidades de cooperación nacional e internacional	b) Costos de capacitación
c) Sistema educativo formal	c) Costos asociados a la innovación
d) Sistema educativo informal (capacitación técnica y administrativa)	d) Cambios en los procesos productivos
e) Existencia de Centros de Formación o Capacitación	e) Cambios en los diseños
f) Propiedad intelectual	f) Estructura organizacional
g) Acceso a las tecnologías de la información y comunicación	g) Inversiones en equipo físico
h) Regulaciones tributarias	h) Uso de las TIC's
i) Acceso a servicios básicos (agua, electricidad, drenajes, entre otros)	i) Exploración de nuevos mercados
j) Marco jurídico	j) Cumplimiento de pedidos
k) Acceso a créditos o recursos financieros	k) Actitud hacia el cambio
l) Tasa de interés (costo de capital)	l) Trabajo en equipo
m) Estructura del mercado	m) Diversificación de productos
n) Respuesta de los clientes ante los productos nuevos	n) Tamaño del negocio
	o) Riesgos que implica innovar

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CASOS EN ESTUDIO

Como lo indica Sandoval (2002) una de las técnicas de recolección de la información más utilizada en los últimos tiempos es la entrevista de grupo focal sobre todo en la discusión de problemáticas que afectan a conglomerados humanos específicos, por tal razón se utilizó esta técnica para validar la información, en la misma participaron representantes de las siguientes instituciones: la Asociación Comité Cívico Unión Maya Tzutujil de Santiago Atitlán y el Consorcio de Mujeres de Santiago Atitlán.

CAPÍTULO V SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

*“Es justamente la posibilidad de realizar un sueño
lo que hace que la vida sea interesante”
Paulo Coelho*

5. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

El desarrollo del capítulo presenta el planteamiento estratégico para la conformación de un Sistema de Innovación Local como opción para mejorar la competitividad de la pequeña y microempresa de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, Sololá, cuyo objetivo general es desarrollar una conciencia local empresarial e institucional sobre la importancia de la innovación para la competitividad del sector de artesanía textil, a través de la efectiva articulación de los componentes del sistema. Para lograr la viabilidad del sistema es necesario identificar los niveles que conforman el mismo así como los actores clave, de la misma manera es importante establecer las líneas de acción a seguir y el proceso adecuado para gestionar la innovación.

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, el sector artesanal por sus características, pertenece a un segmento de mercado donde los consumidores locales buscan originalidad, no aceptan una versión estandarizada del producto sobre todo las mujeres cuando acuden a comprar un huipil, tienden a la exclusividad y a la distinción, en el caso de los clientes que están fuera del municipio, de la misma manera prefieren los productos artesanales que sean únicos, que lleven un mensaje de la cultura del lugar, y suelen pagar un precio elevado por ello. Por tal motivo los artesanos deben enfocarse en la elaboración de productos innovadores, que respondan a las demandas del mercado nacional e internacional, productos elaborados con materia prima de primera calidad, con diseños y colores novedosos.

La conformación de un Sistema de Innovación Local, debe tomar en cuenta que los proyectos y programas que se impulsen en apoyo al sector artesanal partiendo de los conocimientos y prácticas culturales, promoviendo la participación de las mujeres artesanas en la generación de nuevas ideas, pues son las que en su gran mayoría se dedican a la producción de artesanía textil, dicho sistema debe articular con las instituciones de Educación Superior, las cuales a través de la investigación aplicada pueden contribuir a procesos innovativos, de la misma

manera el sistema debe involucrar al gobierno municipal quien es la plataforma y el soporte en materia legal y normativa.

Dentro de los hallazgos de la investigación se estableció que existe un grupo considerable de mujeres artesanas que se han organizado a través de asociaciones coordinadas a través de un Consorcio, por lo cual se debe aprovechar esta instancia para gestionar la innovación a través del Sistema Local de Innovación, el Consorcio de Asociaciones deberá ser el canal para promocionar sus productos, capacitarse, fortalecer la organización de cada asociación con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de sus hijos y familias. La propuesta no excluye la participación de los hombres artesanos.

5.1 Matriz FODA

Considerando que el contexto de la artesanía textil de Guatemala, se ha mantenido por décadas en el llamado “circuito económico o estancamiento empresarial”, pues lograr procesos de innovación en contextos socialmente desfavorecidos como lo son la mayoría de comunidades indígenas, que presentan bajos niveles de escolaridad, limitado acceso a tecnologías, a mercados, a financiamiento, asistencia técnica y administrativa, es muy difícil, lo que no ha permitido que dicho sector logre ser competitivo.

Por lo que pasar del estado de estancamiento empresarial al estado de crecimiento por medio de las innovaciones es de vital importancia para lograr el desarrollo económico y social del municipio. El papel que juega la innovación en la artesanía textil, es trascendental, pues contribuye a diversificar los productos sin perder la identidad cultural de los mismos, mejora la forma de organización y de comercialización lo cual repercute en la mejora de la calidad de vida de los artesanos.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

Con el objetivo de presentar la información de manera ordenada en la figura 43 se presenta la matriz FODA, la cual considera las estrategias de los autores citados a lo largo de la investigación, que constituye una de las herramientas a utilizar en el presente capítulo.

Figura 43. Generación de estrategias a partir de Matriz FODA

MATRIZ DAFO (FODA)-GENERACION DE ESTRATEGIAS		
	ANALISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
ANALISIS INTERNO		
FORTALEZAS 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
DEBILIDADES 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Fuente: Chapman, 2004.

A pesar del escaso desarrollo tecnológico en los procesos de producción de la artesanía textil, lo cual ha impedido la incorporación de innovaciones radicales, la innovación ha estado presente desde el momento que han elaborado productos con las características que la demanda establece muy a pesar de sus creencias, costumbres y conservación de la cultura.

En la figura 44 se presentan las estrategias ofensivas que relacionan las Fortalezas con las Oportunidades, denominada estrategia FO, cuyo objetivo es maximizar las oportunidades que tienen los artesanos y que son factores externos, así como sus fortalezas internas o empresariales, las mismas han sido validadas mediante un grupo focal integrado por representantes de organizaciones que apoya al sector de artesanía textil en el municipio de Santiago Atitlán.

Figura 44. Estrategia maxi-maxi, matriz FODA. Generación de estrategias
ofensivas para sector de artesanía textil

		OPORTUNIDADES	
		FO: maxi-maxi	
F O R T A L E Z A S		E1: Realización de ferias, ruedas de negocios y exposiciones de artesanía textil a nivel local, nacional e internacional, con el apoyo de las autoridades municipales	
		E2: Adoptar una marca comercial, patentando los productos de artesanía textil producidos en el Municipio	
		E3: Utilización de las TICs para comercializar y promocionar los productos de artesanía textil del Municipio	
		E4: Aprovechar el mercado local con productos artesanales basados en calidad y originalidad	
		E5: Apoyo a la comercialización del sector artesanal identificando los nichos de mercado existentes tanto a nivel nacional como internacional	
		E6: Lograr la asociatividad de los empresarios mediante la promoción de cluster artesanales o consorcios que permitan la adquisición de materia prima en volúmenes considerables a menor costo, el cumplimiento de las demandas del mercado, y la penetración en mercados internacionales	

Fuente: elaboración propia.

En la figura 45 se presentan las estrategias defensivas (FA) que relaciona las fortalezas que tiene los artesanos con las amenazas externas, su objetivo es maximizar las fortalezas y disminuir la amenazas. Dentro de las estrategias planteadas se debe considerar el papel importante que juega la innovación organizacional puesto que ellas buscan responder a las dificultades y conflictos que puedan dificultar la interacción y comunicación entre cada una de las asociaciones, limitando el aprendizaje y la transferencia de conocimientos. La innovación organizacional promueve los mecanismos de gobernabilidad al interior de las organizaciones y entre organizaciones, que es fundamental para lograr el éxito esperado.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

Figura 45. Estrategia maxi-mini, matriz FODA. Generación de estrategias defensivas para sector de artesanía textil

AMENAZAS	
FA: Maxi-mini	
F O R T A L E Z A S	E1: Búsqueda de nuevos mercados, a partir de ofrecer productos novedosos, por lo que los artesanos deberán capacitarse en la confección de nuevos diseños apoyados por la administración municipal
	E2: Se deberá capacitar a los artesanos en temas administrativos como planes de negocio, control de costos, control de inventarios, mediante alianzas con universidades
	E2: La planeación de la producción deberá orientarse hacia el mercado, sin perder la cosmovisión y cultura del municipio
	E4: Utilizar empaque en los productos artesanales, incluyendo una breve historia de la cultura Tzutuhil y su cosmovisión
	E5: Búsqueda de fuentes de financiamiento para el sector de artesanía textil que ofrezcan beneficios como: tasas de interés blandas, períodos de gracia, servicios de asistencia entre otras.
	E6: Se debe fortalecer el liderazgo de cada consorcio, así como las instancia de coordinación entre ellos.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 46 se presentan las estrategias adaptativas (DO), que relaciona las debilidades que tiene los artesanos con las oportunidades externas, su objetivo es minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, es por tal razón que se deben impulsar innovaciones tecnológicas, organizacionales y de comercialización que permitan que las asociaciones de artesanas logren mejorar la calidad de sus productos incorporando sistemas de gestión de la calidad, métodos de justo a tiempo, la participación activa en redes de producción y exportación hacia mercados internacionales coordinadas a través del Consorcio de Mujeres.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

Figura 46. Estrategia mini-maxi, matriz FODA. Generación de estrategias adaptativas para sector de artesanía textil

		OPORTUNIDADES
		DO: mini-maxi
DEBILIDADES	E1: Capacitación en temas administrativos como: elaboración de plan de negocios, control de costos, control de inventarios, estudio de mercado, entre otros.	
	E2: A través de la organización de los consorcios de mujeres realizar alianzas estratégicas con AGEXPORT para lograr la venta de la artesanía textil a nivel internacional	
	E3: Impulsar programas de alfabetización y educación primaria y básica por madurez, a través de convenios con CONALFA, AGER entre otras.	
	E4: Sensibilizar a los artesanos a través de talleres sobre la importancia del trabajo en equipo y la colaboración mutua, fomentando el asociativismo.	
	E5: Capacitación técnica para desarrollar nuevas líneas de productos acordes a las demandas del mercado nacional e internacional, a través de convenios con Universidades que cuenten con carreras de diseño industrial o afines.	
	E6: Sensibilizar mediante talleres sobre la importancia de la planificación de la producción, la entrega de pedidos a tiempo, así como temas de valores: puntualidad, compromiso, responsabilidad entre otros.	
	E7: Capacitar a los artesanos sobre el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación TICS, para promover la venta de sus productos.	
	E8: Promover la creación de un centro de capacitación técnica que cuente con maquinaria y equipo adecuado para desarrollar productos artesanales.	

Fuente: elaboración propia.

En la figura 47 se presentan las estrategias de sobrevivencia (DA), que relaciona las debilidades que tiene los artesanos con las amenazas externas, su objetivo es minimizar las debilidades y minimizar las amenazas.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

Figura 47. Estrategia mini-mini, matriz FODA. Generación de estrategias de sobrevivencia para sector de artesanía textil

	AMENAZAS
	DA: mini-mini
DEBILIDADES	E1: Búsqueda de nuevos mercados, a partir de ofrecer productos novedosos, por lo que los artesanos deberán capacitarse en la confección de nuevos diseños apoyados por la administración municipal
	E2: Capacitación y formación en temas de planificación y programación de la producción de artesanía textil, mediante convenios con centros de capacitación como INTECAP e instituciones de Educación Superior
	E3: Promover la creación de un centro de información artesanal que permita el conocimiento de mercados, métodos, formas de organización, proveedores entre otros
	E4: Promover convenios con AGEXPORT para lograr incursionar en mercados internacionales, así como la asistencia técnica dirigida a las artesanas organizadas a través de las asociaciones y coordinadas por el Consorcio
	E5: Capacitar al mayor número de artesanos en temáticas para fortalecer los procesos productivos como: control de calidad, innovación, uso de máquinas industriales, exportación, entre otros, a través de convenios y alianzas con las Universidades del país.
	E6: Jornadas de sensibilización sobre valores como el cumplimiento en la entrega de los pedidos, puntualidad, compromiso, entre otros.
	E7: Equipamiento del Centro de Capacitación Técnica aprovechando el apoyo de la cooperación internacional
	E8: Creación de un fondo revolvente para otorgar créditos solidarios a los grupos de artesanos con créditos blandos y períodos de gracia

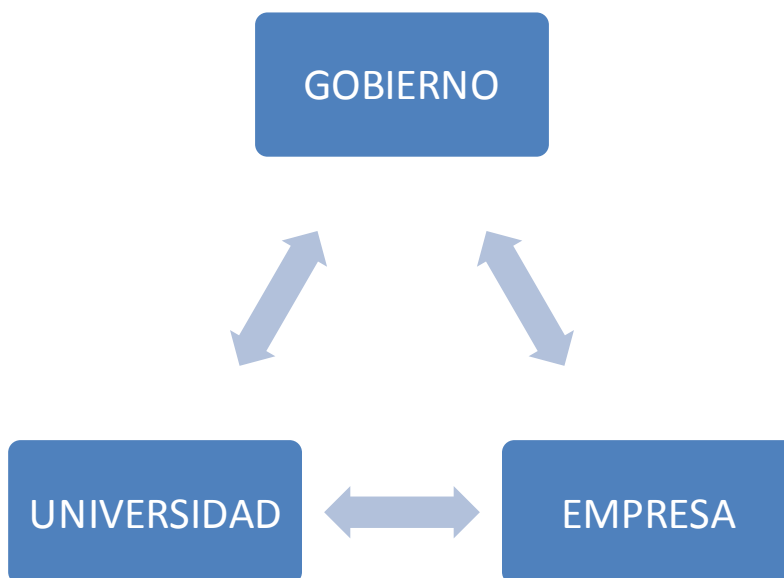
Fuente: elaboración propia.

En este sentido en las pequeñas y micro empresas de artesanía textil la innovación es marginal y no se ve como visión estratégica del sector, por lo tanto se deberá iniciar con procesos de sensibilización, capacitación, asesorías puntuales a través de la participación de estudiantes de pregrado y posgrado de las universidades del país, con el objeto de cambiar la cultura del sector con el para incorporar ciencia, tecnología e innovación al proceso de decisión. A continuación se presenta la estrategia sectorial a través de la conformación de un Sistema de Innovación Local (SIL).

5.1.1 Sistema de innovación local

Como ya se indicó en el capítulo dos, el concepto de un Sistema Nacional de Innovación (SIN) constituye un conjunto de instituciones cuyas interacciones determinan el desempeño innovador de las empresas. La figura 48 representa la sinergia que debe existir en un Sistema de Innovación Nacional, en el cual los tres componentes básicos: gobierno, universidad y empresa, se interrelacionan y retroalimentan mutuamente.

Figura 48. Sinergia de un Sistema de Innovación Nacional (SIN)



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRETEGIA PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

Por lo tanto el SIN es el conjunto de instituciones que conjunta y/o individualmente contribuyen al desarrollo y la difusión de nuevas tecnologías y las estructuras políticas que los gobiernos implementan para influir en el proceso de innovación. Como tal es un sistema de instituciones interconectadas para crear, almacenar y transferir el conocimiento, las habilidades y artefactos que definen nuevas tecnologías.

A pesar de que en Guatemala no se ha conformado el SIN, es importante mencionar que se han realizado esfuerzos importantes en el tema, existe una Mesa Técnica de Innovación en la cual participan por lo menos un representante de cada una de las siguientes instituciones: el Ministerio de Economía, la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT), La Universidad de San Carlos de Guatemala a través de la Facultad de Ingeniería, La Universidad del Valle de Guatemala, Fundación I, Cámara de la Industria, Cámara de Comercio, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y la Fundación para el Desarrollo (FUNDES), la mesa es el resultado del trabajo del Programa DESCA/GIZ, han realizado esfuerzos de coordinación, y han impulsado la formulación de la Política Nacional de Innovación.

Como es complicado lograr que todos los actores se pongan de acuerdo, es necesario impulsar la creación de un Sistema de Innovación en los gobiernos locales, que permite mejorar la competitividad de sus unidades productivas. Por lo tanto una propuesta viable es impulsar a nivel local la conformación de un Sistema de Innovación Local (SIL), el cual deberá estar conformado y articulado tomando en cuenta los tres niveles que influyen en la funcionalidad y los efectos del Sistema: nivel macro, meso y micro los cuales aparecen en la Tabla 43

Tabla 43. Niveles que conforman un Sistema Nacional de Innovación

Nivel	Actores	Impacto en el SIN
Nivel macro	Autoridades públicas responsables de la política	Gobernanza y composición de condiciones para poner un marco para el SIN
Nivel meso	Fomentadores institucionales de la innovación o programas e iniciativas públicas y privadas	Instituciones e iniciativas que funcionan como herramientas para convertir la política de innovación en práctica.
Nivel micro	Empresas, universidades, instituciones de educación superior.	Beneficiarios de medidas de fomento y productores de conocimiento, innovación, tecnologías y productos

Fuente: Bovenschulte, 2010.

A continuación se describen los componentes que se deben considerar en cada uno de los niveles.

5.1.1.1. Nivel macro:

- a) Políticas de innovación nacionales y estatales las cuales dan el marco regulatorio y facilitador para que los artesanos puedan realizar innovaciones de forma incremental. En este sentido dentro de los hallazgos identificados se pudo establecer que PRONACON está impulsando la formulación de la política nacional de innovación (Orantes, 2013).

