

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ECONOMÍA

**“IDENTIFICACIÓN DEL CLUSTER DE LA PRODUCCIÓN DE
MUEBLES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ARIEL WOSBELÍ LÓPEZ MELÉNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ECONOMISTA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 2010.

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Lic. José Rolando Secaida Morales | Decano |
| Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales | Secretario |
| Lic. Álvaro Joel Girón Barahona | Vocal 1°. |
| Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero | Vocal 2°. |
| Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso | Vocal 3°. |
| P. C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal | Vocal 4°. |
| P. C. José Antonio Vielman | Vocal 5°. |

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Lic. Humberto Pérez Montenegro | Área de Economía Aplicada |
| Lic. Hector Salvador Rossí Cruz | Área de Matemática Estadística |
| Lic. Edgar Ranfery Alfaro Migoya | Área de Teoría Económica |

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

| | |
|---|------------|
| Dr. Antonio Muñoz Saravia | Presidente |
| Lic. Rudy Raciél Méndez y Méndez | Examinador |
| Licda. Claudia Guadalupe Trujillo Potillo | Examinador |

ASESOR DE TESIS

Lic. Julio Cesar Imeri Guzmán

Guatemala, 16 de abril de 2010.

Doctor:
Antonio Muñoz Saravia,
Director Escuela de Economía,
Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad de San Carlos de Guatemala,
Su despacho.

Respetable Dr. Muños

Por la presente le informo que mediante dictamen de Escuela de Economía No. 14-2008 de fecha 15 de abril de 2008, fue aprobado el tema "IDENTIFICACIÓN DEL CLUSTER DE LA PRODUCCIÓN DE MUEBLES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", el cual fue elaborado por el señor: ARIEL WOSBELÍ LÓPEZ MELÉNDEZ, del cual fui designado asesor.

El trabajo realizó y revisó siguiendo rigurosamente el método científico y además, se han utilizado fuentes estadísticas confiables. Expuesto lo anterior, considero aprobado dicho trabajo.

Sin otro particular y agradeciendo de antemano su atención, me suscribo de usted.

Atentamente,



Julio Cesar Imeri
No. Colegiado: 4336

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE JULIO DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 12-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de julio de 2010, se conoció el Acta ECONOMIA 103-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de mayo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "IDENTIFICACIÓN DEL CLUSTER DE LA PRODUCCIÓN DE MUEBLES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPEQUEZ, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante ARIEL WOSBELÍ LÓPEZ MELÉNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECALIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por todas las bendiciones recibidas incluyendo, el permitir que llegue este momento.
- A MI MADRE:** Margarita Meléndez Alvarado vda. De López, por darme sus hombros como apoyo, por cada noche de desvelo, por todas las muestras amor recibido y por ser el mejor ejemplo de esfuerzo y dedicación.
- A MI PADRE:** Erdulfo Belarmino López Solis, por el tiempo que pasamos juntos y porque aun después de fallecido es un modelo a seguir.
- A MI ESPOSA:** Lucy Alejandrina Roca, por apoyarme y alentarme en todo momento.
- A MI HIJA:** Adriana Luzmariel, porque desde que fue concebida, le ha dado un nuevo sentido a mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Jeaner, Erdulfo y Cristian, por cada momento que hemos compartido y por el apoyo que siempre me han mostrado.
- A MIS TÍOS:** Por el gran apoyo que han representado durante toda mi vida.
- A TODA MI FAMILIA:** Por todas las muestras de cariño.
- A MI ASESOR:** Julio Cesar Imeri, por el tiempo invertido y sus sabios consejos.
- A MIS AMIGOS:** Por la amistad que nos une.
- A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA** Por ser la incubadora de este logro.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPITULO I | |
| MARCO TEÓRICO | 1 |
| CAPITULO II | |
| GENERALIDADES DEL MUNICIPIO | 14 |
| 1. Antecedentes históricos | 14 |
| 2. Aspectos geográficos | 14 |
| 2.1 Localización, extensión territorial y límites | 14 |
| 2.2 Clima | 15 |
| 2.3 Topografía, altura y distancia | 15 |
| 3. Medios de comunicación | 15 |
| 3.1 Transporte terrestre | 15 |
| 3.2 Telecomunicaciones | 16 |
| 4. Servicios de salud | 16 |
| 5. Hidrografía y orografía | 17 |
| 6. División administrativa | 17 |
| 7. Aspectos demográficos | 19 |
| 7.1 Población | 20 |
| 7.2 Características de población | 22 |

| | |
|--|----|
| 7.3 Población Económicamente Activa -PEA- | 22 |
| CAPITULO III | |
| DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES | 25 |
| 1. NIVEL MICRO | 26 |
| 2. NIVEL MESO | 28 |
| 3. NIVEL MACRO | 33 |
| CAPITULO IV | |
| IMPLEMENTACIÓN DEL CLUSTER DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES | 45 |
| 1. Factores económicos | 45 |
| 2. Factores sociales | 48 |
| 3. Factores institucionales | 48 |
| 4. Perspectiva general | 49 |
| A. Nivel Micro | 49 |
| B. Nivel Meso | 53 |
| C. Nivel Macro | 55 |
| CAPITULO V | |
| ACEPTACIÓN O RECHAZO DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN | 62 |
| CAPITULO VI | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 66 |
| BIBLIOGRAFÍA | 68 |
| ANEXOS | 69 |

INDICE DE CUADROS

| No. | | Pág. |
|-----|--|------|
| 1 | Comparativo de la población de San Juan Sacatepéquez por sexo 1981 y 2002 | 20 |
| 2 | Población por grupo de edad del Municipio de San Juan Sacatepéquez, Departamento de Guatemala año 2002 | 21 |
| 3 | Población Económicamente Activa -PEA- y Población Económicamente Inactiva | 23 |
| 4 | Población Económicamente Activa -PEA- del Municipio de San Juan Sac., por Actividad Económica | 24 |
| 5 | Matriz FODA de la Industria de Producción de Muebles, Municipio de San Juan Sacatepéquez, Guatemala | 35 |
| 6 | Demanda de la actividad de muebles, en base al SCN base 2001 años 2004- 2008 | 41 |
| 7 | Exportaciones realizadas de muebles de madera, Comercio General años 2002 – 2007 | 42 |
| 8 | Variación en cartera crediticia, créditos menores a Q.100,000.01 años 2005 -2009 | 44 |
| 9 | Prueba de hipótesis por pregunta, encuesta a productores de la industria De Muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez | 64 |
| 10 | Prueba de hipótesis de investigación, encuesta a productores de la industria De Muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez | 65 |

INDICE DE DIAGRAMAS

| No. | | Pág. |
|-----|--|------|
| 1 | Ejemplo del Diagrama de las 5 fuerzas de porter | 6 |
| 2 | Ejemplo de cluster de maquila | 13 |
| 3 | Estructura y dinámica de la cadena productiva, Industria de producción de muebles de San Juan Sacatepéquez | 32 |
| 4 | Cadena de valor, industria de producción de muebles, San Juan Sac. | 52 |
| 5 | Análisis de las cinco fuerzas, industria de producción de muebles, San Juan Sac. | 53 |
| 6 | Diamante de la competitividad, industria de producción de muebles, San Juan Sac. | 56 |
| 7 | Mapa del cluster, industria de producción de muebles, San Juan Sac. | 61 |

INTRUDUCCIÓN

El proceso de globalización se va acentuando en todo el mundo, muestra de ello es la diversidad de acuerdos de libre comercio que cada año son concretados. El Estado de Guatemala cuenta con varios tratados de libre comercio negociados, entre ellos: con Estados Unidos de Norte América, México, Centro América, y se encuentra negociando con Colombia, Unión Europea (Acuerdo Asociación), entre otros.

Las empresas locales necesitan desarrollar políticas y estrategias que les permitan mantenerse y salir adelante ante los retos que la mundialización impone. Cobra mayor importancia en empresas del interior del país que no están acostumbradas a la competencia, que es el caso de empresas de Producción de Muebles del Municipio de San Juan Sacatepéquez.

Para afrontar las condiciones del mercado las empresas de industrias que son complementarias y que se encuentran interconectadas para actuar bajo políticas y estrategias comunes pueden unirse, a esto se le conoce como Cluster; actualmente funcionan varios en Guatemala: Forestal, de Tecnologías de la Información, Portuario.

La presente tesis da a conocer las condiciones demográficas, socio-políticas, y económicas en las que se encuentra el municipio de San Juan Sacatepéquez, con el fin de encontrar los elementos que favorecen o entorpecen la implementación de un cluster dentro de la producción de muebles.

Para el efecto, el estudio se divide en cinco capítulos a decir: El Capítulo I trata sobre las generalidades del municipio, como lo son: Antecedentes históricos, aspectos geográficos, infraestructura, entre otros; el Capítulo II sobre el diagnóstico de la industria de producción de muebles, se divide en Nivel Micro (dentro de la empresa), Nivel Meso (dentro de la Industria) y Nivel Macro (Relaciones entre industrias). El Capítulo III presenta los Factores Económicas, Sociales e Institucionales que contribuyen a la implementación del cluster, así como una perspectiva general. El Capítulo IV hace la prueba de la hipótesis planteada en el plan de investigación; y por último, las conclusiones y recomendaciones en el capítulo VI.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

A través del tiempo, el hombre ha buscado formas de producción que le permitan obtener mayores niveles de producción a precios menores, que a la vez representen ventajas sobre sus competidores. Esta búsqueda del aumento de la producción y reducción de precios, evoluciono desde la invención de máquinas, hasta prácticas estratégicas, tanto en la producción como en la distribución de los productos.

Una de las primeras prácticas estratégicas fue el agruparse en gremios, los cuales, eran organizaciones corporativas que englobaban y controlaban a todos los agentes económicos de un mismo oficio. Por medio de este tipo de asociación se buscaba conseguir un equilibrio entre la demanda de obras y el número de talleres activos, garantizando el trabajo a sus asociados y así el bienestar económico.

Siguiendo la evolución, los productores se percataron de la necesidad buscar la promoción de derechos y también de apoyarse dentro del proceso de producción, y así es como con el apoyo de los gobiernos nacen las cooperativas, dentro de las cuales los asociados encuentran apoyo económico, tanto para el financiamiento de la producción, sino que también, para la comercialización.

Existen varios aspectos que distinguen a las cooperativas, dentro de los cuales se encuentran: que todos los asociados son considerados como iguales, se hace una justa distribución de los excedentes y que existe apoyo mutuo de acuerdo al tipo de cooperativa.

A partir de que el empresariado se da cuenta de las ventajas que conlleva el agruparse, han probado diversas formas para llevarlo acabo, todas ellas de acuerdo a las necesidades de sector. De esta manera se ven nacer formas de producción en cadena, producción vertical y horizontal, así como el perfeccionamiento de cooperativas y otro tipo de asociaciones y regímenes que incentivan los agrupamientos empresariales avalados por los estados, como

lo son, las zonas francas. Para efecto del marco conceptual, a continuación se describen algunas formas productivas.