La disposición de las inversiones públicas en innovación, es el resultado directo de las decisiones tomadas a nivel de política. Crear incentivos para la promoción y el desarrollo del emprendimiento, en sus tres etapas: fomento de la cultura emprendedora, promoción de la gestación de nuevos emprendimientos, y fomento del crecimiento y la consolidación de los

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

mismos, e inclusión del tema en las propuestas o revisiones de la legislación para el fomento de las MIPYMES a nivel local. El apoyo a través de subsidios directos e indirectos entre otros, en este aspecto a nivel local el gobierno local toma un rol de facilitador y promotor de la innovación, en este sentido el panorama para el sector artesanal es muy alentador pues actualmente se cuenta con la disposición y el apoyo del alcalde municipal.

5.1.1.2 Nivel meso:

- a) Instituciones para el fomento de la innovación: En este nivel se ha identificado a nivel nacional a PRONACOM, el cual como se indicó en el capítulo cuatro es un programa nacional participativo, facilitador de esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre el sector público, empresarial y la sociedad civil, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial, que genere la inversión contribuyendo al desarrollo descentralizado del país, mejorando la calidad de vida de los guatemaltecos.

- b) El Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán el cual fue creado el 22 de abril 2010, lo conforman alrededor de 3 500 mujeres integradas en 10 organizaciones de base comunitaria, de las cuales 8 poseen personalidad jurídica y 2 aún no. Cada organización desarrolla distintas acciones que les son propias y que responden a los intereses de sus integrantes, sin embargo, tomaron la decisión de ser parte de una organización de 2do. nivel (Consorcio) que les representa ante la sociedad civil local, las instancias del Estado y el gobierno municipal. La señora María Sosof Ratzán es la actual presidenta de la junta directiva inscrita en el Registro de Personas Jurídicas de Ministerio de Gobernación, SIRPEJU No. 5112022447K.

- c) Organismos de financiación e innovación: En este sentido se pueden considerar el Viceministerio de la MIPYME, el CONCYT, la Dirección General de Investigación (DIGI) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el EPSUM, PROSOL, la Cooperación de Japón, la Cooperación Andaluza entre

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRETEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

otras. Cuya principal función deberá ser el apoyo con la financiación en investigación básica y aplicada al servicio de los artesanos para aumentar su capacidad de innovar y por ende lograr la competitividad.

- d) Programas para el fomento de la innovación: Estará representado por acciones concretas previstas por el gobierno municipal, instituciones privadas y cooperación internacional, entre las cuales se pueden mencionar programas de financiación que ofrezcan a los artesanos créditos con tasas de interés blandas, con períodos de gracia, programas de capacitación, programas de asesoría técnica y administrativa. Financiamiento para investigación y desarrollo de productos artesanales, financiamiento para la consolidación de redes empresariales (asociaciones, consorcios, *cluster*, entre otros).

5.1.1.3 Nivel Micro:

Actores claves e instituciones interesadas:

- a) Dentro de la cuales se pueden mencionar los centros de transferencia de tecnología en este sentido se cuenta con el Centro de Investigaciones de Ingeniería (CII) a través del Laboratorio de Investigación de Extractos Vegetales de la Sección de Química Industrial, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Universidad Rafael Landívar a través de los proyectos de vinculación identificados en el capítulo cuatro de esta investigación a través del Departamento de Diseño Industrial con responsabilidad Social Universitaria de la Facultad de Arquitectura y Diseño, las diez asociaciones de artesanas y su organización a través del Consorcio, los gestores de innovación, los centros de capacitación tecnológica como el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).
- b) Los artesanos y artesanas que son la razón fundamental de esta investigación, La mayoría de las mujeres que integran las organizaciones de base se encuentran por debajo de la línea de la pobreza, algunas hablan y escriben el idioma español y de ellas pocas tienen estudios de primaria. La

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRETEGIA PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

mayoría son emprendedoras y poseen experiencia organizacional, así como, empresarial a distintos niveles desde el individual hasta el colectivo.

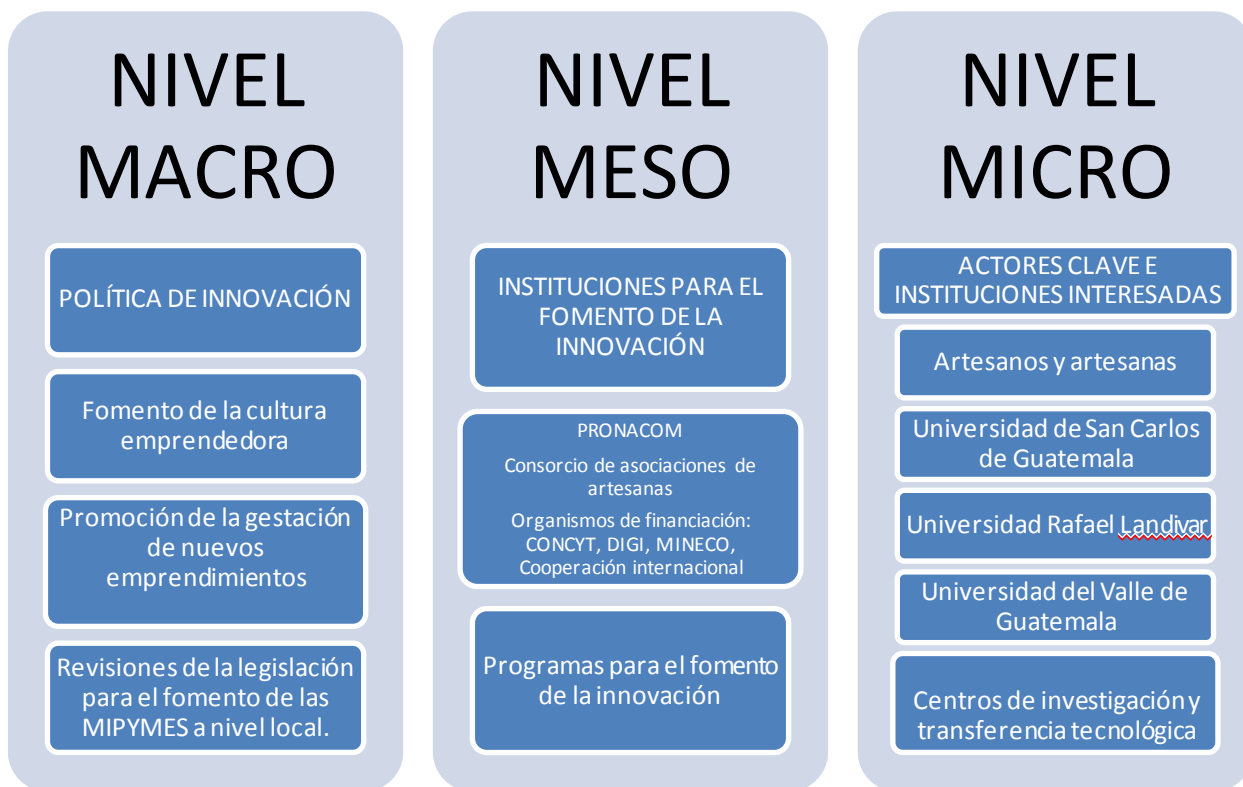
A partir de las variadas formas organizativas que existen en el municipio, especialmente de las mujeres, los intereses son diversos, sin embargo, estos se encuentran en el diseño de sistemas de producción y comercialización conjunta, que es uno de los objetivos del Consorcio. Las artesanas líderes están dispuestas a promover procesos que les acerquen a desarrollar acciones de empoderamiento y capacidades de gestión empresarial, social y política de manera que valoran las propuestas que se construyan con ellas en el marco de procesos participativos. Sobre todo si se aprovechan las experiencias, las destrezas y habilidades que ya poseen y que pueden ser perfeccionadas.

El Consorcio ha definido la búsqueda y concreción de propuestas viables de proyectos productivos y apoyan los procesos que les ayude a definirlos. Si las propuestas de proyectos productivos están cerca de su cotidianidad, como lo es la producción de artesanías o artículos en mostacilla o tejidos textiles seguramente se involucrarán y buscarán los medios para participar.

La mayoría de las artesanas producen para ellas y sus familias, si disponen de los insumos necesarios y de la asesoría especializada producirán para el mercado. Sin embargo, los sistemas de producción que se diseñen deberán considerar sus “tiempos” ya que desempeñan múltiples roles y tareas en sus casas, en sus organizaciones y en la sociedad local. La forma organizativa de Consorcio ya indica la intención empresarial y comercial de las organizaciones que le componen.

En la figura 49 se puede observar los actores del sistema de innovación local propuesto para el municipio de Santiago Atitlán.

Figura 49. Sistema de Innovación Local municipio de Santiago Atitlán



Fuente: elaboración propia adaptado de Bovenschulte, 2010.

5.1.2 Líneas de acción

Basada en los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas se han establecido las siguientes líneas de acción que deberán considerarse para lograr que el Sistema de Innovación Local del municipio de Santiago Atitlán se logre implementar, las mismas han sido validadas con el equipo de trabajo del Consorcio de Santiago Atitlán.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

5.1.2.1 Nivel Macro:

- Revisión de la legislación existente sobre MIPYMES e Innovación, con el propósito de identificar oportunidades para el sector artesanal, promoviendo el conocimiento y socializando las mismas entre los grupos de artesanas organizadas en el Consorcio a través de talleres, conferencias, entre otras.

- Recopilación, análisis de información y fundamentación de la necesidad de crear incentivos para la promoción y el desarrollo del emprendimiento, en sus tres etapas: fomento de la cultura emprendedora, promoción de la gestación de nuevos emprendimientos, y fomento del crecimiento y la consolidación de los mismos.

5.1.2.2 Nivel meso:

- Análisis de los sistemas de financiamiento para las MIPYMES de artesanía textil del municipio y del acceso al crédito que tienen actualmente, con el propósito de identificar su efectividad, e identificación de mecanismos no tradicionales de financiamiento debido a que por la condición de pobreza no cuentan con las garantías que las instituciones tradicionales solicitan para conceder créditos.

- Búsqueda de redes de ángeles inversionistas dispuestos a conocer proyectos innovadores (elaboración de productos artesanales con tintes naturales amigables con el medio ambiente) susceptibles de financiamiento, y capacitación a los representantes del Consorcio sobre la formulación de proyectos a ser presentados a los ángeles inversionistas identificados.

5.1.2.3 Nivel micro

- Fortalecimiento de la asociatividad, mediante la consolidación del Consorcio de Mujeres, conformado por las diez asociaciones de artesanía de Santiago Atitlán, para que juntas logren los volúmenes de producción requeridos por algunos demandantes en el mercado local e internacional, en este aspecto es fundamental que se cuente con un plan estratégico del Consorcio, con manuales de funciones, de normas y procedimientos, entre otros.
- Impulsar la articulación entre el Consorcio y las Instituciones de Educación Superior, como la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Facultad de Diseño y Arquitectura de la Universidad Rafael Landívar, el Centro de Investigaciones de Ingeniería a través del Laboratorio de Investigación de Extractos Vegetales de la Sección de Química Industrial, con el objeto de realizar investigación básica y aplicada a través de Ejercicio Profesional Supervisado o como trabajos de graduación.
- En cuanto a la gestión del conocimiento es importante que se sistematice la información de casos exitosos en el municipio a través de la recopilación, sistematización, análisis y difusión de buenas prácticas artesanales y empresariales del municipio.
- Definición de estándares de calidad que deben cumplir los productos que serán comercializados a través del Consorcio, quien debe ser capaz de convencer al cliente que está recibiendo el mejor producto, lo mejor de la artesanía del municipio, donde la mezcla de mercadotecnia juega un papel muy importante, en este aspecto es necesario realizar un estudio de mercado.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRETEGIA PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

- El Consorcio debe ser capaz de innovar para poder ofrecer productos novedosos y de manera rápida que le permitan satisfacer las necesidades de los clientes, que les permita continuar en un ambiente caracterizado por los rápidos de consumo.
- Se deben establecer los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de programas de apoyo al sector artesanal.
- Se debe contar con bases de datos que incluya productos elaborados, cantidades vendidas, nombres de clientes, nombre de proveedores, entre otros.
- Es necesario contar con un levantamiento estadístico sistemático de todos los artesanos del municipio identificando los principales productos que elaboran, género, y características que se consideren relevantes.
- Realizar jornadas de capacitación sobre fines, compromisos, importancia de la participación y otros temas relacionados con la conformación de un Consorcio y todos aquellos temas que se identifiquen con el objetivo de lograr procesos de innovación organizacional.

5.1.3 Gestión de la innovación

La gestión de la innovación debe estar orientada hacia un proceso sistemático, con tareas integradoras que faciliten la articulación de los actores del Sistema de Innovación Local, en este aspecto es importante lograr que las fuerzas tractoras de la innovación funcionen adecuadamente.

En la figura 50 se muestran cinco fuerzas tractoras que la investigadora considera necesarias para fortalecer en el Sistema de Innovación Local, debe existir

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

tecnología, comunicación, información, cooperación y formación, de lo contrario se pueden encontrar barreras que impidan que el Sistema funcione de manera adecuada, cada una de ellas será descrita a continuación.

- Tecnología

En este aspecto es necesario identificar las TIC's como herramientas para lograr innovación tanto organizacional como en comercialización, adaptarlas y formar a los artesanos en el uso de las mismas. Las TIC agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio. En pocas palabras, las TICs tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana.

Figura 50 Fuerzas tractoras de la innovación



Fuente: elaboración propia.

- **Comunicación**

Se debe establecer un canal abierto de comunicación entre cada uno de los integrantes del SIL. Si una empresa no se comunica adecuadamente, no existe. La comunicación es una herramienta necesaria para emitir un mensaje y que llegue al receptor de la forma que se desea. Adicionalmente se debe comunicar a los clientes lo que están haciendo los artesanos, para que estos sepan de manera clara que se les ofrece.

Cuando un cliente desea o necesita un producto, lo primero que hace es investigar e informarse para tomar la decisión adecuada, a través de la comunicación efectiva los artesanos podrán difundir y potenciar su crecimiento. Por lo tanto se debe establecer un plan de comunicación para influir de manera positiva, lanzar mensajes de manera proactiva que permitan conocer sus productos.

- **Información**

Se debe contar con información lo más apegada a la realidad de las demandas del mercado tanto interno como externo, por lo tanto es importante sistematizar cada una de las experiencias que el consorcio va teniendo en cuanto a buenas prácticas de innovación, que respondan a las demandas del mercado. En la Sociedad de la Información, la competitividad de las organizaciones está en función de lo que saben (su conocimiento acumulado), de cómo utilizan lo que saben y de su capacidad para aprender cosas nuevas (crear nuevo conocimiento).

- **Cooperación**

En esta era de globalización y de mucha incertidumbre, es necesario que la cooperación entre cada uno de los artesanos, las asociaciones y el Consorcio sea un valor que se fomente, puesto que para afrontar el cambio, transformar los productos que se ofrecen, la forma en que se pueden distribuir, entre otros es necesario que exista cooperación.

- Formación

En este caso la ventaja competitiva no reside en un "posicionamiento" sino en la capacidad de aprender y obtener productos. La ventaja competitiva es entonces una forma organizativa, una capacidad dinámica y creativa, porque los sectores más prometedores son los que crean conocimiento y crear conocimiento es una actividad que debe ser incorporada dentro del Consorcio y difundido a cada asociación. Consiste en una innovación por aprendizaje más que por invención. En este aspecto es importante que se considere la búsqueda de un diseñador nacional o internacional con experiencia en artesanía textil que incorpore novedosos diseños y sea quien mediante capacitaciones y asesorías técnicas forme a las socias del Consorcio.

5.1.3.1 Cultura de innovación

Para lograr que el Sistema de Innovación Local se consolide es necesario propiciar un cambio cultural a favor de la innovación, de la sostenibilidad, de la diversidad, del emprendimiento, de la colaboración, en donde las ideas van surgiendo como parte de un proceso natural, alimentado por las individualidades de cada artesano, el gran reto de quien coordine el SIL, es implementar medidas que conlleven a despertar este cambio.

La cultura innovadora debe conseguir que las artesanas y artesanos se identifiquen con el propósito o misión del Consorcio y de cada Asociación, deberá utilizar los medios a su alcance para socializar las metas de innovación con mucha claridad con el objeto de evitar errores, acelerar el proceso de innovación, asignar metas de innovación, por lo tanto se debe destinar un tiempo apropiado para estimular el aprendizaje compartido por lo menos una vez al mes.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

En la figura 51 se pueden observar la interrelación que existe entre los seis factores para gestionar adecuadamente la innovación, siendo el primer factor a considerar la cultura que se debe establecer, el segundo la generación de nuevos conceptos, el tercer factor el desarrollo de productos, el cuarto factor la redefinición de procesos de producción, el quinto factor la redefinición de procesos de comercialización, y sexto y último factor la gestión del conocimiento y tecnología, cada uno de ellos se abordará en forma consecutiva en esta propuesta.

Figura 51 Gestión de la Innovación del Sistema de Innovación Local Santiago Atitlán, Sololá



Fuente: elaboración propia.

5.1.3.2 Generación de nuevos conceptos

La generación de nuevos conceptos consiste en generar ideas dentro y fuera de cada asociación y Consorcio, que puedan dar valor. Se debe estimular la generación de nuevas ideas, reconocerlas y evaluar para determinar su factibilidad. Por lo tanto debe existir un proceso sistemático de recopilación, selección,

evaluación de todas las nuevas ideas provenientes de clientes locales, nacionales e internacionales, así como de los artesanos miembros de la organización, los proveedores, entre otros.