“La producción en serie fue un proceso revolucionario en la producción industrial cuya base es la cadena de montaje; una forma de organización de la producción que delega a cada trabajador una función específica y especializada en máquinas también más desarrolladas. Su idea teórica nace con el taylorismo, pero madura en el siglo XX con Henry Ford. A fines del siglo XX es superada por una nueva forma de organización industrial llamada toyotismo que se ha profundizado en el siglo XXI”.¹

“El taylorismo corresponde a la división de las distintas tareas del proceso de producción que trae consigo el aislamiento del trabajador y la imposición de un salario proporcional al valor que añaden al proceso productivo. Este nuevo método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control del obrero en los tiempos de producción, lo inició Frederick W. Taylor con el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria”.²

“El término fordismo se refiere al modo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford; fabricante de coches de Estados Unidos. Este sistema que se desarrolló entre fines de la década del 30 y principios de los 70, supone una combinación de cadenas de montaje, maquinaria especializada, altos salarios y un número elevado de trabajadores en plantilla. Este modo de producción resulta rentable siempre que el producto pueda venderse a un precio bajo en una economía desarrollada”.³

El toyotismo corresponde a una revolución en la producción industrial que fue pilar esencial en el sistema de procedimiento industrial japonés y que después de la crisis mundial del petróleo en 1973 comenzó a desplazar al fordismo como modelo referencial en la producción en cadena. Se destaca de su antecesor básicamente en su idea de trabajo flexible, aumento de la productividad a través de la gestión y organización (just in time) y

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/>

² Loc. Cit.

³ Loc. Cit.

el trabajo combinado que supera a la mecanización e individualización del trabajador, elemento característico del proceso de cadena fordista.

La producción en integración vertical es una forma de producción empresarial que esta compuesta por empresas con capacidades distintas pero complementarias, en las que, unas producen los insumos para las otras, hasta llegar a la distribución del producto.

Comúnmente se conocen tres tipos de producción vertical:

- En la integración vertical hacia atrás, la compañía crea subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos. Por ejemplo, una compañía automovilística puede poseer una empresa de neumáticos, una de vidrio y una de metal. El control de estas subsidiarias se justifica para crear un suministro estable de materiales y asegurar una calidad constante en el producto final.
- En la integración vertical hacia delante, la compañía establece subsidiarias que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo. Como ejemplo, sería un estudio de cine que poseyera una cadena de teatros.
- En la integración vertical compensada, la empresa establece subsidiarias que le suministran materiales a la vez que distribuyen los productos fabricados

La producción en integración horizontal se compone de empresas con capacidades similares que desarrollan actividades semejantes. Dentro de forma de producir, el objetivo de unión es el compartir proveedores y mercados objetivo. Para alcanzar esta cobertura de mercado, se crean multitud de empresas subsidiarias. Cada una comercializa el producto para un segmento de mercado o para un área diferente.

Otra forma de producción que no necesariamente implica asociarse, sino, establecerse en determinado lugar, bajo regímenes legales establecidos son las zonas francas. Las cuales se definen como “(...) el área de terreno física delimitada, planificada y diseñada, sujeta a un

Régimen Aduanero Especial establecido en la presente ley, en la que personas individuales o jurídicas se dediquen indistintamente a la producción o comercialización de bienes para la exportación o reexportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional. La Zona Franca estará custodiada y controlada por la autoridad aduanera”.⁴

Las Zonas Francas podrán ser públicas o privadas y tendrán físicamente separadas el área donde se ubiquen los usuarios industriales y de servicios de aquellas donde se ubiquen los usuarios comerciales, y podrán establecerse en cualquier región del país, conforme a las disposiciones legales vigentes. El elemento fundamental de la Zona Franca que contribuye a lograr una mayor competitividad son los beneficios fiscales, como lo son, las exoneraciones del pago de impuestos.

De manera similar a la anterior, se desarrollaron los Distritos Industriales, los cuales, según Alfred Marshall se definen como: una concentración, en un área geográficamente limitada, de empresas especializadas en un sector dominante.

“El elemento clave de este original modelo de organización es el factor unificador; es decir, aquel que permite la integración racional y organizada de los numerosos sujetos que componen el distrito. Marshall denominó a este factor “atmósfera industrial”, concepto que se define como el conjunto de elementos difícilmente separables y que no se pueden describir fácilmente a través de las variables económicas tradicionales; entre otros destacan la cultura productiva, el conocimiento de los demás sujetos que forman parte de la comunidad y los vínculos existentes con éstos, y las tradiciones histórico-políticas comunes”.⁵

Este postulado de Marshall sobre los distritos industriales sirvió de base para estudios posteriores, dentro de los cuales sobresale, por su aportación teórica, el realizado por

⁴ Arto. 2, Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas

⁵ <http://www.eumed.net/libros/2006b/eaor/11.htm>

Michel Porter, en su libro, Las ventajas competitivas de las naciones, en el cual desarrolla el estudio de lo que el denomino Cluster.

“Los clusters son sistemas de compañías e instituciones interrelacionadas y concentradas en una misma zona geográfica, (...) que comparten tecnología, destrezas, información, insumos y que a la vez, generan una alta rivalidad entre ellas y una exigente e intensa demanda interna y externa de clientes”⁶.

Los Cluster crean “(...) un tipo de ámbito competitivo donde las interacciones entre las pequeñas y medianas empresas⁷ facilitan la existencia de una gran rivalidad y diversidad competitiva de forma que los resultados son altamente competitivos para el conjunto”.⁸

El estudio de Porter ayudo a visualizar de una nueva manera la competitividad, puesto que no se basa en el desarrollo de ventajas competitivas solo de una empresa, sino, de todo un sector productivo, el cual para su mejor funcionamiento, es complementado con instituciones que son facilitadoras de servicios, o bien, que buscan la promoción de las buenas condiciones para que se desenvuelva el sector.