Se deberá estimular un clima adecuado para el desarrollo de pensamientos creativos, así como un sistema de comunicación eficaz para comunicar las mejores ideas a todo nivel. Para lograr la generación de ideas es necesario que se implemente en el Consorcio reuniones periódicas con artesanos con mucha iniciativa y creatividad utilizando técnicas como la lluvia de ideas, lista de chequeo, método de seis sombreros entre otros.

5.1.3.3 Desarrollo de producto

El desarrollo del producto es una de las etapas más importantes de la planificación de la innovación, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el producto artesanal?
- ¿Qué necesidad o deseo debe satisfacer el producto artesanal?
- ¿A quién está dirigido el producto?
- ¿Cómo se diferencia el producto de los de la competencia?
- ¿De qué está hecho el producto?
- ¿Cuáles son las partes o componentes del producto artesanal?

Para responder dichas interrogantes se han identificado cinco etapas las cuales se detallan a continuación:

a) Análisis sociocultural:

Es importante desarrollar una estrategia cultural, en la cual el producto revele la historia de los habitantes del municipio a través del tiempo, el producto debe llevar un mensaje de la cultura Tzutujil.

b) Análisis socioeconómico:

Se debe tener una visión económica e identificar las oportunidades del mercado, las características socioeconómicas de los posibles compradores, cuánto están dispuestos a pagar por los productos, cuál es el costo del producto entre otros.

c) Desarrollo técnico:

En este aspecto se debe fortalecer el desarrollo de mejores técnicas con tintes y colorantes naturales que utilicen materiales del lugar, garantizando la calidad de los productos, es este aspecto se sugiere la implementación de la metodología Quality Function Deployment (QFD), la cual es una metodología que acompaña todo el desarrollo de un producto o servicio y que permite traducir los requerimientos del cliente en características del producto o servicio, es una herramienta de calidad y de planificación que permite llevar la voz del consumidor a lo largo del desarrollo del producto hasta su puesta en el mercado, para aplicar dicha metodología se requiere la participación de las instituciones de Educación Superior a través del Ejercicio Profesional Supervisado.

d) Creación y realización del producto:

Esta etapa se vincula al estilo. Es decir a la combinación de los elementos anteriores (cultura, características del mercado y tecnología a aplicar) se deberá desarrollar catálogos de productos con colecciones basadas en el diseño, el concepto del producto, la calidad y las habilidades específicas.

e) Comunicación:

Este aspecto se refiere a la estrategia de comercialización y venta del producto artesanal, basada en la comunicación a partir de cómo se muestran los productos en los puntos de venta, el envase, material gráfico, publicidad, la marca o nombre que lo identifica, el uso de las TIC's entre otros.

5.1.3.4 Redefinición de los procesos productivos

Redefinir los procesos productivos de las artesanas que conforman cada una de las asociaciones coordinadas por el consorcio puede servir para aumentar el valor de los productos de artesanía textil, lo cual puede significar una disminución en los costos de producción, un menor tiempo de respuesta o una mayor calidad.

- d) Se deben redefinir los procesos productivos para conseguir una mayor flexibilidad y/o productividad (mayor calidad y/o menores costos de producción).
- e) Los cambios en los procesos productivos deben permitir introducir variaciones en los productos.
- f) Se debe evaluar la incorporación de las nuevas tecnologías y herramientas de gestión y de organización en los procesos productivos para aumentar el valor de los productos artesanales.

5.1.3.5 Redefinición de los procesos de comercialización

Los cambios en los procesos de comercialización sirven para aumentar el valor de los productos, o crear nuevos productos o servicios, se debe aplicar las nuevas tecnologías de la información para redefinir la comercialización de los productos a través de las ventas en línea, de la misma manera se debe contar con el apoyo de las instituciones de Educación Superior a través del Ejercicio Profesional Supervisado.

Asimismo, debe existir una evaluación continua de las necesidades de los clientes locales, nacionales e internacionales, lo que servirá de insumo para planificar de manera adecuada el lanzamiento de nuevos productos a través de catálogos,

participación en ferias, en ruedas de negocios, presencia en los medios de comunicación entre otros.

5.1.3.6 Gestión del conocimiento y la tecnología

La adquisición y generación de conocimiento nuevo o de relevancia para el sector de artesanía textil se debe gestionar de forma adecuada mediante:

- a) El desarrollo de investigación y experimentación que comprende el trabajo creativo que se emprende con el fin de incrementar los conocimientos en los procesos de tinción con productos naturales. Aquí se incluye la construcción y prueba de prototipos de un nuevo producto o proceso.
- b) Adquisición de tecnología incorporada, que incluye maquinaria y equipo que favorecerá el desempeño del Consorcio de Mujeres artesanas, en este aspecto se deberá estudiar la posibilidad de implementar en el Centro de Capacitación del Consorcio máquinas de coser eléctricas y en lo posible industriales y capacitar a un grupo de artesanas en el uso de las mismas para la elaboración de productos que demande el mercado.
- c) Cambios en la producción y en los procesos de control de calidad, métodos, patrones y la inclusión de *software*.
- d) Mercadeo de productos nuevos o mejorados, que incluye investigación preliminar de mercado y publicidad para el lanzamiento. En este aspecto es necesario realizar un estudio de mercado que identifique los segmentos de mercado a atender tanto nacionales como internacionales, así como sus gustos y preferencias.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

La tabla 44 resume los aspectos a considerar en la gestión de la innovación del Sistema de Innovación Local para el municipio de Santiago Atitlán.

Tabla 44. Aspectos a considerar en la gestión de la innovación
Sistema de Innovación Local (SIL), Santiago Atitlán

CULTURA DE INNOVACIÓN
Promoción de una cultura y mecanismos de aprendizaje para capturar, sistematizar, analizar y comunicar a todas las asociaciones miembros del Consorcio de Artesanas, las lecciones aprendidas en cada emprendimiento, que contribuyan a no repetir los errores y aprender de experiencias pasadas.
Planificación del lanzamiento de nuevos productos en función de las demandas del mercado.
Disponibilidad de artesanos y recursos de acuerdo con los objetivos de lanzamiento de nuevos productos.
Capacitación de forma sistemática en innovación y creatividad.
Lograr la identificación de los artesanos y artesanas con el propósito, la misión y visión del Consorcio.
Estimular el reconocimiento, la valoración y aceptación de ideas de las artesanas.
GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS
Recopilación de todas las nuevas ideas (de clientes locales, nacionales e internacionales, artesanos, proveedores, entre otros) que pueden generar nuevos productos.
Selección de las mejores ideas con base en las capacidades de las socias y la posibilidad de éxito comercial.
Evaluación inicial de la viabilidad técnica, económica y comercial de los posibles nuevos productos.
El clima para el pensamiento creativo debe de ser el apropiado con un sistema eficaz de comunicación de ideas en todos los niveles.
DESARROLLO DEL PRODUCTO
Orientación al cliente de todo el proceso de desarrollo.
Análisis sociocultural.
Análisis socioeconómico.
Desarrollo técnico.
Creación y realización del producto.
Comunicación.
REDEFINICIÓN PROCESOS PRODUCTIVOS
Se deben redefinir los procesos productivos para conseguir una mayor flexibilidad y/o productividad.
Los cambios en los procesos productivos deben permitir introducir variaciones en los productos.
Se debe evaluar la incorporación de las nuevas tecnologías y herramientas de gestión y de organización en los procesos productivos para aumentar el valor de los productos artesanales.
REDEFINICIÓN PROCESOS COMERCIALIZACIÓN
Evaluación continua de las necesidades de los clientes locales, nacionales e internacionales.
Planificación del lanzamiento del nuevo producto (elaboración de catálogos, participación en ferias, ruedas de negocios, presencia en medios, entre otros).
Evaluación de nuevos canales de comercialización y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicaciones a través de ventas en línea.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA
El desarrollo de investigación y experimentación.
Adquisición de tecnología incorporada.
Cambios en la producción y en los procesos de control de calidad.
Realizar un estudio de mercado.

Fuente: elaboración propia.

5.1.4 Barreras a la innovación

Es necesario identificar algunas barreras que podría tener el Sistema de Innovación Local, con el objetivo de buscar estrategias que permitan minimizar las mismas, entre las cuales se pueden mencionar:

- a) Acceso de financiamiento para nuevos emprendimientos
- b) Regulaciones restrictivas o insuficientemente desarrolladas a nivel municipal
- c) Falta de protección a la propiedad intelectual artesanal
- d) Organización desfavorable para la innovación
- e) Asignación insuficiente de recursos para la innovación
- f) Actitudes de conformismo de las artesanas entre otros.

A pesar de que existe la posibilidad de encontrar algunas barreras a la innovación, la implementación de un sistema de innovación local en el municipio de Santiago Atitlán, beneficiará en forma directa al mercado de artesanía, puesto que para poder desarrollar capacidades competitivas las artesanas necesitan asociarse y contar con apoyo de instituciones públicas y privadas que les permita el acceso a capital, financiamiento, crédito, capacitación e innovación tecnológica; de la misma manera es necesario la vinculación con las instituciones de educación superior y los centros de investigación con apoyo en la elaboración de investigación básica y aplicada que permita identificar tecnologías que se adecúen a los productos culturales del municipio.

Por lo que un sistema bien articulado entre organizaciones y actores clave originan que las sociedades creen, almacenen y transfieran conocimiento, habilidades y artefactos que contribuyen a la innovación. Por lo que el desempeño en innovación de una economía depende no solo de cómo se comportan las organizaciones individuales aisladamente, sino también de cómo interactúan entre sí, y de su interacción con instituciones sociales como los valores, normas y marcos legales.

CAPÍTULO V. SISTEMA DE INNOVACIÓN LOCAL COMO ESTRETEGIA PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

En países en vías de desarrollo como es el caso de Guatemala, el concepto de sistema de innovación nacional, deberá ser incorporado y aceptado para lo cual es necesario que la política de innovación que se está formulando a través de PRONACOM sea una realidad, de la misma manera será necesario que las instituciones públicas y privadas, así como las universidades dirijan sus esfuerzos en lograr una mayor interacción entre los agentes que conformen el sistema. Pero mientras el SIN se vuelve una realidad, se deben promover y fortalecer los sistemas de innovación local.

Se debe trabajar en promover las articulaciones y efectivas vinculaciones entre la empresa, el gobierno y las instituciones de educación superior, por lo que no es prudente que se utilice el concepto de sistema de innovación como una herramienta que permita derivar recomendaciones de política para aquellos países en desarrollo que quieran alcanzar altas tasas de crecimiento económico en los que los componentes estén desarticulados, con pocas capacidades tecnológicas, y que la política de innovación este desvinculada del resto de políticas del país.

Como conclusión la conformación de un sistema de innovación local, articulado de una manera adecuada y efectiva, contribuirá a mejorar la competitividad del sector de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán, lo que repercutirá en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

6. Conclusiones finales y recomendaciones

Las artesanías son productos culturales producidos en una comunidad que se diferencia del resto por sus diseños y colores, el desarrollo de la artesanía textil y su posicionamiento en el mercado está relacionado con la valoración y reconocimiento de la competitividad, la innovación de tecnologías, diseños y colores, las nuevas demandas que crea la modernidad, cuyo resultado son productos híbridos con ciertas características simbólicas, que los hacen únicos. La aceptación de los productos de artesanía textil en el mercado tanto nacional como internacional, se asocia a múltiples factores como lo son las diferentes necesidades, los gustos y las formas de consumir.

Hoy en día la industria cultural, constituye uno de los sectores más importantes en los países latinoamericanos, puesto que refleja la diversidad cultural y la riqueza creativa de los pueblos y sus antepasados, por lo tanto es necesario identificar estrategias que propicien la competitividad a través de la innovación por medio de la conformación de Sistemas de Innovación Local integrado por el sector gobierno, sector empresarial y sector educativo.

La opción identificada durante la investigación para mejorar la competitividad del sector de artesanía textil, es la conformación de un Sistema de Innovación Local, el cual deberá estar integrado por el gobierno local, las instituciones de educación superior y los artesanos. La gestión de la innovación debe estar orientada hacia un proceso sistemático, con tareas integradoras que faciliten la articulación de los actores del Sistema de Innovación Local, en este aspecto es importante lograr que las fuerzas tractoras de la innovación funcionen adecuadamente.

A través del análisis FODA realizado, se estableció el estado de la situación de las MIPYMES de artesanía textil del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá, encontrado como fortalezas que la artesanía es un arte que se ha

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

transmitido de generación en generación, se han incorporado nuevas técnicas, diseños y materiales respondiendo a las demandas del mercado, se ha incorporado materia prima de mejor calidad, las mujeres tienen excelentes habilidades para producir artesanía, existe versatilidad de diseño, incorporando con facilidad nuevas técnicas, modas, materiales entre otros.

De la misma manera, las debilidades identificadas como de mayor importancia están: falta de planificación, el trabajo de los artesanos es improvisado, la venta de los productos de artesanía textil se realiza a través de intermediarios, quienes son los que obtienen la mayor parte de las ganancias; prevalece la cultura de individualismo, los artesanos tienen poca visión de asociatividad; incumplimiento en la fecha entrega de los pedidos a los clientes, falta de visión de desarrollo sectorial, escasa capacitación técnica para mejorar la calidad de la producción que permitan la innovación en diseños y formas de comercialización y promoción de los productos, inexistencia de capacidad instalada (a pesar de contar con un local no existe la maquinaria y equipo, el mobiliario adecuado, entre otros) para promover la capacitación técnica y administrativa del sector de artesanía textil, falta de incorporación de tecnología en los talleres artesanales, escasas fuentes de financiamiento para el sector de artesanía textil entre otras.

El sector de artesanía textil de Santiago Atitlán tiene la oportunidad de fortalecer la organización del Consorcio de mujeres conformado por las 10 Asociaciones de artesanas, extendiendo el nivel de asociatividad hasta lograr la conformación de *clusters* artesanales que propicien el encadenamiento productivo, aprovechando la presencia de organizaciones nacionales y agencias de cooperación internacional así como que existe la voluntad política de las autoridades municipales y del Viceministerio de la MIPYME del Ministerio de Economía para promover el desarrollo económico del municipio.

Otra oportunidad que tiene el sector es la multiplicación de conocimientos que han recibido en tintes naturales, la implementación y equipamiento del centro de

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

capacitación, el desarrollo de nuevas líneas de productos acordes a las tendencias y requerimientos del mercado tanto nacional como internacional, para lo cual se puede hacer uso de las tecnologías de la información y comunicación para realizar negocios y comercializar los productos, así como la realización de ferias de ecoturismo, turismo y ruedas de negocios que permitan el contacto con intermediarios y consumidores finales.

Dentro de las amenazas que tiene el sector de artesanía textil de Santiago Atitlán se encuentran: la apertura comercial, mediante tratados de libre comercio, requiere organizar la producción artesanal para lograr volúmenes, calidad y precios competitivos; la falta de adaptación al uso de las TIC's por el bajo nivel educativo, el fenómeno migratorio de personas jóvenes emprendedoras y con algún nivel de escolaridad hacia la capital o al extranjero, la competencia de productos provenientes de India y China, que cuentan con mayor nivel tecnológico y alta producción ofreciendo imitación de los productos artesanales con un menor precio al consumidor, el difícil acceso a mercados internacionales entre otras.

Con respecto a las estrategias que utilizan los artesanos para vender sus productos se encontró: utilizan como estrategia del negocio la venta de productos únicos, de buena calidad, en algunas ocasiones una línea específica de productos las cuales se pueden asociar con la diferenciación la que ocurre cuando una empresa ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único, por ser exclusiva, su precio es superior. De la misma manera, utilizan como estrategia la innovación de productos, en algunos casos en los procesos, en el desarrollo de productos únicos.

Otra de las estrategias utilizadas es la de precios bajos, la cual es muy semejante a la estrategia de liderazgo de costos bajos, que consiste en obtener un costo global inferior al de los competidores, con una calidad aceptable. La misma requiere una alta participación en el mercado, exige productos con diseños que faciliten su fabricación, mantener una amplia gama de productos relacionados

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

para distribuir entre ellos el costo, asegurando volúmenes de ventas grandes. En este sentido los artesanos que han utilizado esta estrategia han tenido la posibilidad de exportar sus productos, y con el objetivo de cumplir con la demanda subcontratan a otros artesanos quienes son los que elaboran las telas las que posteriormente se convierten en los productos requeridos por el mercado.

En cuanto a las alianzas se pudo establecer que las artesanas se han organizado a través de la conformación de diez asociaciones, ocho de las cuales cuentan con personería jurídica, las cuales están siendo coordinadas por el Consorcio de Mujeres de Santiago Atitlán, lo cual ha permitido que se capaciten en tintes naturales, participen en ferias artesanales, entre otras actividades. El Consorcio es un espacio organizativo donde las mujeres convergen para resolver sus necesidades, la mayoría de las integrantes se encuentran en pobreza y extrema pobreza, y pocas tienen estudios a nivel primario. La primera alianza que están conformando las artesanas, son las asociaciones cuyos fines son la promoción de la artesanía en diferentes mercados, la gestión de proyectos productivos, pero lo más importante es fomentar los valores de unidad, tolerancia, cooperación y colaboración mutua, entre otros.

Para lograr los fines que el Consorcio se ha propuesto es necesario la vinculación efectiva entre las autoridades municipales, las instituciones de educación superior, el sector productivo, los organismos de cooperación tanto nacionales como internacionales, entre otros, puesto que es necesario contar con capital semilla, capacitarse en nuevas técnicas y diseños de productos a través de diseñadores internacionales, buscar e incursionar en mercados internacionales.

Por lo tanto es de vital importancia la materialización de los diferentes instrumentos legales tanto nacionales como municipales, que contienen estrategias para facilitar el desarrollo del sector de artesanía textil en el municipio como lo son: la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el Plan Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica 2005-

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

2014, la Agenda Nacional de Competitividad 2012-2021, entre otros, puesto que los mismos contienen estrategias comunes como el acceso a servicios financieros y desarrollo empresarial, el desarrollo de encadenamientos productivos, el monitoreo e información sectorial, la creación de programas para desarrollar la investigación, la invención e innovación, que incluya la formación, la capacitación y la actualización de recursos humanos para poder innovar y abrir oportunidades de trabajo mejor remunerados.

En cuanto a la Ley de Protección y Desarrollo Artesanal, Decreto 141-96, es necesario revisarla y hacer propuestas a donde corresponda para viabilizar su cumplimiento y que la comisión de protección del desarrollo artesanal cobre vida, en este aspecto la organización de las artesanas juegan un papel fundamental puesto que a través del Consorcio de Mujeres pueden influir de manera directa en la operacionalización de la misma.

El diagnóstico sectorial y potencial económico del municipio, sugiere como estrategias para apoyar al sector artesanal: mejorar los locales para producción y venta de artesanías, contar con galerías adecuadas y un centro cultural donde se puedan exponer las obras y facilitar su comercialización, implementar centros de profesionalización, formación y capacitación, considerar la inversión en proyectos de fortalecimiento al sector artesanal a través de COMUDE Y CODEDE, apoyo de la municipalidad y cooperación internacional para estimular el desarrollo del sector artesanal, a través de políticas y mejoramiento de las condiciones de infraestructura del municipio, apoyar a las organizaciones existentes en procesos administrativos y de gestión interna y externa, promover la gestión solidaria, así como procesos de cooperación y articulación de cadenas de valor, así como la formación de alianzas dentro del sector, para afrontar la competencia desleal por falta de acuerdos dentro del sector.

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

En el Plan de Desarrollo Municipal con enfoque territorial (PDM), se menciona que la artesanía ha sido también una importante actividad económica que genera una gran cantidad de empleo y mano de obra; sin embargo la competencia global, la falta de apoyo técnico financiero y el poco desarrollo de estrategias de comercialización ha incidido fuertemente en el crecimiento de este sector en la economía local y también es fuertemente favorecida por la presencia del turismo.

Otro de los instrumentos formulados en el municipio de Santiago Atitlán es el Plan Director para el Desarrollo Económico Local (PDDEL) dentro de las estrategias planteadas en el mismo, está contar con un inventario hotelero, restaurantes y servicios, así como galerías de arte, museos y múltiples tiendas de artesanías en las que se ofrezca los productos fabricados localmente. Para apoyar al sector artesanal se considera instalar dos escuelas de diseño e innovación, estableciendo cadenas de producción en cada comunidad donde haya productos artesanales, para lo cual es de vital importancia el fortalecimiento de la institucionalidad local creando un ente que sea el gestor del DEL, permitiendo la generación de ventajas competitivas.

En el PDDEL se espera que en el municipio, los empresarios artesanos cuenten con una organización fortalecida, teniendo acceso a asistencia técnica y créditos que posibilite su desarrollo, para lograrlo deben involucrarse todos, empresarios, emprendedores, artesanos, personas empleadas o desempleadas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, la sociedad civil organizada, instituciones públicas y privadas, centros de capacitación, universidades entre otras. En este aspecto el PDDEL menciona que funcionará la Unidad de Fomento económico Municipal a través de la secretaria Ejecutiva de la Comisión Municipal de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (CONFETARN).

El PDDEL considera cuatro lineamientos estratégicos que están vinculados con el tema de investigación, puesto que se pretende incentivar la innovación de los

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

procesos productivos a nivel tecnológico, organizacional y de gestión para mejorar los diseños, la producción y comercialización de los productos, para lo cual se contempla la capacitación y formación técnica de los emprendedores, para desarrollar capacidades productivas, en este aspecto es necesario contratar los servicios de diseñadores internacionales que capaciten en diseños que demandan los mercados internacionales.

Asimismo, en el PDDEL se pretende promover el emprendimiento económico local, incentivando a la micro y pequeña empresa, que permita generar empleo en la comunidad, enfocándose principalmente a las mujeres, fomentando la asociatividad, como ya se mencionó dentro de los hallazgos de la investigación se pudo determinar que se han conformado 10 asociaciones organizadas a través de un Consorcio, legalmente constituido, pero ha faltado hasta el momento el empoderamiento de las artesanas, el apoyo para la elaboración de un plan estratégico, manuales que contengan las funciones del Consorcio, las normas y procedimientos para lograr los objetivos planteados, estudios de mercado, entre otros, para lo cual se necesita la participación activa de estudiantes de las distintas universidades del país que mediante ejercicio profesional supervisado o las modalidades que en cada universidad se impulse, para lograr la vinculación con el sector.

Con respecto al estímulo y el fomento de la inversión productiva, se considera necesario el establecimiento de un marco normativo y regulatorio que favorezca el crecimiento económico en armonía con los intereses de la población y el medio ambiente. De la misma manera se considera necesaria la generación de información actualizada sobre el desempeño económico del municipio para la toma de decisiones y la atracción de inversión privada e iniciativas de cooperación internacional, en este aspecto es el gobierno municipal quien debe facilitar y establecer las reglas que favorezcan el crecimiento del sector.

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

El papel que juega el estado en apoyo al sector de artesanía textil de Santiago Atitlán, y de los MIPYMES en general se pudo identificar que PRONACON está impulsando la formulación de la política nacional de innovación. Asimismo, en el municipio se han formulado de forma participativa el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Director para el Desarrollo Económico Local de Santiago Atitlán entre otros, a pesar de la existencia de políticas y planes locales, se puede concluir que estas se han constituido en letra muerta puesto que ha faltado en algunos casos voluntad política y la articulación efectiva entre cada uno de los actores estatales, privados, universidades, artesanos, para lograr materializar cada uno de ellos.

De la misma manera, se pudo establecer que dentro de las iniciativas de cooperación que han implementado instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales como apoyo al sector de artesanía textil se encuentran en primer lugar las acciones implementadas por la municipalidad de Santiago Atitlán, a través de la creación de la Oficina Municipal de la Mujer quien fue la responsable de organizar el Consorcio de Mujeres, el lanzamiento del programa PRODUZCO, fortalecimiento de la Oficina de Empleo Local, el programa de desarrollo integral, el programa de desarrollo empresarial, entre otros.

Por su parte el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), hizo una donación de mostacilla con el objetivo de capacitar a niños y jóvenes en la elaboración de productos artesanales, el resto de acciones realizadas por la institución se han enfocado a otros municipios del país. Otra de las instituciones investigadas fue el Ministerio de Cultura y Deportes, el aporte que ha realizado la institución a través de la sección de unidad artesanal es la investigación sobre el rescate del traje ceremonial de Santiago Atitlán la cual será publicada en su oportunidad.

En cuanto a las acciones realizadas en el municipio de Santiago Atitlán y en apoyo del sector de artesanía textil, por parte del Vice Ministerio de las MIPYMES, se estableció que fueron capacitadas en innovación de productos mujeres de las

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

asociaciones IIK Luna y Joyas de Oro en coordinación con la municipalidad y la cooperación Andaluza.

Otra de las iniciativas de cooperación identificada fue el Proyecto de Desarrollo Económico de Sololá (PROSOL), que ha proporcionado cooperación técnica y financiera con el objetivo de crear empleo, riqueza, aumentar la producción y la empresarialidad entre los artesanos. También se pudo establecer que la Asociación de Desarrollo Comunitario del Cantón Panabaj (ADECCAP), se formó para rehabilitar y reconstruir luego de la tormenta Stan, actualmente continúa con proyectos para generar capacidades de planificación y ejecución con equidad de género y pertinencia cultural.

Por su parte la Asociación COJOLYA, se dedica a la preservación del tejido elaborado con telar de cintura, durante más de 25 años ha proporcionado trabajo sostenible y equitativo a más de 60 mujeres tejedoras, sus productos son exportados a Estados Unidos, a través de la Federación de Comercio Justo, mantiene el compromiso de cumplir con los estándares de pago de salario mínimo.

En cuanto al apoyo que ha dado la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), se encuentra enmarcado en el componente Desarrollo Económico Local (DEL), con acciones concretas como: capacitación y formación en tinción natural para mujeres de Santiago Atitlán, compra de equipos y utensilios para el teñido natural, compra de equipo administrativo y mobiliario para el Centro de tinte natural de Chuk Muk, compra de insumos básicos para inicio de operaciones del Centro de tinte natural de Chuk Muk.

De la misma manera se identificó los proyectos de vinculación que las Instituciones de Educación Superior entre las cuales se encuentran la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Centro de Investigaciones de Ingeniería, la Universidad Rafael Landívar y la Universidad del Valle de Guatemala campus del

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

altiplano, en apoyo al sector de artesanía textil, estableciendo que la única universidad que tiene un proyecto institucional con una política definida y dentro del marco de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), es la Universidad Rafael Landívar, que integra a la Facultad de Arquitectura y Diseño, el Instituto de Investigación en Diseño y Arquitectura (INDIS) y la maestría en Diseño Estratégico e Innovación, en la cual los estudiantes a través de Proyecto 4 y 7 realizan una gira artesanal para identificar los productos con los cuales realizarán procesos de innovación en búsqueda del desarrollo sostenible.

A pesar de no tener institucionalizado un apoyo específico para el sector de artesanía textil, tanto la Universidad de San Carlos de Guatemala como el Centro de Investigaciones de Ingeniería, realizan proyectos de vinculación con la sociedad a través de Ejercicio Profesional Supervisado, investigación básica y aplicada, sus funcionarios han manifestado estar dispuestos a apoyar al sector si reciben dicho requerimiento. Por su parte la Universidad del Valle de Guatemala con sede en el altiplano, a través del programa CREA y del equipo ENACTUS, apoyo a la aldea Patantik de Panajachel, Sololá donde se pudo expandir el mercado con exportaciones hacia Estados Unidos, de la misma manera los funcionarios de la universidad manifiestan que es posible la creación de un Sistema de Innovación Local para el municipio de Santiago Atitlán, conformado por el gobierno local, las instituciones de educación superior y los artesanos.

Son variadas y múltiples las iniciativas de cooperación que han realizado las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales investigadas, sin embargo, la debilidad encontrada es que todos los esfuerzos se han realizado de manera independiente, lo cual no ha permitido lograr el impacto que cada institución se ha planteado.

En cuanto a la unidad de análisis “innovación”, se puede establecer que los tipos de innovación que han desarrollado los artesanos del municipio de Santiago Atitlán, se enfocan primordialmente en la introducción de productos mejorados en

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

su diseño, tamaño, estilo, calidad de la materia prima y cambio de colores, los cuales son el resultado de las demandas del mercado. Además de los productos típicos como el huipil, camisas, cortes que son utilizados como atuendos para la vestimenta diaria, los artesanos han diversificado su producción introduciendo artículos para decoración del hogar que tienen un alto porcentaje de trabajo artesanal, que ha requerido la utilización de maquinaria y equipo diferente a los telares tradicionales. Estos cambios denotan el interés que tienen por mejorar su negocio y el nivel de vida de sus familias, por tal motivo es necesario impulsar programas y proyectos que promuevan procesos de innovación incremental que propicie y fortalezca los cambios que se han ido realizado.

Asimismo, en cuanto a innovación organizacional, han iniciado el proceso de cambio al conformar las diez asociaciones de mujeres coordinadas por el Consorcio de Mujeres, lo cual les permitirá capacitarse técnica y administrativamente, buscar mercados para sus productos, mejorar la calidad, cumplir con las demandas, entre otras cosas. En cuanto a la innovación en comercialización ya se han dado los primeros pasos colocando sus productos a través de una página web, lo cual se puede ir mejorando con el apoyo de las instituciones de educación superior a través de proyectos de graduación.

Por lo tanto es indispensable la conformación de sistemas de innovación locales con una buena interrelación entre cada uno de sus componentes, las empresas actuando como los actores de mercado que requieren de recursos financieros y generación de conocimientos que pueden ser proveídos por las instituciones de educación superior y los centros de investigación especializados; mientras que el Estado participando dentro de este sistema a través de instituciones de gobierno propiciando una plataforma adecuada con reglas del juego claras y estableciendo el marco legal pertinente.

Finalmente, se considera que la investigación realizada ha sido muy enriquecedora dado que, ha puesto de manifiesto el estado de la situación del sector de artesanía

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

textil de Santiago Atitlán, con la información generada se cuenta con una visión general la cual sirve como antecedente para realizar futuras investigaciones del sector, no se debe descuidar la realización de un manual de funciones, de normas y procedimientos del Consorcio con el objeto de tener claridad de las funciones de cada miembro socio o funcionario, y lograr que cada integrante asuma el rol que le corresponde desempeñar en beneficio de la organización y del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

REFERENCIAS

- Afuah, A. (2009). Innovation models. En V.K. Narayanan & Gina O'Connor, *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*.
- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation: New game strategies for competitive Advantage*. Routledg.
- Aguilar, M. (2004). *La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización 1985-2003*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2009b/546/industria%20textil%20en%20el%20en%20torno%20internacional.htm>
- Albernathy, W. & Clark, K. (1985). Mapeo de los vientos de la destrucción creativa. *Technology review*,
- Alonso, E. (2010). *Taller Regional Definición de la Agenda de Articulación de políticas y programas MIPYMES en Centro América*. El Salvador: CENPROMYPE.
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Universidad de Virginia, Estados Unidos.
- Anguera, M. (1986). *Metodología cualitativa*. Barcelona: Educar
- Ansoff, I. & Mc Donnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. UK: Prentice-Hall.
- Araujo, M. (2009). *Breviario de legislación cultural*. Guatemala: Serviprensa S.A.
- Arboniez, A. (2011). *Negocios de Futuro, innovación, conocimiento y colaboración*. Recuperado de http://www.angelarbonies.com/articulos_detalle.php?id=871
- Arias, F. (1991). *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1988). *La Competitividad de la Empresa*. Serie principios de Organización y sistemas, Documento 4. Madrid, España.

REFERENCIAS

- Barquero, M. (2010) *Exportación de textiles cayó un 68% en últimos nueve años*. Recuperado de <http://www.nacion.com/2010-11-29/Economia/NotasSecundarias/Economia2601983.aspx>
- Bazeley, P. (2002). The evolution of a project involving an integrated analysis of structured qualitative and quantitative data. *International Journal of Social Research Methodology*, 5(3), 229-243.
- Becker, H. (1984). Field Work With The Computer: Criteria for Assessing Systems. *Qualitative Sociology*. 7, 16-33.
- Binmore, K. (1994). *Teoría de Juegos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Blatter, J. (2008). Case Study. En L.M. Given (Ed.), *The sage Encyclopedia of qualitative research methods* (Artículo No.39). Thousand Oaks, EE.UU. Sage. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/.../article/viewArticle/.../1116>
- Blazquez, D. (2009). *Tecnología e Innovación: mejores prácticas de emprendimiento innovador en España*. Fundación EOI. España. Recuperado el 6 de febrero 2014 de: http://books.google.com.gt/books?id=oXVVQSVtmcC&pg=PA113&lpg=PA113&dq=redefinici%C3%B3n+de+procesos+productivos&source=bl&ots=FddO4DJhCy&sig=PaDrpnbegAmCW289ewO3FTqjW6c&hl=es&sa=X&ei=bF70UvSBNYnXygHy7oGYAg&redir_esc=y#v=onepage&q=redefinici%C3%B3n%20de%20procesos%20productivos&f=false
- Boisier, S. (2006). *“Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando?”*. Santiago de Chile, Recuperado de <http://tecrenat.fcien.edu.uy/Economia/clases/boisier.pdf>
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórico: características, críticas y defensas. *Cuaderno de Economía y Dirección de Empresas*, 3, 123-140.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Boulding, K. (1985). *The World as a Total System*. California: Sage publications.
- Brenes, L. (2004). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Costa Rica: Agora.

REFERENCIAS

- Breve historia de las artesanías en Guatemala. Recuperado de <http://infoartesanias.com/index.php/Fortalecimiento-de-la-Cadena-de-valor-de-la-artesa/Historia.html>
- Burga, E. (2009). *Estrategias para la reconversión de la industria textil y confecciones en Guatemala y Nicaragua*. Documento de Fondo No. 5. International, Geneva, Switzerland: Centre for Trade and Sustainable Development.
- Caballano, J. (2010). *Estrategias competitivas y la innovación tecnológica*. Recuperado de <http://www.caballano.com/ci.htm>
- Campos, A. (2009). *Métodos mixtos de investigación*. Bogotá: Investigar Magisterio.
- Castillo, G. & Chávez, L. (2001). *Pymes: Una oportunidad de Desarrollo para Costa Rica*. Costa Rica: FUNDES.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la Buena gestión de las empresas. *Revista Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts: Institute of Technology.
- Cimoli, M., Pérez, W. & Rovira, S. (2010). *Innovar para crecer: Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica*. Chile: CEPAL/SEGIB
- Condo, A., Zúñiga, R., Figueroa, L., Ovando, L. & Morales, L. (2003). *Textiles en Centroamérica*. Costa Rica: Publicación CLACDS/INCAE
- Contreras, J. (2006). *La Estrategia Empresarial*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1798-estrategia-empresarial-i.html>
- Corona, J. (2011). Taller “*Innovación para el desarrollo: experiencias, políticas y retos para América Latina y el Caribe*”. República Dominicana.