Porter desarrollo un marco para el análisis y desarrollo de los clusters, parte integral de este se centra en el Análisis Porter de las cinco fuerzas, en el cual, se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía (en este caso, de un sector) que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

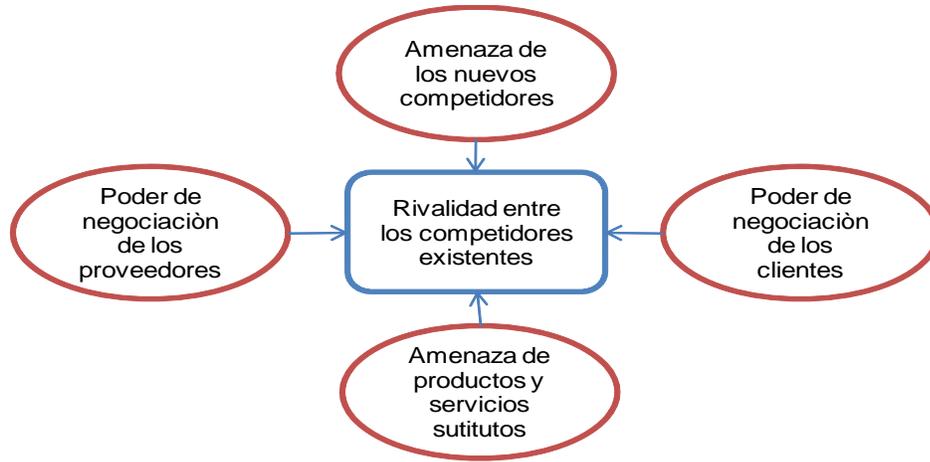
⁶ www.pronacom.com.gt

⁷ Según el Acuerdo Gubernativo No. 178-2001, las Micro empresas son las que están integradas por 1 dueño y un máximo de 10 empleados, las Pequeñas empresas se integran por 1 dueño y 25 empleados como máximo; y, las Medianas empresas están integradas por 1 dueño y un máximo de 60 empleados.

⁸ www.eclac.cl/cgi-bin/

Diagrama 1

Ejemplo del Diagrama de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

El fin de este método es descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del

pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Otra parte integral para el análisis de clusters esta constituido por las tres posibles estrategias (o bien combinación entre ellas) a las que, según Porter, el sector y sus empresas pueden optar con el fin de aumentar su competitividad, y estas son:

- Liderazgo general en costos: Requiere grandes instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, con gran empeño en reducción de costes basados en la experiencia, gran control en costos, para lograr que la empresa obtenga rendimientos mayores al sector industrial donde compite. Lograr una alta participación en el mercado, invirtiendo sus utilidades en nuevas

plantas para mantener su liderazgo en costos. Productos de bajo costo, sin adornos y alta participación de mercado. Ej.: productos de consumo masivo.

- Diferenciación: Consiste en la singularización del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido por el mercado como único. Ej.: Mercedes Benz, Jaguar, Joyas Cartier, Relojes Rolex. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Generalmente requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.
- Enfoque ó alta segmentación: Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado por zonas geográficas. Bajo este enfoque, la empresa puede lograr alcanzar rendimientos mayores al promedio del sector, utilizando la estrategia de bajos costes o de diferenciación de producto. Ejemplos: relojes Swiss Army, Victorinox.

En estudios ulteriores, Michel Porter agrego una herramienta más que mediante su aplicación, y al igual que las anteriores, permite el aumento de la competitividad, esta es la definida como Cadenas de Valor. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva sustentable. De tal manera que, cada actividad que realiza la empresa o sector debe generar el mayor margen de utilidad posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).

Esta estrategia permite visualizar la importancia de cuidar cada aspecto que se hace dentro de una empresa, para así poder darle un valor agrado, y así todo el proceso ganara en competitividad. Además de las estrategias descritas anteriormente, es necesario hacer un análisis en tres niveles: micro, meso o macro.

El nivel micro del análisis cluster hace referencia a vínculos entre empresas. Generalmente este tipo de estudios analiza la competitividad de una red de proveedores en torno a una empresa núcleo. Esta clase de análisis se usa para análisis estratégicos de la empresa y para identificar eslabones perdidos o socios estratégicos cuando los proyectos de innovación abarcan toda la cadena de producción. Así pues, este tipo de análisis está directamente pensado para la acción y desarrollo de negocios estratégicos.

El análisis cluster proveería, en este caso, una base para iniciar e impulsar proyectos tendentes a incrementar la cooperación entre las compañías principales, sus (principales) proveedores, los institutos de conocimientos (semi) públicos, así como con otras instituciones puente (p.ej. ingenierías, centros de innovación).

Los análisis cluster de nivel meso se fijan en las vinculaciones intra e intersectoriales. Finalmente, algunos análisis cluster se centran en las vinculaciones dentro y entre grupos industriales, de modo que se estudia el patrón de especialización del conjunto de la economía de un país o una región. De tales análisis se obtendrían inputs, por ejemplo, para discutir, dentro de las políticas industriales y tecnológicas, cómo mejorar los (des)acoplamientos entre los organismos de investigación públicos, los centros de educación superior y la industria. Normalmente consisten en llevar a cabo una especie de análisis FODA (fortalezas y oportunidades, debilidades, amenazas) o un análisis de benchmarking (o de mejoras prácticas) en ramas interrelacionadas en una cadena de valor.

Al poner en práctica las tres herramientas descritas dentro de un cluster, las empresas del sector se benefician porque contarían con una estrategia de desarrollo común, aspecto que les permitiría tener acceso a tecnología, nuevos productos y acceso a mercados; con mejores y mayores beneficios dentro del sector.

Para las empresas vinculadas, los beneficios estarían en la exclusividad de distribución y proveeduría de bienes y servicios, que incluye créditos bancarios, entre otros. El principal papel de las organizaciones privadas que apoyan la conformación de clusters es ser la cuna de nuevas ideas y lograr que los productos sean de mejor calidad, conscientes que es el

entorno que permite a las empresas superarse, aprender e innovar. Para que un cluster se desarrolle eficientemente, “tanto en el análisis académico como en los enfoques en términos de políticas, el énfasis se concentra en la cooperación entre empresas. La investigación sobre los polos industriales en Italia reveló que este aspecto era un elemento clave para explicar la presencia y competitividad de las pequeñas y medianas empresas “PYME” en el mercado internacional. La cooperación entre empresas habitualmente implica tres características que pueden diferenciarse analíticamente: la relación contractual, el intercambio de información y el aprendizaje conjunto, y la acción colectiva”⁹.

Para el caso de la industria de muebles en el municipio de San Juan Sacatepéquez, implementar un cluster servirá para aumentar la competitividad, las utilidades de las empresas, y como una estrategia para mejorar las condiciones de vida de la población.

Actualmente en Guatemala, la institución gubernamental que promueve la creación de cluster’s es el Ministerio de Economía por medio del Programa Nacional de Competitividad –PRONACOM-, institución que “apoya a diferentes sectores, identificados como motores de desarrollo de la economía, con mayores opciones de insertarse ventajosamente en el mercado internacional, debido a su alto potencial competitivo. Estos sectores productivos se concentran en clusters o conglomerados, que reúnen a todos los involucrados en la cadena de una actividad económica”.¹⁰

Dentro de los cluster que PRONACOM ha identificado se encuentran:

1. Agroindustria
2. Turismo
3. Forestal
4. Vestuario y textiles
5. Manufacturas

⁹ www.mesopartener.com

¹⁰ www.pronacom.org

6. Centros de llamadas (Call centres & BPO's)

Los cluster que se han puesto en marcha y se encuentran funcionando son el Cluster Forestal, el de Tecnologías de Información y Comunicación y el de Vestuario y textiles.

Para el desarrollo del Cluster Forestal, la metodología utilizada fue el trabajo por medio de comisiones, de las cuales a continuación se presenta una breve descripción.

1. Comisión de Financiamiento: Negociación con dos bancos nacionales, siendo estos BANRURAL y AGROMERCANTIL, ofreciendo tasas de interés más bajas que las del mercado. Este financiamiento fue posible por apoyo del Banco Centroamericano de Integración Económica al sector forestal.
2. La comisión de Comercio Exterior: Inició el proceso de contratación de una empresa especializada para hacer el Primer Directorio Forestal de Guatemala, a lanzarse en el año 2003.
Una acción más es el apoyo que se está brindando a la creación del Postgrado en Tecnología de la Madera por parte de la Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala -FAUSAC-.
3. La comisión de Fortalecimiento Institucional: Sus esfuerzos han sido dirigidos a consolidar la agremiación forestal. El Cluster Forestal realizó un diagnóstico sobre la agremiación forestal en Guatemala y determinó que existen por lo menos 18 diferentes tipos de asociaciones que tienen por lo menos jurisdicción departamental.
4. La comisión de Comunicación Social: La misma desarrolló la Estrategia de Comunicación Social en materia de Recursos Naturales Renovables. Los integrantes de esta comisión son: el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Instituto Nacional de Bosques, Consejo Nacional de Áreas Protegidas, Plan de Acción Forestal para Guatemala y Gremial Forestal.

5. El Sistema de Educación Forestal: Conformado por todas las Universidades e instituciones a nivel medio que imparten educación forestal y tiene como función primordial diseñar e implementar la estrategia de educación nacional en materia forestal.
6. El Consejo Nacional de Estándares para el Manejo Forestal Sostenible: Conformado por distintas instancias que trabajan el tema de los recursos naturales renovables.

El Cluster de Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC's), empezó a funcionar formalmente el 09 de marzo de 2006 y está integrado por gremiales y empresas de la iniciativa privada, por entidades de gobierno e instituciones académicas de estudios superiores y técnicas. Por el sector de la iniciativa privada participan: SOFEX (Gremial de empresas desarrolladoras de software de exportación), WEBgt (asociación de empresas de contenido Web), Gremial de empresas de Informática, Gremial de Telecomunicaciones, Studio C; por parte de la Academia participan: la Universidad de San Carlos, la Universidad Rafael Landívar y la Universidad del Valle y pronto lo haremos con las demás universidades nacionales, en lo que respecta a instituciones de capacitación técnica están: INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) y Kinal; del gobierno participan: COPRE (Comisión Presidencial para la Reforma, Modernización y Fortalecimiento del Estado), la SIT (Superintendencia de Telecomunicaciones), el Ministerio de Economía, el Ministerio de Educación, CONCYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), PRONACOM (Programa Nacional para la Competitividad) e Invest in Guatemala.

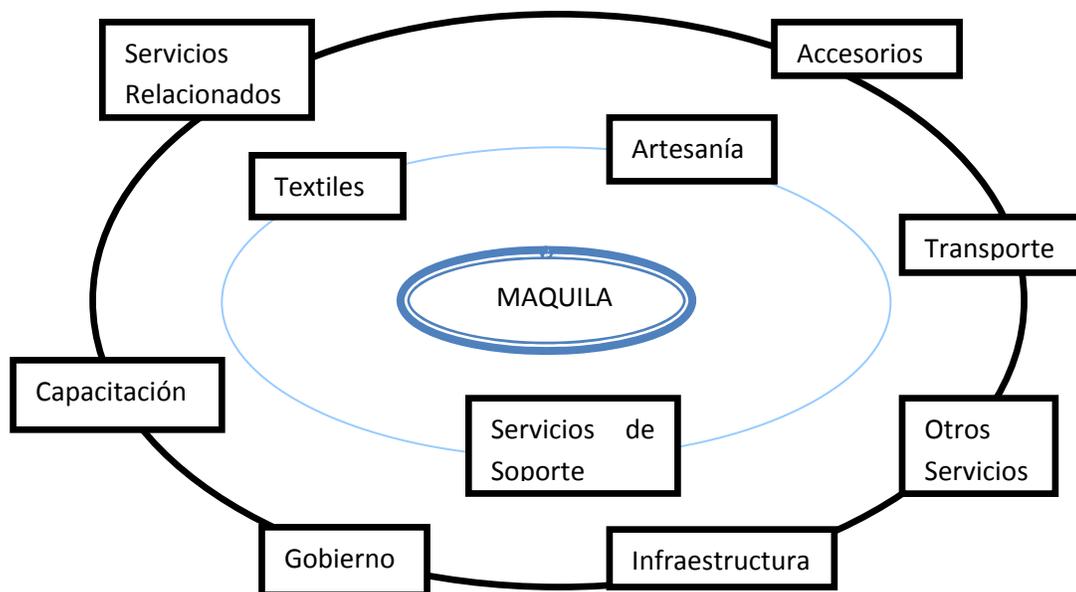
El papel de los sectores que conforman el Cluster de TIC's son: por parte de la iniciativa privada, crear empresas que generen empleo y proporcionen nuevos servicios; por parte del gobierno, preparar y apoyar iniciativas que permitan que las empresas puedan competir a nivel nacional e internacional; y en lo que respecta a la academia, integrarse a la iniciativa privada y preparar a profesionales que respondan a las necesidades reales del mercado.