REFERENCIAS

- Creswell, J. (2003). *Research Desing Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage Publications.
- Damampour, F. & Evan, W. (1996). Organizational innovation and performance; The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Damampour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations. *Journal of management*, 13, 675-688.
- Damampour, F. & Evan, W. (1999). *The relationship between types of innovation and organizational performance*.
- Davies, R. (1993). Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure. *Europea, Management Journal*, 1(2), 201-213.
- Deleuze, G. (1987). *Foucault*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Diagnóstico sectorial y potencial económico del municipio de Santiago Atitlán, febrero 2011.
- Díaz, M. (1996). *Factores determinantes de la innovación tecnológica para las pequeñas empresas*. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/emp/11316985/articulos/CESE9696110145A.PDF>
- Domenech, E. (2009). El futuro no lo escribirá un ingeniero, sino la respuesta de una necesidad latente. *Revista Barcelona Innova*. Recuperado de http://w3.bcn.es/AB_CDA/P00Persistencia/P00ServeiPersistenciaCtl/0,3259,83057194_83070530_2_234027407,00.html?accio=detall&nomtipusMCM=en_trevista&calMarc=1
- Dornberger, U., Suvelza, A. & Bernal, L. (2011). *Gestión de la fase temprana de la innovación*. Alemania: SEPT, Working paper series.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of management*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. (1993). *Post- Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Drucker, P. (2002). *Innovación y emprendimiento*. New York: Harper Business.

REFERENCIAS

- Duran, P. (2008). *Ventajas y desventajas de un Cluster*. Recuperado de <http://fpdv2006.bligoo.com/content/view/275117/cluster-ventajas-y-desventajas.html>
- Escorsa, P. (2003). *Tecnología e innovación en la Empresa*. Barcelona, España. Recuperado de <http://books.google.com.gt/books?>
- Estay, J. & García, J. (1996). *Treinta años de economía internacional*. Treinta años de economía. Una visión desde Puebla, México: BUAP.
- Estrada, J. (2012) *La crisis capitalista mundial y América Latina*. Lecturas de economía política. Buenos Aires: CLACSO.
- Eta, P. (2003). *La primera revolución Industrial*. Recuperado de http://centros.educacion.navarra.es/iesmarci/webs_alumnos/curso_2003_04/amul04b1/
- Fernández, A. (2006). *Artesanías en Guatemala: Red de Cajas de Herramientas MIPYMES*. AGEXPORT. Recuperado de http://www.negociosgt.com/main.php?id=1&show_item_sectores=1&id_area=2&id_categoria_sector=10
- Ferrarotti, F. (1983). Sobre la Autonomía del Método Biográfico. En M, Marinas & C, Santamaría. *La Historia oral: métodos y experiencias*. Madrid: Editorial. Debate.
- Fortalecimiento de la Cadena de Valor de la artesanía. Recuperado de <http://infoartesanias.com/index.php/Fortalecimiento-de-la-Cadena-de-valor-de-la-artesa/Introduccion.html>
- Freeman, C. & Pérez, C. (1988). *Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior”, Technical Change and Economic Theory*, Londres: Pinter Publisher.
- Fundación para el Desarrollo. (2001). *Diplomado regional en microempresa: Una Experiencia exitosa*. Estudio de evaluación, medición de impacto y sistematización de la experiencia. Guatemala: FUNDES.
- Gage, N. (1989). La guerra de los paradigmas. *Investigador Educativo*, 20(9), 9-12.
- Galicia, F. (2010). Definición de pequeña empresa. Recuperado de

REFERENCIAS

- <http://es.scribd.com/doc/41944053/DEFINICION-DE-LA-PEQUENA-EMPRESA-f-f>
- García, N. (1990). *Culturas híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Grijalbo.
- George, A. & Andrew B. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press, Cambridge, MA.
- González, J., García, L., Lucero, C. & Romero, N. (2013). Análisis interno y vigilancia del entorno, gestión de proyectos, redefinición de los procesos productivos, de comercialización y resultados de la innovación: prácticas para gestionar la innovación. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1204/v12n4a1.htm>
- Guba, E. & Lincoln. (2002). *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa*. México: Colegio Sonora.
- Guatemala, Ministerio de Economía (2001). *Creación del Consejo Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa Acuerdo Gubernativo 178-2001*.
- Guatemala, Ministerio de Economía (2008). *Política Nacional para el Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*
- Guatemala, Organismo Ejecutivo (1987). *Creación de la Comisión Nacional para el fomento de la Microempresa y la Pequeña empresa Acuerdo Gubernativo 213-87*
- Guatemala, Organismo Ejecutivo (1994). *Creación del Consejo nacional del Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa Acuerdo gubernativo 253-94*.
- Guatemala, Organismo Ejecutivo (1997). Adscripción del Consejo Nacional de Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa al Ministerio de Economía Acuerdo Gubernativo 673-97
- Guatemala, Organismo Legislativo (1996). *Ley de Protección y Desarrollo Artesanal Decreto 191-96*
- Guatemala, Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología SENACYT (2005). *Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación 2005-2014*

REFERENCIAS

- Gummesson, E. (2000) *Qualitative, methods in management research*. London: Sage Publications.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the future*. EE.UU, Harvard: Business School Press.
- Harris, Coles & Dickson (2000). *Innovación arquitectónica: la reconfiguración de las tecnologías de productos existentes y el fracaso de las empresas ya establecidas*.
- Hartley, J. (1994). Los estudios de caso en la investigación de la organización. En *Los métodos cualitativos en la investigación de una organización* (208-229) Londres: Sage publications.
- Hauschildt, J. (2004). *Innovations management*. München.
- Hax, A. & Majluf, N. (1991). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. New Jersey. USA: Prentice-Hall.
- Henderson, R. & Clark, K. (1990). *La innovación arquitectónica: la reconfiguración de las tecnologías de productos existentes y el fracaso de las empresas establecidas*. Ciencias Administrativas. Recuperado de <http://innovationzen.com/blog/2006/08/11/innovation-management-theory-part-3/>
- Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, A. & Vizán, A. (2008). Los Factores claves de la innovación tecnológica: Claves de Competitividad Empresarial. *Revista Dirección, organización y administración de empresas*. España: Editorial Universidad Politécnica de Madrid.
- Hill, C. & Jones, G. (2007). *Administración estratégica: Un Enfoque Integrado*. México: McGraw-Hill.
- Infoartesanas.com. (2010). *Breve Historia de las Artesanías de Guatemala*. Recuperado de <http://infoartesanas.com/index.php/Fortalecimiento-de-la-Cadena-de-valor-de-la-artesa/Historia.html>
- Instituto Nacional de Estadística. (INE). (2002). *XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación*. Guatemala.

REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Estadística. (INE). (2006). *Encuesta Nacional de condiciones de Vida, ENCOVI*. Guatemala.
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el análisis FODA. México: Secretaría Técnica.
- Izque, C (2005). *Transilience maps*. Recuperado de <http://www.provenmodels.com/571>
- Jaramillo, H. Lugones, G. & Salazar, M. (2001). *Manual de Bogotá: Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe RICYT, OEA, CYTED*. Colombia.
- Jiménez, D. & Sanz, R. (2004). Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.
- Johnson, R. & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods Research: a Research Paradigm Whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Kline, A. (1985). *Tecnología e innovación en la Empresa*. Barcelona, España:
- Kuramoto, J. (2007). Sistema de innovación tecnológica. Lima, Perú: Grade. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20100513020845/InvPolitDesarr-3.pdf>
- Lasarte, C. (1984). *Notas sobre el derecho de asociación y la regulación jurídica de las asociaciones*. Editorial Diario La Ley, España.
- Langley, A. & Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study. *Research in Organizations Management*, 9(3), 73-86.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Diferenciación e integración en las organizaciones complejas. *Ciencias Administrativas*, 12, 10-30.
- Lazzari, L. & Maesschalck, (2002). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA*. Cuaderno del Cimbage No. 5., Argentina. Recuperado de <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/cimbage/cuaderno05/3Analisis%20FODA.pdf>
- Lemes, A. & Machado, T. (2007). *Las Pymes y su espacio en la economía latinoamericana*. Ponencia. Segundo Encuentro internacional sobre las medianas, pequeñas y micro empresas del siglo XXI.

REFERENCIAS

- López, C. (2004) Aspectos conceptuales de asociatividad y cooperación empresarial en las PYMES, Chile, Iberpyme.
- López, F. & Salas, H. (2009). *Investigación cualitativa en administración*. Cinta Moebio 35: 128-145 Chile. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10111909004>
- López, G. (2004). La innovación: un proceso socialmente distribuido. *Scientia et Technica*, 25, 197-202.
- Lledó, E. (1994). Memoria de la ética. Una reflexión sobre los orígenes de la teoría moral en Aristóteles Madrid Taurus.
- Llobet, F. (2006). *Innovación y economías estratégicas*. Recuperado el 12 de mayo, 2010 de: http://www.innovationthink.com/innovacion/2006/03/innovacion_y_economias_estrate.html#more
- Madrigal, R., Matamoros, J., & Rodríguez, C. (2005). *Caracterización de las políticas para apoyo a las PYMES*. Costa Rica:
- Matamoros, G. (2010). *Crece 20% sector manufactura en Honduras*. Recuperado de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crece_20_sector_maquila_en_Honduras
- Martínez, M. (1999). *La Nueva Ciencia: Su desafío, lógica y método*. México: Trillas.
- Márquez, A. & Pérez, L. (2007). Estudio de los factores intervinientes en el proceso innovativo de las Pyme metalmecánicas. *Espacios*, 28(2), 5-20.
- Markides, C. (1999). *En la Estrategia está el éxito*. Colombia: Editorial Normal.
- Martín-Hidalgo, L. (2009). *Sistema de gestión de la innovación en las empresas*. Guatemala: Serviprensa.
- Meentzen, A. (2001). *Estrategias de desarrollo culturalmente adecuadas para mujeres indígenas* Washington D.C., BID.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* Estados Unidos. John Wiley & Sons, Inc.

REFERENCIAS

- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diverse it y with quantitative, qualitative, and mixed methods*. CA, EE.UU.: Thousand Oaks.
- Miles & Huberman (1994). *Proceedings of the Academy of Human Resource Development: Vol. II, Chapter 10*.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York, McGraw-Hill
- Miller, D. (1996). The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 17, 419-439.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Teo, A. (1976). La estructura de los procesos de decisión no estructurados. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Mintzberg, H. (1979). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México. Prentice-Hall.
- Monge, R., Alfaro, C. & Alfaro, J. (2005). *TICs en las Pymes de Centroamérica: Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Morales, O., (2013) Desarrollo del producto guatemalteco por medio del Diseño Industrial como promoción cultural y gestión del patrimonio. *Revista Signa*, 3, 138-145.
- Morales, O., Montes de la Oca, J., Echeverría, O. & Becker, A. (2013) Política y manual de incorporación de responsabilidad social. Facultad de Arquitectura y Diseño. Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Serviprensa S.A.
- Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Estados Unidos. Sage Publications, Inc.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Madrid, España: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Morrisey, G. (1998). *Planificación a largo plazo*. México: Prentice-Hall.
- Nelson, R. (1993). *National Innovation System: a Comparative Analysis*, Nueva York: Oxford University Press.

REFERENCIAS

- Novelo, V. (2002). *Artesanías y capitalismo en México*, Instituto Nacional de Antropología e Historia. México.
- Obando L. & Cortés, C. (2002). *La industria textil en Centro América*. Publicación CLACDS/INCAE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1996). *Globalization and competitiveness: Relevant indicators*. STI Working papers 96/5
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2007) Estudios de la OECD sobre políticas de innovación Caso Chile. Edición en español publicada por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción de Chile.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1996). *La Industria de la maquila en Centroamérica*.
- Ossorio, M. (1981). *Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Heliasta SRL.
- Pastran, R. & Castro, C. (2010). *Suben 21.7% las exportaciones textiles en El Salvador*. Recuperado de http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=8613&idArt=5141281
- Patton, M. (1988). *How to use qualitative methods in evaluation*. Nesbury Park-California: Sage.
- Perió, J & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo Vol 2*. España: Edi. Síntesis Psicología.
- Pérez, C. (1996). *La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones*. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Pérez, W. & Stumpo, G. (2002). *Pequeñas y medianas empresas Industriales en América Latina y el Caribe*. México: Cepal.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1, 267-291.
- Plan de desarrollo municipal con enfoque territorial PDM 2009-2023. Consejo de Desarrollo Municipal, Municipio de Santiago Atitlán, Departamento de Sololá.

REFERENCIAS

- Plan de dinamización turística para la cuenca de Atitlán, 2007.
- Plan Estratégico de Reconstrucción 2009-2013, Santiago Atitlán, Sololá, Guatemala.
- Ponti, F. (2010). *Los siete movimientos de la innovación*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Ponce, H., Solórzano, R., & Morales, O. (2010). *A Rafael Landivar le gustaría diseñar artesanías*. Proyectos de Vinculación, Guatemala, Serviprensa S.A. p. 9-12
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Estados Unidos: Free Press. Recuperado de <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=6532>
- Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2005). *Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia*.
- Pujol, R. (2005). *Guía práctica de la innovación para PYMES*. España: Anetcom.
- Quintanilla, M. (1992) *Tecnología: un enfoque filosófico*. Madrid. Fundesco.
- Ramírez, L. (2002). *El estudio de caso y sus herramientas de investigación aplicada*. Université de Sherbrooke.
- Rendon, M. & Montano, L. (2004). *Las aproximaciones organizacionales, caracterización, objeto y problemática*. México: Universidad Autónoma de México.
- Revuelta, F. & Sánchez, M. (2010) *Programas de análisis cualitativos para la investigación en espacios virtuales de formación*. Ediciones Universidad de Salamanca. España Recuperado el 18 de diciembre del 2013 de: http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm
- Reyes, A. (2009). *Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO*. Cuba: Centro Politécnico del petróleo.
- Rodas, F. (2009). *Contabilidad puntual, Guatemala*. Recuperado de <http://contapuntual.wordpress.com/2009/10/05/aspectos-que-deben-cumplir-las->

REFERENCIAS

- asociaciones-civiles-de-guatemala-en-materia-administrativa-tributaria-laboral-y-fiscal/
- Rovira, S. (2011). *Taller Innovación para el desarrollo: Experiencias, políticas y retos para América Latina y el Caribe*. República Dominicana: CEPAL.
- Ruiz, A. (2001). Acuerdo de la OMC sobre textiles y el vestido, recuperado de http://www.papelesdesociedad.info/IMG/pdf/acuerdo_multifibras.pdf
- Russo, F. (2005). Los consorcio de exportación: Un instrumento para fomentar las exportaciones de las PYMES. Organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial ONUDI. Recuperado de http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/espanol/05-81889_D_ppliant-general-Spanish_E-book.pdf
- Saavedra, M. & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica. *Actualidad Contable FACES*, 11(17), 122-134.
- Salamanca, A. & Martín-Crespo, M. (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. España: Nure Investigación.
- Salas, C., Aguilar, I. & Susunaga, G. (2000). El papel de la innovación en el desarrollo económico regional: Algunas lecciones y experiencias del contexto internacional. *Investigación y extensión Tecnológico de Monterrey*. 13(49). Recuperado de <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferecia/Transferencia49/eli-01.htm>
- Salazar, C. (2010). *Transformando a Intimasbell con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación*. Recuperado de <http://intimasbell.blogspot.com/2010/09/ejemplos-de-empresas-exitosas-que.html>
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Samayoa, O. (2006). *Guía Básica por producto para aprovechar el CAFTA, Sector textiles y vestuario*. Guatemala: Ministerio de Economía,
- Sánchez, J. (1995). *Diagnóstico del cluster de textiles en Centroamérica*. INCAE
- Sánchez, G. (2006). *El potencial competitivo de Guatemala, casos de empresas exitosas*. Guatemala: PRONACOM.