En este cluster se ha desarrollado una comunicación amplia y abierta entre los integrantes, y por ser un sector que necesita la tecnología de punta, es estar dentro de este tipo de agrupación a beneficiado a todos por la disponibilidad en el acceso a dicha tecnología.

El cluster de Vestuario y textiles ha logrado desarrollarse rápidamente gracias a que era un sector con cierto grado de relación y además por los retos que presenta el mercado extranjero, que es a donde se dirige la mayoría de la producción.

A continuación se presenta un diagrama que representa un ejemplo el mapa del cluster de Vestuario y textiles.

Diagrama 1
Ejemplo de cluster de maquila



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO II

GENERALIDADES DEL MUNICIPIO

1. Antecedentes históricos

El escritor Juan Manuel Larios en su Breve Historia de la Villa de San Juan Sacatepéquez, se refiere al origen de San Juan Sacatepéquez, indicando que se remonta a la época pre-colonial, como uno de los poblados principales que formaron el reino Cakchiquel, cuya Corte estuvo asentada en la región de Yampuc, nombre con el que se conocía en aquella época. Después de la conquista, la región se dividió en provincias, una de las cuales, la 5ª. se denominó Sacatepéquez Amatitanes, designándose a San Juan Sacatepéquez la cabecera de esa alcaldía por algún tiempo, en cual, era el que tenía mayor número de habitantes y el de mayor abolengo de los pueblos que la formaban. Señala además, que por acuerdo gubernativo del 8 de marzo de 1823, la cabecera municipal fue elevada a la categoría de Villa, posteriormente al decretarse la constitución política del Estado de Guatemala el 11 de octubre de 1825, se dividió el territorio nacional en 11 distritos y varios circuitos; y en el distrito octavo y como cabecera de circuito, figura San Juan Sacatepéquez¹¹.

Catorce años después, al crearse el departamento de Guatemala por decreto de la Asamblea Constituyente del 12 de septiembre de 1839, San Juan Sacatepéquez queda integrado a éste Departamento hasta la fecha¹².

2. Aspectos geográficos

2.1 Localización, extensión territorial y límites

El municipio de San Juan Sacatepéquez está ubicado en la parte Noroeste del departamento de Guatemala. Su localización geográfica es 14° 43' 02'' latitud Norte y longitud 90° 38'

¹¹ Matul Tevalan, Everildo. “Estudio de prefactibilidad del proyecto: Cultivo de Tomate Municipio de San Juan Sacatepéquez, Departamento de Guatemala”, Tesis Lic. Economista, Guatemala, Guatemala, Volumen 9, 1998, pp 2.

¹² Loc. Cit.

34"¹³. La extensión territorial es de doscientos cuarenta y dos kilómetros cuadrados (242 Kms²), con los siguientes límites: al Norte, con el municipio de Granados, departamento de Baja Verapaz; al Sur, con San Pedro Sacatepéquez, departamento de Guatemala; al Este, con los municipios de San Raymundo y Chinautla del departamento de Guatemala y al Oeste, con los municipios de Chimaltenango, San Martín Jilotepeque y el Tejar, y el municipio de Santo Domingo Xenacoj, del departamento de Sacatepéquez.

2.2 Clima

El clima es generalmente templado y muestra, al igual que en todo el país de Guatemala, dos estaciones principales, el invierno y verano. La época de mayor precipitación pluvial ocurre entre los meses de mayo a octubre, y es aprovechada para el cultivo de diferentes productos.

2.3 Topografía, altura y distancia

La topografía de este Municipio es irregular, puesto que pertenece al complejo montañoso del altiplano, territorio en el cual se encuentran pequeños valles, profundos barrancos y elevados cerros. San Juan Sacatepéquez está situado a 1,845 metros de altura sobre el nivel del mar, lo que hace que el clima sea templado¹⁴.

La distancia de la cabecera Municipal a la ciudad de Guatemala, es de 31 kilómetros, sobre carretera totalmente asfaltada (ruta nacional No. 5).

3. Medios de comunicación

3.1 Transporte terrestre

Actualmente funcionan 110 buses extraurbanos que comunican esta Villa con la ciudad de Guatemala¹⁵. Circulan alrededor de 150 mototaxis para el traslado de personas dentro del

¹³ Larios, Juan Manuel, "Breve Historia de la Villa de San Juan Sacatepéquez", Primera edición, JS Impresos, Sajcavilla San Juan Sac., Guatemala, 2005.

¹⁴ Loc.Cit.

pueblo. La comunicación con las diferentes aldeas se da por diferentes tipos de vehículos, los cuales varían de camionetas hasta pick ups.