REFERENCIAS

- Sandoval, C. (2002). Investigación cualitativa, Módulo IV, Módulos de investigación social, ICFES. Colombia: Arfo Editores.
- Schlegelmilch, B. & Keegan W. (2003). *Global Marketing Management: A European Perspective*. Prentice-Hall.
- Schmidt, R., & Steffenhagen, H. (2007). Quality Function Deployment, en Albers, S, Knowledge Worker, the twelve pillars, and Baldrige, Milwaukee.
- Schumpeter, J. (1912). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Estados Unidos: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. Nueva York, Toronto, Londres: McGraw-Hill.
- SEGEPLAN. (2009). *Índice de pobreza general extrema por municipio*. Guatemala. Recuperado de http://www.segeplan.gob.gt/downloads/IndicePobrezaGeneral_extremaXMunicipio.pdf
- Sermeño, M. (2010) Experiencias, metodologías e instrumentos para el Desarrollo Económico Local en Centroamérica. Programa FORTALECE/GTZ, El Salvador.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). (2009). Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe. Venezuela: Secretaria Permanente del SELA
- SIECA. (1994). Incentivos fiscales para la promoción del comercio exterior de Centroamérica: Exportaciones y zonas francas. Guatemala.
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social*. Madrid, España: Ed. Paraninfo.
- Sosa, S. (2006). *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2c.htm>
- Spross, V. (2012). *Agenda de Competitividad*. Recuperado el 13 de octubre del 2013 de <http://www.s21.com.gt/opinion/2012/02/22/agenda-competitividad>

REFERENCIAS

- Stake, R. (1981). *Case study Methodology: an epistemological Advocacy*. A.W.W. Welsh (ed) Conference Menneapolis; Minnesota Research and Evaluation Center.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. London: Sage publications.
- Stake, R. (2006). *Multiple case study analysis*. New York, EE.UU.: The Guilford Press
- Stanton, W. (1993). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Mewbury Park. London:Sage.
- Sutton, R. (1997). The virtues of closet qualitative research. *Organization Science*, 8(1), 97-106.
- Tanaka, N., Glaude, M. & Gault, F. (2005). *Manual de Oslo. Normalización de Indicadores de innovación tecnológica OCDE*. Francia.
- Tapia, J. (2003). *La Revolución Industrial, sectores de la industria*. Madrid, España: Ministerio de Educación y Ciencia. Recuperado de http://ntic.educacion.es/w3/eos/MaterialesEducativos/bachillerato/historia/rev_industrial/index.htm
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1992). *Introducción a la observación participante*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Trejos, J. (2000). *La Microempresa en Guatemala: Importancia y características a finales de los noventa*. Guatemala: PROMICRO/OIT.
- Velásquez, L. (2008). *Industria de textiles y vestuario en Guatemala*. Inversión y desarrollo. Recuperado de http://www.inversionydesarrollo.net/n/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=145&lang=es
- Ventura, A. (2011). Proyecto de desarrollo económico rural de Sololá -PROSOL-. Recuperado de <http://www.prosolola.com/>.
- Villareal, O. & Landeta, J. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica*. España: Universidad del País Vasco.

REFERENCIAS

- West, M. & Farr, J. (1990). *Innovation and creativity at work*. Londres: Editorial John Wiley.
- Wiseman, J. (1970). *Stations of the Lost*. Englewood Cliffs: Prentice -Hall
- Yacuzzi, E. (2008). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA.
- Yin, R. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 6(1), 58-65.
- Yin, R. (1985). Applications of case study research. *Applied Social Research Methods Series*, 34, 23.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park CA: Ed. Sage.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks. CA.: Sage Publications,
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks. EEUU: Sage.

ANEXO 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN



CONVENIO UNED - USAC
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DOCTORAL UNED-USAC



Boleta de observación No. _____

Fecha: _____ Hora _____

Género del observado	
Edad	
Estado civil	
Nivel educativo	
Costumbres	
Liderazgo	
Tipo de productos que elabora	
Tamaño del negocio	
Distribución del área de trabajo y accesos	
¿Qué hace?	
¿Cómo lo hace?	

ANEXOS

¿Con quienes trabaja?	
¿Qué materiales utiliza?	
¿Qué equipo y máquinas utiliza?	
Formas de interacción	

ANEXO 2

GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDA A ARTESANOS



CONVENIO UNED - USAC
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



**ESTRATEGIA SECTORIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD A
TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA DE
ARTESANÍA TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLA**

Estimados(as) empresarios:

Con el objeto de realizar un estudio que permita diseñar una estrategia sectorial para mejorar la competitividad, agradeceré responder las siguientes preguntas. Su colaboración es muy valiosa.

ASPECTO DEMOGRÁFICO

1. Género
 - 1.1 masculino
 - 1.2 femenino
2. Edad
3. Estado civil
 - 3.1 soltero
 - 3.2 casado
 - 3.3 viudo
 - 3.4 divorciado
 - 3.5 unido
4. Número de hijos.
5. Nivel de escolaridad

Primaria	básicos	Diversificado
1º.	1º.	4º.
2º.	2º.	5º.
3º.	3º.	6º.
4º.		Carrera _____ completa <input type="checkbox"/> incompleta <input type="checkbox"/>
5º.		Universitaria
6º.		Carrera _____ completa <input type="checkbox"/> incompleta <input type="checkbox"/>
No sabe leer y escribir		
6. Idioma que habla:
 - 6.1 Castellano
 - 6.2 Tzutuhil
 - 6.3 Inglés
 - 6.4 Otro _____

ASPECTOS SOCIO ECONÓMICO:

7. Actividad a la que se dedica el negocio:
8. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionar su negocio?

ANEXOS

9. ¿Cuántos trabajadores hay en su negocio?

10. ¿Cómo aprendió el arte de la elaboración de artesanía textil?

- 10.1 Por tradición familiar
- 10.2 Por enseñanza en la escuela
- 10.3 Por iniciativa propia
- 10.4 Otra forma

11. ¿Ha recibido alguna capacitación para la fabricación y venta de sus productos?

Si No ¿cuántas y en qué temas?

12. ¿De dónde provienen las fuentes de financiamiento de su negocio?

- 12.1 Capital propio
- 12.2 Bancos del sistema
- 12.3 Proveedores
- 12.4 Prestamistas no formales
- 12.5 Cooperativas
- 12.6 Otros_ (familiares) _____

13. ¿Cuáles de las siguientes actividades son realizadas por el grupo familiar para obtener los ingresos para el sostenimiento de la familia y qué % constituye cada una de ellas?

Agricultura _____ %
Artesanías _____ %
Servicios turísticos _____ %
Recibe remesas familiares _____ %
Otra: _____ %

14. La artesanía es la principal fuente para obtener los ingresos para el sostenimiento de su familia:

Si No (si es negativa pasar a la pregunta 13)

15. ¿La fabricación y/o venta de textiles típicos le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia en alimentación, vestuario, vivienda y educación?

Si No ¿por qué razón?

ANEXOS

16. ¿La fabricación y/o venta de textiles típicos le ha permitido crecer como empresario, es decir ha tenido la oportunidad de reinvertir, ahorrar, abrir otras tiendas?

Si No ¿por qué razón?

17. ¿Ha logrado mantener el nivel de ventas en el último año?

Si No por qué razón:

18. Si su respuesta anterior es no. En orden de importancia cuáles son las razones que han disminuyó la venta de sus productos

- a) Crisis económica nacional
- b) Desastres naturales
- c) Contaminación del lago por Cianobacteria
- d) Delincuencia e inseguridad
- e) Competencia local
- f) Competencia de productos con similares características elaborados a nivel industrial
- g) Otro

ASPECTOS DE INNOVACIÓN DE PRODUCTO

19. ¿Cuáles de los siguientes productos fabricaba y vendía cuando inicio su negocio y cuáles fabrica y vende actualmente?

PRODUCTOS	INICIO	ACTUALMENTE
Manteles y servilletas		
Bufandas		
Huipiles		
Cortes		
Camisas		
Pantalones		
Perrajes o tzutes		
Tocoyal		
Caminos de mesa		

ANEXOS

Cojines		
Bolsas		
Mochilas		
Monederos		
Cinchos		
Pulseras		
Otro:		

20. ¿Ha elaborado productos que son totalmente nuevos y que no existían en el mercado local?

Si No ¿Cómo se originó la idea?:

21. ¿Cuál materia prima utilizaba para realizar sus productos y cuál utiliza ahora?

MATERIA PRIMA	INICIO	ACTUALMENTE
Hilo		
Lana		
Sedalina		
Cuero		
Altaseda		

¿Por qué razón?

22. Cuáles son los principales cambios o mejoras que ha realizado en los productos que usted fabrica

PRODUCTO	COLOR	TAMANO	DIBUJOS	FORMAS	TEXTURA	MATERIA PRIMA

¿Por qué razón realizo los cambios?

23. ¿Los cambios realizados en los productos han contribuido a mejorar sus ventas?

Si No ¿Por qué?:

ASPECTOS DE INNOVACIÓN DE PROCESO

24. ¿Qué tipo de máquinas, equipo y herramienta utilizaba para realizar sus productos al inicio de su negocio y cuáles utiliza actualmente?

ANEXOS

MAQUINARIA, HERRAMIENTAS	EQUIPO,	INICIO	3 años después	6 años después	9 años después	12 años a la actualidad
Telar de cintura						
Telar de pedal						
Telar de cinta						
Máquina de coser mecánica						
Máquina de coser eléctrica						
Máquina industrial plana						
Máquina industrial overlok						
Otro:						

¿Por qué hizo esos cambios?

25. ¿Qué ventajas le trajo incorporar máquinas más modernas en la producción y ventas?

ASPECTOS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

26. ¿Quiénes trabajaban en su negocio cuando inicio, y quienes trabajan actualmente?

COLABORADORES	INICIO	ACTUALMENTE
Esposo (a)		
Hijos		
Otros familiares		
Amigos		
Empleados		
Únicamente el dueño		
Otro:		

¿Reciben sueldo o salario cada uno de ellos?

27. ¿Qué métodos o prácticas de contratación utiliza?

- a) Verbal
- b) Escrita mediante un acuerdo informal
- c) Escrita mediante un contrato formal
- d) Otra:
- e) ninguna

28. ¿Ha cambiado la forma de organizar su negocio en algún aspecto?

Si No ¿En qué aspectos?:

ANEXOS

29. ¿Pertenece a algún tipo de asociación con otros artesanos?

Si No ¿cuáles?:

30. Si la respuesta anterior es sí, ¿En qué aspectos le ha ayudado asociarse con otros artesanos?

Cumplir demandas del mercado Si No
 Comprar materia prima más barata Si No
 Vender fuera del país Si No
 Otro _____ Si No

¿Planifica las actividades que realiza en su negocio?

31. ¿Ha modificado la forma de planificar sus actividades?

Si No ¿Cómo lo ha hecho, en que aspectos?:

32. ¿Ha modificado la forma para controlar todas las actividades del negocio

Compras Si No
 Ventas Si No
 Personal Si No
 Producción Si No

¿Cómo?

ASPECTOS DE INNOVACIÓN EN COMERCIALIZACION

33. ¿Quiénes compraban sus productos al inicio de su negocio y quienes compran actualmente?

CLIENTES	INICIO	ACTUALMENTE
Turistas nacionales		
Turistas extranjeros		
Vecinos del lugar		
Intermediarios		
Empresas nacionales		
Empresas extranjeras		
Cooperativas y/o asociaciones		
Otro:		

34. ¿Ha hecho cambios en la forma en que vende y distribuye sus productos?

Si No ¿Cuáles y qué resultados ha obtenido?

ANEXOS

35. ¿Ha buscado nuevos mercados para sus productos?

Si No ¿A cuáles se ha incorporado y por qué razón?:

36. ¿Qué formas utiliza con sus clientes para vender sus productos?

a) teléfono fijo Si No

b) teléfono celular Si No

c) fax Si No

d) correo electrónico Si No

e) internet a través de página web Si No

f) solo en forma personal (venta directa) Si No

g) Puesto de venta fijo Si No

h) Venta ambulante Si No

i) otra forma _____

¿por qué razón?:

37. ¿Qué acciones ha realizado para mejorar la relación con sus clientes?

38. ¿Cuál es el volumen de ventas mensuales en promedio que tiene su negocio?

39. ¿Considera usted que los cambios que ha realizado en el proceso productivo, en los productos, en la forma de organización y de comercialización han ayudado a mejorar su negocio?

Si No ¿por qué?:

40. ¿De los cambios y mejoras realizadas cuales han ayudado a mejorar su negocio?

	Bastante	Poco	Nada
a) Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Proceso productivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Comercialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APOYO INSTITUCIONAL

41. ¿Existen instituciones nacionales o extranjeras en Santiago Atilán que apoyen a los artesanos?

Si No ¿Cuáles conoce?

42. ¿Le han apoyado alguna de las instituciones para realizar cambios o mejoras?

a) otorgándole créditos Si No en qué lo utilizó:

b) con capacitación técnica Si No temas:

c) con capacitación administrativa Si No temas:

d) a vender fuera del país Si No a qué lugar:

e) otro: _____

43. ¿Cuáles de estas acciones, tácticas, estrategias o planes ha realizado para que su empresa se mantenga en el mercado?

a) Mantiene el precio más bajo frente a los competidores

b) Fabrica productos únicos, diferentes al resto

c) Busca un grupo específico de clientes y área geográfica

d) Fabrica una línea específica de productos

e) Innovación en productos

f) Innovación en procesos

g) Marketing agresivo e innovador

h) Promoción y publicidad

i) servicio al cliente

j) Variedad de clientes o mercado geográfico

k) gran número de productos

l) productos de buena calidad sin tomar en cuenta el precio bajo

m) otro _____

44. ¿Le han apoyado instituciones del gobierno central y municipal para mejorar su negocio?

Si No ¿Qué apoyo ha recibido?

45. ¿Qué apoyos necesitaría?

46. ¿Qué cambios considera debe hacer en su negocio para seguir mejorando?

47. ¿Cómo cree que pueda hacerlos?

ANEXO 3

GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA FUNCIONARIOS DE INSTITUCIONES PÚBLICA Y PRIVADAS



CONVENIO UNED - USAC
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



**ESTRATEGIA SECTORIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD A
TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA DE
ARTESANÍA TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLA**

ANTECEDENTES:

Santiago Atitlán presenta índices de pobreza (79%) y pobreza extrema (26%) entre los más altos de la región; el índice de desarrollo humano es bajo (0,576 en 2002), el índice del nivel educativo es de los más bajos del país (0,342), el porcentaje de analfabetos es altísimo (76,34% en 2005) y el servicio de salud pública cubre solo el 25% de la población. Los otros servicios básicos (agua, drenajes y tratamiento de desechos sólidos) son extremadamente deficientes, el área urbana está sobrepoblada y la tasa de crecimiento demográfico es del 2,9% anual (2/3 de la población tiene menos de 24 años).

En el Municipio la mayor parte de la población registra entradas económicas insuficientes para cubrir las necesidades básicas, por lo cual se dedica una buena parte de la producción agrícola para el autoconsumo. Las principales actividades económicas son el comercio, la agricultura y la artesanía, pero estas últimas dejan ganancias muy bajas para los productores; el turismo ocupa un porcentaje importante de la población, pero esta solo gestiona los flujos secundarios generados por la actividad⁴.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

- ✓ Diseñar una estrategia que permita mejorar la competitividad a través de la innovación de las microempresas y pequeñas empresas dedicadas a la artesanía textil en el Municipio de Santiago Atitlán del Departamentos de Sololá.

⁴ Fuentes de los datos mencionados: *PDM de Santiago Atitlán* 2009; *PET de Sololá*, 2006; *Plan de dinamización turística para la cuenca de Atitlán*, 2007.

GUÍA DE ENTREVISTA:

1. ¿Existe en la actualidad algún programa que fortalezca al sector de artesanía en Guatemala? ¿Qué programa es? ¿Cuál es su campo de acción?
2. ¿Existe algún estudio que se haya realizado para identificar la innovación del sector artesanía textil?
3. ¿Considera usted importante identificar los factores que han incidido o intervenido en la innovación del sector de artesanía textil? ¿Conoce alguno de ellos?
4. ¿Qué tipo de apoyo se ha identificado necesitan los artesanos para poder ser competitivos?
5. ¿Se puede mejorar la competitividad de los artesanos a través de un proceso integrado de innovación (producto, comercialización, proceso productivo, en la forma de organizarse)
6. ¿Según su experiencia en qué aspectos se puede mejorar la competitividad de los artesanos?
7. ¿Existen registros sobre el volumen de ventas anuales?
8. ¿Existen registros sobre el aporte al PIB de este sector?
9. ¿Existe información sobre la época del año donde existe mayor demanda? ¿Y de cuáles productos?

ANEXOS

10. ¿Existen registros sobre volumen de exportación?
11. ¿A qué lugares se exporta la artesanía existen registro a nivel nacional, y por regiones, por tipo de artesanía?
12. Existe algún registro sobre la cantidad de artesanos y el tipo de empresa (micro, pequeña o mediana empresa)
13. ¿Existe alguna proyección sobre el crecimiento de la artesanía a nivel nacional?
14. ¿Qué requisitos deben llenar los artesanos para lograr exportar?
15. De los siguientes factores, ¿cuáles cree que puedan incidir en el proceso de innovación en el sector artesanía?

FACTORES EXOGENOS

- o) Políticas públicas nacionales y municipales
- p) Posibilidades de cooperación nacional e internacional
- q) Sistema educativo formal
- r) Sistema educativo informal (capacitación técnica y administrativa)
- s) Existencia de Centros de Formación o Capacitación
- t) Propiedad intelectual
- u) Acceso a las tecnologías de la información y comunicación

ANEXOS

- v) Regulaciones tributarias
- w) Acceso a servicios básicos (agua, electricidad, drenajes, etc.)
- x) Marco jurídico
- y) Acceso a créditos o recursos financieros
- z) Tasa de interés (costo de capital)
- aa) Estructura del mercado
- bb) Respuesta de los clientes ante los productos nuevos
- cc) Otros _____

FACTORES ENDÓGENOS:

- p) Cultura
- q) Costos de capacitación
- r) Costos asociados a la innovación
- s) Cambios en los procesos productivos
- t) Cambios en los diseños

ANEXOS

- u) Estructura organizacional
- v) Inversiones en equipo físico
- w) Uso de las TIC's
- x) Exploración de nuevos mercados
- y) Cumplimiento de pedidos
- z) Actitud hacia el cambio
- aa) Trabajo en equipo
- bb) Diversificación de productos
- cc) Tamaño del negocio
- dd) Riesgos que implica innovar
- ee) Otros: _____

ANEXO 4

GUIA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA FUNCIONARIOS DE UNIVERSIDADES PÚBLICA Y PRIVADAS



CONVENIO UNED - USAC
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



**ESTRATEGIA SECTORIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD A
TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA DE
ARTESANÍA TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLA**

GUIA DE PREGUNTAS PARA UNIVERSIDADES

1. Qué programas han impulsado para apoyar al sector de artesanía textil de Guatemala
2. Que ha impactos ha tenido el programa
3. Tienen indicadores para medir los impactos
4. Con qué instituciones se han articulado para promover este tipo de proyectos
5. ¿Cómo determinan el tipo de proyecto que se realizará y a qué comunidad atender?
6. ¿Estudiantes de qué carrera realizan los estudios y proyectos?
7. Consideran que es posible la creación de un Sistema de Innovación Local donde intervenga el gobierno municipal, las instituciones de Educación Superior y las artesanos
8. ¿Para el Municipio de Santiago Atitlán cuáles y cuantos proyectos han realizado?

ANEXO 5

ANÁLISIS DOCUMENTAL



CONVENIO UNED - USAC
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



**ESTRATEGIA SECTORIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD A
TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA DE
ARTESANÍA TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLA**

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CONTENIDO	ASPECTOS RELEVANTES

ANEXO 6

GUIA PARA APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DEL CENTRO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL CIDEM

1 LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN**1.1 ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA INNOVACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN DEL SECTOR DE ARTESANÍA TEXTIL A LARGO PLAZO?**

0	1	2	3
El Sector Artesanal no prevé cambios sustanciales del negocio en los próximos años, así que no considera necesario innovar.	El sector Artesanal prevé algunos cambios en el sector en los próximos años y sabe que ello afectará a sus actuales productos y procesos de fabricación. Aun así, ya actuará a la vista de estos cambios. Los recursos destinados a innovación experimentan fuertes fluctuaciones.	El Sector Artesanal prevé cambios en el sector y realiza una planificación estratégica del negocio teniendo en cuenta estos cambios. Sin embargo, no existe una vinculación directa entre esta visión estratégica y los recursos destinados a innovación.	El sector Artesanal realiza una planificación estratégica del negocio, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, lo que hacen sus competidores y las nuevas tecnologías. De esta estrategia emanan unos objetivos concretos a medio y largo plazo y una planificación de recursos para innovación. Se prevé también un excedente para proyectos no planificados.

1.2. ¿COMPARTEN LOS ARTESANOS DEL SECTOR LA IDEA DE QUE LA INNOVACIÓN HAY QUE GESTIONARLA Y DE QUE NO SE PUEDE IMPROVISAR?

No sienten la necesidad de disponer de una metodología para gestionar la innovación. Creen que la innovación es fruto de la inspiración de un momento; simplemente sucede.	Se asocia la innovación al desarrollo de los productos y servicios destinados a satisfacer los pedidos en curso. Hay un responsable que impulsa y asigna tareas, en función de sus propios criterios y de la urgencia del mercado. La dirección no asigna recursos específicos a innovación.	Se está consciente de que la innovación se tiene que gestionar y no se puede improvisar y aporta recursos específicos al área técnica, que es la encargada de gestionar la innovación con los objetivos, de forma predominantemente incremental, los productos y los procesos. La innovación se limita al ámbito estrictamente tecnológico.	Se gestiona de forma sistemática la innovación como un proceso de negocio estructurado por proyectos, alguno de los cuales implica innovaciones radicales. La innovación trasciende el ámbito estrictamente tecnológico e incorpora las visiones comercial y organizativa de forma simultánea. La gerencia asigna recursos concretos para llevar a cabo el proceso de innovación de forma permanente.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.3. ¿CÓMO INCORPORA LOS ARTESANOS DEL SECTOR DE ARTESANÍA TEXTIL LA INNOVACIÓN EN SU COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA?

<p>No se tiene en cuenta ni se menciona la innovación en la comunicación con sus trabajadores, clientes, socios o proveedores. Los artesanos no se sienten involucrados en la innovación, no se perciben actitudes, ni existe un ambiente proclive a la innovación.</p>	<p>Los artesanos hablan de innovación, pero no consiguen transmitir de forma coherente qué entiende por innovación está de moda y se utiliza como un reclamo más de venta. Se ve la innovación como un elemento secundario.</p>	<p>Los artesanos están conscientes de que la innovación es un medio de obtener ventajas competitivas y así lo transmite a sus clientes a través de folletos y catálogos. Sin embargo, falla la comunicación a nivel interno. El compromiso con la innovación no se incorpora explícitamente en los manifiestos de la dirección (misión, valores, objetivo, calidad).</p>	<p>Los artesanos se sienten implicados e impulsan la innovación como una fuente de competitividad del sector. Lo transmite a sus trabajadores a través de su actitud personal, la misión y los valores asegurándose de que estos se entienden y se comparten. Comunica el compromiso con la innovación a sus clientes mediante sus argumentos de venta: folletos, catálogos, etc.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.4. ¿CÓMO HACE PROGRESAR LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ARTESANÍA EL SABER HACER (KNOW-HOW) A PARTIR DE LAS PERSONAS?

<p>No se dedican esfuerzos a formar a sus trabajadores, ni incorporan conocimientos externos mediante la contratación de personas con experiencia técnica, aunque existan necesidades no cubiertas.</p>	<p>Se promueven acciones puntuales de formación de sus trabajadores y la participación en ciertas actividades, como asistencia a ferias, etc. Contrata personal cualificado para cubrir las necesidades específicas.</p>	<p>Se fomenta la formación continuada de los trabajadores, pero todavía no dispone de un plan de formación específico para cada puesto de trabajo. Se valora la inquietud por aprender y canaliza las iniciativas que surgen de los propios trabajadores en este sentido. Contrata personal técnico cualificado para incrementar la base de conocimientos de la empresa.</p>	<p>Existe, y se aplica, un plan para el desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones. Se estimulan todo tipo de actividades que promueven el aprendizaje, especialmente el trabajo en equipo. Se contrata y desarrolla permanentemente personal técnico cualificado.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.5. ¿CÓMO ASUMEN LOS ARTESANOS DEL SECTOR DE ARTESANIA TEXTIL EL RIESGO INHERENTE A LA INNOVACIÓN?

<p>Los artesanos dan prioridad a la obtención de resultados a corto plazo y a la minimización de riesgos en detrimento del medio y largo plazo. Se confía en la experiencia y el error no se acepta bien.</p>	<p>Los artesanos admiten riesgos limitados con resultados a medio plazo. El error se acepta, pero se percibe de manera traumática.</p>	<p>Los artesanos promueven y potencian un clima adecuado para la innovación a medio plazo. Se toleran los errores creativos ocasionales.</p>	<p>Se asumen riesgos tecnológicos altos y resultados a largo plazo dentro de una cartera de proyectos diversificada. Se acepta plenamente el error como un elemento inherente a la innovación. Los resultados de la innovación se miden y se recompensan.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

² GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS

2.1. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LOS CLIENTES Y LAS ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA PARA CREAR NUEVOS PRODUCTOS?

0	1	2	3
<p>Se crean nuevos productos basados en intuiciones, sin analizar las necesidades de los clientes ni las actividades de la competencia.</p>	<p>Los artesanos confían en su experiencia en el sector y en su red de distribuidores habituales para que le aporten la información de mercado relevante (necesidades de los clientes y tendencias de la competencia) para lanzar nuevos productos.</p>	<p>Se obtienen las ideas del mercado a través de una investigación de las necesidades de los clientes. Hacen que varios artesanos participen en esta investigación. Hacen seguimiento sistemático de las actividades y de los nuevos productos de los competidores directos.</p>	<p>Los artesanos tienen segmentados los clientes y hacen un seguimiento sistemático de los más exigentes e innovadores. Analizan el uso de los productos actuales para poder así adelantarse a las necesidades futuras de los clientes. Periódicamente realiza prospecciones y estudios de las tendencias de mercado. Analiza las actividades de la competencia para obtener nuevas ideas de mejora.</p>

2.2. ¿CÓMO ESTIMULA EL SECTOR ARTESANAL LA CREATIVIDAD DE SUS TRABAJADORES, LA APORTACIÓN DE IDEAS Y EL ESPÍRITU INNOVADOR?

<p>No existen mecanismos para la aportación de ideas o sugerencias de mejora, de forma que raramente se producen. Los sistemas de control y la rigidez organizativa desaniman a la creatividad. Cuesta aportar nuevas ideas.</p>	<p>Existen mecanismos para facilitar la aportación de ideas y sugerencias. Sin embargo, la falta de respuesta y reconocimiento a veces desaniman su utilización.</p>	<p>Se estimula la aportación de nuevas ideas y el espíritu innovador. Se realizan reuniones periódicas de equipo para informar y recibir comentarios. Existe un reconocimiento explícito de las aportaciones realizadas.</p>	<p>Existen mecanismos específicos para recompensar la creatividad, la aportación de ideas y el espíritu innovador. Se practica el trabajo en equipos multidisciplinares de forma regular. Se preparan lluvias de ideas con objetivos prefijados. Los trabajadores aportan buenas ideas, muchas de las cuales llegan a implementarse.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3. ¿CÓMO PLANIFICA EL SECTOR ARTESANAL LA GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS?

<p>La generación de nuevas ideas no se planifica. Es un grupo reducido de artesanos los que deciden, de forma aislada, qué nuevos conceptos desarrollar, sin contar con la participación de todos los interesados.</p>	<p>Se planifica la generación de nuevos conceptos sin un contacto directo con el mercado. Participan en la misma un grupo reducido de artesanos.</p>	<p>La planificación de nuevos conceptos se lleva a cabo mediante comunicaciones entre los artesanos del sector en contacto con el cliente. Se hace un seguimiento del ciclo de vida del producto. Se planifica el producto.</p>	<p>Se planifica la creación de nuevos conceptos en función de su ciclo de vida. Un grupo de trabajo multidisciplinar, liderado por asociaciones de artesanos, se reúnen periódicamente para analizar las nuevas ideas que se han generado. Se planifican los productos por gamas y en diversas generaciones.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.4. ¿CÓMO SE FILTRAN LAS IDEAS Y CÓMO SE SELECCIONAN LOS CONCEPTOS QUE RECIBIRÁN FINANCIACIÓN PARA SU DESARROLLO?

<p>No existe ningún procedimiento para seleccionar qué conceptos se tienen que desarrollar.</p>	<p>Los nuevos conceptos se seleccionan a partir de los resultados de los estudios de viabilidad técnica, pero sin tener estimaciones de la rentabilidad económica o viceversa. Se intenta tomar la decisión por consenso.</p>	<p>Se seleccionan los nuevos conceptos que hay que desarrollar en función de su viabilidad técnica y económica, pero no se analiza detalladamente el impacto que puede tener sobre los procesos de producción y comercialización actuales. La selección se realiza combinando criterios subjetivos y objetivos.</p>	<p>Se aplica un procedimiento formal para la selección de conceptos en función de su sintonía con la estrategia del sector artesanal y sus capacidades internas, así como de su viabilidad técnica y rentabilidad esperada, y de acuerdo con parámetros como la calidad, el precio, los recursos y el tiempo. Se hacen estudios de mercado y se analizan los retos que impone el nuevo concepto sobre los procesos de producción y comercialización.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.5. ¿SE HACE UN USO APRECIABLE Y CONTINUADO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS?

(Por ejemplo: análisis de valor, TRIZ, brainstorming, cartera de producto, mapa de proyectos, embudo de proyectos, etc.)

<p>No se utilizan, ni existe ningún proceso para implantarlas. Se desconocen las herramientas y su uso</p>	<p>Se utilizan ocasionalmente algunas herramientas avanzadas para la generación de nuevos conceptos.</p>	<p>Se utilizan de forma sistemática algunas herramientas avanzadas para la generación y selección de nuevos conceptos.</p>	<p>El uso sistemático de este tipo de herramientas permite aumentar la capacidad de generar nuevos conceptos, de seleccionar las mejores ideas y hacer participar a los colaboradores esenciales con el objetivo de reducir el riesgo de fracasos. Se valora sistemáticamente la posibilidad de incorporar nuevas herramientas a las ya conocidas y de mejorar la existentes.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3 DESARROLLO DE PRODUCTO

3.1. ¿CUÁL ES LA INFORMACIÓN DE PARTIDA PARA INICIAR EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO?

<p>El desarrollo se inicia sin ninguna especificación inicial de las condiciones que tiene que cumplir el nuevo producto y sin información suficiente sobre las necesidades del cliente.</p>	<p>El desarrollo se lleva a cabo a partir de las necesidades del cliente, con indicaciones parciales de las condiciones que tiene que cumplir el nuevo producto en cuanto a sus funciones, calidad, recursos y objetivos comerciales.</p>	<p>El desarrollo se basa en una lista de necesidades y requisitos, con indicaciones estructuradas sobre las condiciones que tiene que cumplir el producto: funciones, calidad, precio, recursos y tiempo de desarrollo. También se definen objetivos comerciales y financieros. Estas indicaciones no se revisan significativamente durante el transcurso del proyecto</p>	<p>La labor de desarrollo se basa en un pliego de condiciones iniciales que tiene que cumplir el nuevo producto, que incluye las especificaciones sobre sus funciones, calidad, precio, recursos y tiempo de desarrollo y unos objetivos comerciales financieros detallados en el plan de mercadeo: ventas, cuota de mercado, rentabilidad esperada, etc. Estos objetivos se van actualizando.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2. ¿COMO PARTICIPAN LOS ARTESANOS DEL SECTOR, LOS CLIENTES Y LOS PROVEEDORES EN LA LABOR DE DESARROLLO DESDE EL INICIO DEL PROYECTO? EN LA LABOR DE DESARROLLO DESDE EL INICIO DEL PROYECTO?

<p>Los proyectos recurren a las asociaciones de artesanos que hay en el lugar. Se admite que los proveedores serán los de siempre y no se les consulta durante el desarrollo.</p>	<p>Las diversas asociaciones de artesanos consultan ocasionalmente expertos y a los proveedores externos a través de reuniones informales. Puede existir un líder de proyecto, pero su autoridad es limitada.</p>	<p>Se trabaja de forma organizada en equipos multidisciplinares gestionados por un líder de proyecto fuerte. Se diseña para facilitar el montaje y la fabricación. Los proveedores externos son consultados de forma regular, pero su implicación directa es limitada.</p>	<p>Se asigna cada proyecto un líder con responsabilidad y autoridad total y un equipo de artesanos procedentes de las diversas asociaciones que existen en el lugar quienes trabajan a tiempo completo en el proyecto. Se implica a los proveedores desde el principio, se llevan a cabo actividades en paralelo y se hace participar a los clientes durante el desarrollo.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3. ¿HAY PLANIFICACIÓN TEMPORAL POR FASES CON OBJETIVOS QUE SE TIENEN QUE CUMPLIR Y COSTOS PREVISTOS Y CON UN SEGUIMIENTO REGULAR DEL PROYECTO?

Y COSTOS PREVISTOS Y CON UN SEGUIMIENTO REGULAR DEL PROYECTO?

<p>No existe ningún procedimiento para el desarrollo de productos. No hay fases definidas ni estimaciones iniciales de costos ni de plazos.</p>	<p>Existe un procedimiento simple y secuencial de desarrollo. Se hace una planificación temporal son muchos detalles, pero el control de plazos y costos es posible. Se hacen reuniones de seguimiento improvisadas.</p>	<p>Existe una sistemática para el desarrollo de productos orientada a minimizar los costos. Se planifica el desarrollo de los proyectos de nuevos productos y se hace un seguimiento sistemático de su evolución (plazos y costos). Se hacen prototipos funcionales para ensayar las presentaciones. No se suelen cancelar proyectos antes de su finalización.</p>	<p>Existe un procedimiento detallado de desarrollo de productos orientado a minimizar los costos que permite una planificación por etapas bien definida, con un presupuesto y unos objetivos. Se ha establecido un sistema de control de proyectos; al final de cada etapa se revisa el proyecto, se seleccionan las mejores alternativas y se adapta la planificación o se cancela el proyecto si es necesario. Se realizan pruebas para verificar la durabilidad y fiabilidad de los nuevos productos.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4. ¿CUÁL ES EL GRADO DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO O DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO?

<p>El diseño industrial se considera un elemento accesorio al cual no hay que mediar una atención especial. De forma análoga, difícilmente se realizan prospecciones de nuevas tecnologías para incorporarlas al producto.</p>	<p>El diseño se considera un factor de diferenciación estético que solo se incorpora en las últimas etapas del proceso de desarrollo. Ocasionalmente, se considera también que la incorporación de tecnología puede añadir valor al producto.</p>	<p>Se incorpora diseño de forma puntual en las diversas fases de desarrollo del producto y desde diversas perspectivas mediante la participación de diseñadores internos o externos no especializados. Normalmente se considera también la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías al producto.</p>	<p>Se utiliza el diseño industrial y/o las nuevas tecnologías desde la fase de concepto para mejorar la funcionalidad del producto, simplificar los componentes, hacerlo fabricable o estéticamente mejor. El diseño se incorpora al producto, al embalaje, al punto de venta, a la comunicación gráfica, etc. de forma integrada. El diseño es un elemento calve de diferenciación del sector.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.5. ¿SE HACE UN USO APRECIABLE Y CONTINUADO DE LAS HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS?
 (Por ejemplo: CAD-CAM-CAE, QFD, ingeniería de valor, prototipo virtual, mapa de prestación de servicios...)