Es importante mencionar que la carretera que va al municipio de San Juan Sacatepéquez conduce a municipios del Departamento de Guatemala, como lo son: San Raymundo y Chuarrancho; así como a los departamentos de Baja Verapaz y Quiché.

3.2 Telecomunicaciones

Según la Superintendencia de Telecomunicaciones, al 30 de junio de 2008, éste Municipio reportaba la utilización de 6,422 líneas de teléfono fijas (privadas), y alrededor de 60 teléfonos públicos¹⁵. Dentro del casco municipal, funcional alrededor de 15 centros de acceso a Internet para público en general, los cuales, constituyen una importante fuente de información. Además, San Juan Sacatepéquez por su localización, es posible tener acceso a este servicio en el propio domicilio vía satélite o por cable. Funcionan cinco estaciones difusoras radiales locales de diferentes tipos de información, estas son: Radio Estereo San Juan, Radio Estereo Flor, Radio Estereo Amigo, Radio Estereo Renacer y Radio Querigma. Este municipio cuenta con una agencia de servicio de El Correo.

4. Servicios de salud

El municipio de San Juan Sacatepéquez cuenta con 13 Centros de Salud, los cuales forman parte del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; están localizados en cada una de las aldeas que forman parte de éste Municipio, con la única excepción de la Aldea Cruz Verde, que por su cercanía al centro del municipio no cuenta con centro de salud.

Además de los Centros de Salud, se cuenta con varios hospitales y sanatorios privados, dentro de los que destacan: Hospital y Unidad Asistencial, Sanatorio Israel y Colonia Infantil, que es un centro de atención para niños desnutridos auspiciado por el Club de Leones.

¹⁵ Datos obtenidos de la Asociación de Autobuseros de San Juan Sacatepéquez.

¹⁶ <http://www.sit.gob.gt/sit/telefonía/estadísticas/docs/situación206.pdf>

5. Hidrografía y orografía

Dentro del Municipio de San Juan Sacatepéquez corren varios ríos de pequeño caudal, entre los principales se encuentran: San Pedro, Tapanal, Rastunyá, Paxot, Patzaljá, Rayulhuit, Cotzibal, Simajuí y Pixacayá¹⁷. El río más importante que recorre esta tierra es el río Motagua, el cual pasa por el norte del municipio.

Dentro del municipio existen varios cerros, entre los cuales se encuentran los siguientes: Mala paga, Candelaria, Carnaval, Tzuluj, Nacoj y Las Limas¹⁸. Este municipio se encuentra ubicado dentro de un grupo de montañas que forman parte del complejo montañoso denominado Sierra Madre.

6. División administrativa

La jurisdicción municipal comprende: una Villa, que es la cabecera municipal, denominada San Juan Sacatepéquez; trece aldeas, descritas así¹⁹:

1. Comunidad de Zet
 - Caserío Cruz Verde

2. Camino de San Pedro
 - Caserío Chitol

3. Montufar
 - Caserío Candelaria
 - Caserío Estancia del Rosario
 - Caserío los Pirires
 - Caserío los Cajones
 - Caserío San Jerónimo Chuaxan
 - Caserío Pachum

¹⁷Serie Monografías de Guatemala, "Monografía del departamento de Guatemala", Ediciones Sur, Guatemala, Guatemala, 1980, pp. 35.

¹⁸ Matul, Everildo, Op. Cit pp 3.

¹⁹ Larios, Juan, Op. Cit pp 12.

4. Cruz Blanca
 - Caserío Los Tubac (Santa Teresita)
 - Caserío Chitun
 - Caserío Joya de las Flores
 - Caserío Pacajay
 - Caserío San Antonio las Trojes
 - Caserío Los Quequezque
 - Caserío Santa Fé Ocaña
 - Finca San José Ocaña

5. Sajcavilla
 - Caserío Lo de Gómez
 - Caserío Concepción Sajcavilla
 - Caserío Los Encuentros
 - Caserío San José Buena Vista

6. Cerro Alto
 - Caserío Los Patzanes
 - Caserío Los Curup
 - Caserío Pasajoc
 - Caserío Realhuit
 - Caserío Los Ajvix
 - Caserío Los Caneles

7. Sacsuy
 - Caserío Pachalí

8. Lo de Ramos
 - Caserío Concepción el Pilar I
 - Caserío El Pilar II
 - Finca el Pilar

9. Lo de Mejia
 - Caserío San José Lo de Ortega
 - Caserío Lo de Carranza
 - Caserío Sanjuaneritos
 - Colonia la Económica
 - Colonia las Margaritas

- Colonia los Robles
- Colonia Ciudad Quetzal

10. Comunidad de Ruíz

- Caserío Asunción Chivoc

11. Estancia Grande

- Caserío San Francisco las Lomas
- Caserío Santa Rosa
- Caserío Patanil
- Caserío La Soledad

12. Loma Alta

- Caserío Los Pajoques
- Cruz de Ayapan

13. Suacité

- Caserío los Guates
- Caserío San Matías
- Caserío las Palmas

7. Aspectos demográficos

Por el tipo de etnia prehispánica que se desarrolló en esta región, el idioma que habla la población indígena es el Cakchiquel. En su mayoría, las personas que hablan el anterior idioma, también hablan Castellano, aunque la población joven, es común que solo hablen este último.

En lo que respecta al mercado municipal, este funciona todos los días y es famoso por la distribución de flores. Además, cuenta con otros mercados en: Caserío las Trojes, los Guates, Aldea Suacite, Montufar y en la Colonia Ciudad Quetzal.

Este municipio, en los últimos años ha tomado auge comercial, lo que es posible apreciar en el tamaño del mercado y en la variedad de comercios que se encuentran a lo largo y ancho del centro del Municipio.