<p>No se conocen ni utilizan herramientas avanzadas para el desarrollo del producto, ni existe ningún proceso para implantarlas.</p>	<p>Se utilizan algunas herramientas avanzadas puntualmente por parte de algún artesano. Todavía no se trabaja de forma integrada dentro del sector.</p>	<p>Se utilizan las herramientas de forma sistemática, se mantienen y se incorporan otras nuevas. Se trabaja de forma integrada dentro de las asociaciones de artesanos, pero aún no con los clientes y proveedores.</p>	<p>La aplicación de herramientas avanzadas han permitido al sector artesanal interactuar mejor con los clientes y los proveedores. El sector artesanal se muestra activo en la renovación de estos instrumentos, en el desarrollo de instrumentos propios y en la aplicación de las mejores prácticas para su utilización.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4 REDEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

4.1. ¿CÓMO SE HACE EL SEGUIMIENTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE FABRICACIÓN Y DE LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y DE GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS?

<p>No hay mecanismos de seguimiento de las tecnologías de fabricación ni modelos de organización utilizados por las empresas del sector.</p>	<p>Se leen revistas especializadas, se asiste a cursos, congresos y ferias, etc., para seguir la evolución de las tecnologías de la producción y de los modelos de organización y gestión.</p>	<p>La lectura de revistas especializadas, la asistencia a cursos, congresos, ferias, etc. se ha sistematizado. Se hacen reuniones internas periódicamente de equipos multidisciplinares para revisar todo lo que se ha observado y documentado para explorar alternativas tecnológicas a los procesos productivos implantados, así como a los actuales modelos de organización y gestión.</p>	<p>Existen mecanismos de benchmarking que permiten conocer las tecnologías de producción y los modelos organizativos de las empresas líderes en el panorama mundial. Se hacen reuniones periódicas para analizar las tecnologías alternativas y los nuevos modelos organizativos con la finalidad de redefinir los procesos productivos implantados. Se ensayan nuevos procesos para ganar experiencia.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2. ¿SE PLANIFICA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS ESPECÍFICOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN?

<p>No existe planificación de recursos financieros reservados específicamente para el desarrollo de nuevos procesos de producción.</p>	<p>No existe ninguna estrategia de desarrollo de nuevos procesos de producción. Aun así, cuando es necesario se compran las tecnologías adecuadas, dando lugar a innovaciones incrementales.</p>	<p>Existe un fondo para las inversiones no previstas que se puede utilizar ocasionalmente para poner en marcha proyectos concretos en esta línea. Algunos de ellos suponen innovaciones radicales.</p>	<p>Existe un responsable dentro del grupo de artesanos con un presupuesto anual y un equipo de colaboradores internos y externos que tiene la misión de redefinir y mejorar los procesos productivos en consonancia con la estrategia del sector, de acuerdo con unos objetivos concretos de reducción de costos, mejora de la calidad de los productos y mayor flexibilidad.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.3. ¿SE DISPONE DE UNA ESTRATEGIA DE SUBCONTRATACIÓN?

<p>Los artesanos no tienen claro qué subcontratar y qué no. Se subcontrata por falta de capacidad. No existen relaciones estables con los proveedores.</p>	<p>La subcontratación se hace para ahorrar costos y transferir responsabilidades, pero no se tiene en cuenta si se transfieren competencias claves. No se valora el potencial innovador del proveedor.</p>	<p>La subcontratación se hace de forma que los artesanos conserve sus competencias clave. Los proveedores se escogen según un procedimiento formal de evaluación que contempla como criterio la capacidad innovadora del proveedor.</p>	<p>Existe una estrategia para la subcontratación o integración de competencias considerando los costos derivados de una opción u otra. Las competencias clave no se exteriorizan. Los proveedores se seleccionan en función de su competencia, flexibilidad ante los cambios y capacidad innovadora. Se mantienen relaciones estables y de confianza con los proveedores y la empresa promueve activamente su desarrollo.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.4. ¿SE CONSIDERA LA POSIBILIDAD DE INNOVAR INTEGRANDO ACTIVIDADES LOGÍSTICAS?

<p>Las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos dependen de cada artesano.</p>	<p>Las actividades logísticas de aprovisionamiento, producción y distribución incluyen tanto los flujos de materiales como los flujos de información y son gestionadas de forma coordinada entre varios artesanos. Sin embargo, todavía no se han considerado como posibles generadores de valor.</p>	<p>Las actividades logísticas se integran a través de asociaciones de artesanos, desde el aprovisionamiento hasta la distribución, consiguiendo que esta integración aporte valor al cliente en términos de costos y plazos de entrega.</p>	<p>Las actividades logísticas se planifican integrando a clientes y proveedores en función de las necesidades de los primeros. El sistema contempla las necesidades del lanzamiento de productos innovadores: flexibilidad, disponibilidad, gestión de pedidos pequeños.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.5. ¿SE HACE UN USO APRECIABLE DE LAS HERRAMIENTAS MÁS ADECUADAS PARA LA DEFINICIÓN Y EL CONTROL DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS? (Por ejemplo: FMEA, simulación de procesos, TPM, experiencias piloto controladas)

<p>No se conocen y utilizan herramientas avanzadas para la innovación de los procesos de producción, ni existen mecanismos para implantarlos.</p>	<p>Los artesanos han aplicado de forma ocasional algunas herramientas para la redefinición y el control de los procesos productivos. No obstante, todavía no se han obtenido mejores significativas.</p>	<p>Los artesanos aplican sistemáticamente herramientas avanzadas a la redefinición y el control de los procesos productivos y ha obtenido buenos resultados en cuanto a la mejora de la eficacia.</p>	<p>La aplicación de herramientas avanzadas para la redefinición y el control de los procesos productivos está generalizada y los artesanos adoptan una actitud activa para aplicar periódicamente estos instrumentos.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5 REDEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN

5.1. ¿CÓMO SIGUE LOS ARTESANOS DEL SECTOR OTRAS PRÁCTICAS COMERCIALES PARA CONSEGUIR NUEVAS IDEAS DE MEJORA Y DE CAMBIO DE SUS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN

<p>No se conocen en detalle las prácticas comerciales de las otras empresas competidoras (canales de distribución, logística de salida, proceso de recepción de pedidos y facturación, servicio postventa), ni se hace un seguimiento sistemático.</p>	<p>Se hace un seguimiento informal a través de la asistencia a ferias, congresos, entre otros. Se emiten informes puntuales, pero no se hacen reuniones internas sistemáticas para analizar lo que se ha observado.</p>	<p>Se conocen las prácticas comerciales de otras empresas competidoras y de sectores afines y se hace un seguimiento documentado y sistemático que permite introducir mejoras en las prácticas existentes.</p>	<p>El Sector artesanal tiene mecanismos establecidos para conocer y medir las mejores prácticas de gestión de los procesos comerciales de las empresas competidoras y de los sectores de referencia mundial. Esta información le permite revisar periódicamente la vigencia de sus procesos.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.2. ¿CÓMO PREVÉ LOS ARTESANOS LA FORMA PRECISA EN QUE SE LLEVARÁ A CABO LA COMERCIALIZACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO?

<p>El sistema de distribución y venta del nuevo producto no se considera en las fases de concepto, desarrollo ni industrialización. No se cuestionan los canales de distribución ni comunicación habituales.</p>	<p>Desde el principio de la generación de nuevos conceptos se asume que los actuales procesos de distribución y venta serán también válidos para el nuevo producto. Solo ocasionalmente se consideran otras posibilidades.</p>	<p>Normalmente, desde las fases iniciales de desarrollo de un nuevo producto, se plantean posibles cambios y modificaciones en los procesos de comercialización y comunicación habituales.</p>	<p>La generación de nuevos conceptos no parte de unos procesos de comercialización prefijados. La definición precisa de cuál será el canal de distribución la modalidad de venta y el servicio postventa tienen lugar durante el proceso de desarrollo del producto, con la posibilidad clara de replanteárselo todo de nuevo.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3. ¿CÓMO REDEFINE LOS ARTESANOS LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING Y CÓMO ELLO PERMITE GENERAR MÁS VALOR A SUS PRODUCTOS?

<p>Tienen un claro enfoque de producto y asume que el precio, la comunicación y la distribución y venta son factores prefijados, que no pueden aumentar el valor de sus productos.</p>	<p>Están enfocados al producto, pero han identificado la distribución y el servicio postventa como una gran área que les puede permitir diferenciar sus productos.</p>	<p>Están plenamente conscientes de la posibilidad de innovar no solo en el producto sino también en el precio, la comunicación, la distribución y la venta, y de hecho ya ha hecho algunas innovaciones que han permitido aumentar el valor de sus productos por esta vía.</p>	<p>Tienen una visión ampliada del producto, que incorpora el conjunto de servicio, precio, comunicación, distribución y venta. Los cambios introducidos les han permitido diferenciarse. Los artesanos constantemente se plantean nuevas formas de comercialización y estrategias de marketing que permitan aumentar el valor de sus productos.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.4. ¿CÓMO MANTIENE LOS ARTESANOS EL CONTACTO CON LOS CLIENTES DESPUÉS DE LA VENTA?

<p>Acaba su relación con el cliente una vez formalizada la venta. Los clientes no participan en el desarrollo de nuevos productos y no se gestionan las quejas.</p>	<p>Tienen una buena relación con los canales de distribución y hasta tiene algún contacto directo, pero ocasional, con clientes finales. Los artesanos hacen todo lo posible para que no se produzcan quejas y, en caso de que existan, las gestiona de manera individual y no sistemática.</p>	<p>Los procesos de comercialización están plenamente integrados dentro del sistema de calidad del sector. Se toman constantemente ideas de los clientes y se les motiva para que faciliten propuestas para la creación de nuevos productos y servicios. Se gestionan todas las quejas, pero el sistema todavía no está estructurado de manera que se puedan identificar mejoras aplicables a los productos ya existentes.</p>	<p>Los procesos de comercialización se han definido para aportar sistemáticamente información útil del mercado durante el desarrollo de nuevos productos: nuevos usos o aplicaciones, sugerencias de los clientes, etc. Los puntos de venta y los clientes finales participan para validar objetivos concretos. El sector de artesanía ha creado una línea directa de atención al cliente y dispone de un sistema de gestión de quejas que le permite identificar mejoras en los productos ya existentes.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**5.5. ¿HAN EVALUADO LOS ARTESANOS LAS NUEVAS POSIBILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN GENERADAS POR LA EVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN?
POR LA EVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN?**

<p>No está al corriente de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas al ámbito comercial.</p>	<p>Están conscientes de la evolución de las tecnologías de la información y comunicación pero no hace un seguimiento exhaustivo, puesto que creen que no supondrán cambios importantes a corto plazo en las prácticas comerciales del sector. En todo caso hace lo que hacen los competidores.</p>	<p>Se sigue con atención la evolución de las tecnologías de la información y comunicación. De hecho se están aplicando sistemáticamente algunas herramientas nuevas que le han permitido aumentar la eficiencia, lo cual le hace plantearse la adopción sistemática de nuevas tecnologías en los procesos de comercialización (sistema de obtención de pedidos y facturación, sistema de gestión de quejas y retención de clientes, atención técnica y de postventa).</p>	<p>El sector de artesanía textil ha conseguido diferenciarse gracias a la aplicación de tecnologías de la información y comunicación a sus procesos de comercialización. Los sistemas de información le permiten estar en contacto permanentemente con los puntos de venta y con los clientes y gestionar íntegramente la logística y ello ha cambiado su modelo de negocio. La empresa se muestra activa en la renovación de estos instrumentos, en el desarrollo de los instrumentos propios y en la aplicación de las mejores prácticas de utilización.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA

6.1. ¿CÓMO IDENTIFICAN LOS ARTESANOS LAS TECNOLOGÍAS CLAVE PARA SU NEGOCIO Y CÓMO EVALÚAN EL IMPACTO DE ESTAS TECNOLOGÍAS SOBRE LOS PRODUCTOS DE FUTURO?

<p>Creen que no necesita tener de forma explícita ningún mecanismo de vigilancia tecnológica. No tiene identificados sus conocimientos ni competencias clave.</p>	<p>El seguimiento de las tecnologías emergentes se hace con el análisis de productos de la competencia y las novedades que presentan los líderes sectoriales en las ferias internacionales. Tienen identificadas algunas de sus competencias clave.</p>	<p>Se hace un seguimiento sistemático de los productos y las tecnologías de la competencia y de las empresas de referencia mundial, asistiendo a ferias, congresos, etc. Se está en contacto con algunas fuentes de conocimiento próximas (ingenierías, centros tecnológicos, universidades y expertos) y se hacen reuniones internas para analizar todo lo que se ha observado y estudiar la forma de incorporarlo a la empresa. Se han determinado los conocimientos y competencias clave.</p>	<p>El sector artesanal analiza tecnológicamente los productos de los competidores, está al día de la nueva legislación. Tienen identificadas las fuentes de conocimiento externas y utiliza esta información para incorporar nuevas tecnologías a sus productos. La vigilancia y prospectiva tecnológicas son actividades integradas en la gestión de los artesanos. Se han detectado los conocimientos y competencias clave y se replantea periódicamente cómo mejorarlos.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.2. ¿EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS AL DESARROLLO DE PRODUCTOS, CON UNA DOTACIÓN PRESUPUESTARIA Y UNA ESTIMACIÓN DE LA RENTABILIDAD ESPERADA?

<p>No existe ningún plan estratégico para incorporar nuevas tecnologías al sector ni previsiones de adjudicación de recursos financieros a esta finalidad.</p>	<p>No existe ningún plan tecnológico concreto. Se intentan identificar las tecnologías necesarias y obtener los recursos necesarios para su obtención proyecto a proyecto.</p>	<p>Existe un plan tecnológico, pero no se aplica debido a las presiones del día a día. Aun así se intenta que los nuevos productos incorporen las tecnologías más avanzadas y, en cada caso, se hace una previsión de los recursos financieros necesarios para abordar la I+D del proyecto.</p>	<p>Existe un plan tecnológico a medio o largo plazo, coherente con las necesidades futuras de mercado y la estrategia de empresa. En el plan se asigna un responsable con un presupuesto para I+D y/o desarrollo tecnológico. Periódicamente se evalúa el desarrollo del plan y se introducen las modificaciones necesarias.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.3. ¿EXISTE ALGÚN PROCEDIMIENTO PARA DECIDIR QUÉ PARTE DEBE HACERSE INTERNAMENTE Y QUÉ PARTE HAY QUE SUBCONTRATAR?

<p>El sector artesanal no aborda, de momento, actividades de Investigación +Desarrollo, ni interna ni externamente. No se conocen los programas institucionales de apoyo a Investigación+Desarrollo+Innovación.</p>	<p>Los artesanos participan en asociaciones tecnológicas del sector, pero de momento realiza toda su Investigación + desarrollo internamente. Solo subcontrata trabajos puntuales de escaso valor añadido. Se conocen superficialmente los programas institucionales de apoyo a I+D+I</p>	<p>Para los proyectos importantes de I+D se analiza la conveniencia económica y estratégica de hacer I+D internamente o externamente. Existen contactos puntuales con centros tecnológicos, universidades o ingeniería. Los artesanos conocen y participan activamente en los programas institucionales de apoyo a I+D+I. También se beneficia de las ventajas fiscales de I+D+I en el impuesto de sociedades.</p>	<p>Se define claramente cuáles son los conocimientos y las tecnologías estratégicos para la empresa que, por tanto, conviene desarrollar internamente. Las Asociaciones de Artesanos tienen un departamento de I+D bien estructurado, con personal altamente cualificado y equipamiento adecuado para ejecutar los proyectos y coordinar la subcontratación de I+D. El sector artesanal saca el máximo partido de todos los programas institucionales de apoyo a I+D+I y a las ventajas fiscales porque ha asignado recursos al seguimiento sistemático de estos temas.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.4. ¿GESTIONAN LOS ARTESANOS SU CONOCIMIENTO DE FORMA ADECUADA?

<p>Existe la creencia generalizada de que el conocimiento es un patrimonio personal e intransferible que reside únicamente en la mente de las personas. No se percibe la ventaja de compartir el conocimiento.</p>	<p>No existe ninguna actividad sistemática orientada a la detección y asimilación de nuevos conocimientos.</p>	<p>Se realizan actividades puntuales encaminadas a la captura, estructuración y divulgación del conocimiento dentro del sector Se intenta mantenerlo actualizado, pero existen problemas de participación de los artesanos.</p>	<p>Existe una metodología formal y herramientas encaminadas a detectar, estructurar y asimilar nuevos conocimientos. Se ha creado una base de conocimiento del sector de artesanía, fácilmente accesible a todos los artesanos y que se mantiene en constante evolución. El conocimiento diferencial se reconoce como una ventaja competitiva.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.5. ¿GESTIONA EL SECTOR ARTESANAL SUS ACTIVOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL (PATENTES, DERECHOS DE AUTOR, MARCAS, SECRETOS INDUSTRIALES Y KNOW-HOW)?

<p>No se tiene ninguna política específica sobre este tipo de activos e ignora sus mecanismos de protección.</p>	<p>Se conoce algunos mecanismos de protección pero no ha inventariado ni catalogado el valor de sus propios activos de propiedad intelectual, por lo que solo se han llevado a cabo actuaciones de protección en algunos casos aislados.</p>	<p>Se conoce los activos de propiedad intelectual, así como los sistemas de protección. Sin embargo, no existen mecanismos específicos para decidir si se protegen o no. En situaciones claras se protegen.</p>	<p>Se han inventariado y valorado económicamente todos los activos de propiedad intelectual. Existe un procedimiento para decidir sobre la conveniencia o no de su protección legal y, en caso afirmativo, se asignan recursos para su defensa sistemática.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------