Este auge ha sido posible gracias a la iniciativa de los habitantes, y a varias instituciones crediticias que proveen los recursos necesarios para iniciar o ampliar las empresas. Dentro de este tipo de instituciones se encuentran: Cooperativa Ecosaba R.L., Fundación Génesis Empresarial, Agudesa, Banco Reformador, Banco Agromercantil, Banco G&T Continental, Banco de Antigua, Banrural, Banco de los Trabajadores y Banco Industrial.

Además de las instituciones financieras, varias empresas importantes a nivel nacional, han buscado expansión hacia este municipio, tal es el caso de Pollo Campero, Que Delly, Holandesa, Super Pan, entre otras.

Su economía se basa en la agricultura con variedad de frutas, verduras y flores que se comercializan fuera del municipio. También explota la ganadería y avicultura, así como las artesanías y turismo interesado en conocer sus tradiciones. Entre sus artesanías, destacan los tejidos, tejas, ladrillos, jarcia y la alfarería en la aldea Las Trojes.

7.1 Población

Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística –INE–, basadas en el censo Poblacional del año 2002, la población del municipio de San Juan Sacatepéquez era de 152,583 habitantes. A través del siguiente cuadro, es posible apreciar la distribución de los habitantes de este municipio por sexo.

CUADRO 1
COMPARATIVO DE LA POBLACIÓN DE
SAN JUAN SACATEPÉQUEZ,
POR SEXO
CENSOS 1981 Y 2002
-Habitantes-

| GÉNERO | CENSO 2002 | | CENSO 1981 | |
|---------|------------|-------|------------|-------|
| | TOTAL | % | TOTAL | % |
| TOTAL | 152,583 | 100.0 | 49,848 | 100.0 |
| Hombres | 76,861 | 50.4 | 25,341 | 50.8 |
| Mujeres | 75,722 | 49.6 | 24,507 | 49.2 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, XI Censo de Población y VI de Habitación.

El cuadro anterior indica que, en 21 años la estructura de la población entre hombres y mujeres no ha variado significativamente, predominando la población del género masculino con una diferencia de 0.8%, con respecto de la población del género femenino.

CUADRO 2
POBLACION POR GRUPO DE EDAD
DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA
Año 2002

| Rango de edad | Habitantes | Participación % |
|----------------------|-------------------|------------------------|
| 0- 4 | 19,676 | 12.9 |
| 5-9 | 18,772 | 12.3 |
| 10-14 | 16,461 | 10.8 |
| 15 - 19 | 15,457 | 10.1 |
| 20 - 24 | 15,767 | 10.3 |
| 25 - 29 | 14,188 | 9.3 |
| 30 - 34 | 11,077 | 7.3 |
| 35 - 39 | 8,710 | 5.7 |
| 40 - 44 | 7,041 | 4.6 |
| 45 - 49 | 6,095 | 4.0 |
| 50 - 54 | 5,321 | 3.5 |
| 55 - 59 | 4,228 | 2.8 |
| 60 - 64 | 3,017 | 2.0 |
| 65 - 69 | 2,548 | 1.7 |
| 70 - 74 | 1,993 | 1.3 |
| 75 - 79 | 1,271 | 0.8 |
| 80 + | 963 | 0.6 |
| TOTAL | 152,584 | 100.0 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, XI Censo de Población y VI de Habitación.

La población del municipio de San Juan Sacatepéquez es predominantemente joven, puesto que el 56.4% de población es menor a 25 años de edad. Este dato indica que en este Municipio, existe un gran potencial de recurso humano. Con más del 50% de población joven de edad, constituye una ventaja competitiva para este Municipio, y más aun, cuando la mayor parte de la PEA se encuentra ocupada en el sector de la Industria manufacturera textil y alimenticia (25.5%)²⁰, que requiere de personal joven porque aprende más

²⁰ Según el XI Censo de Población y VI de Habitación

fácilmente y desarrolla mayor habilidad. Esto beneficia a las empresas que actualmente hacen uso de este tipo de personas y además, a las que se constituyan en futuro.

7.2 Características de población

La estructura de la población del municipio de San Juan Sacatepéquez, de acuerdo al grupo étnico, muestra el predominio de Indígenas con un 65% del total (99,853 habitantes), el resto (52,730) están conformados por no indígenas.

En cuanto a educación, según los datos del Instituto Nacional de Estadística -INE-, existen 84,005 personas mayores de 7 que son alfabetas, lo que representa el 55.1% del total. Es importante resaltar que dentro del rango mencionado anteriormente, el 54% de alfabetas son hombres y el resto mujeres²¹.

La población del municipio de San Juan Sacatepéquez se caracteriza por tener baja preparación formal, el 83.3%²² de la población solo llega como máximo a obtener el sexto grado de educación primaria. Esto contrasta con que el 79.6%²³ de la PEA (ver cuadro 4), está ocupada en ramas de actividad económica (industria manufacturera textil y alimenticia, agricultura, caza, silvicultura y pesca, comercio por mayor y menor, restaurantes y hoteles, construcción) que no necesitan de capacitación y especialización académica.

En lo referente a presión demográfica para el año 2002, la densidad poblacional era de 631 habitantes por kilómetro cuadrado²⁴; cifra que representa un incremento del 306% desde el censo de 1981.

7.3 Población Económicamente Activa -PEA-²⁵

²¹ Cálculo propio en base a información del XI Censo de Población y VI de Habitación.

²² Según el XI Censo de Población y VI de Habitación.

²³ Loc. Cit

²⁴ Cálculo propio en base a información del XI Censo de Población y VI de Habitación.

²⁵ Se considera Población Económicamente Activa para el XI Censo de Población y VI de Habitación a todas las personas de 7 años y más que en la semana de referencia realizaron algún tipo de actividad económica (estaban trabajando o tenían trabajo), y las personas que estaban disponibles para trabajar y hacen gestiones para encontrar un trabajo (desempleados). Se incluyen también las personas que durante la semana de referencia no buscaron trabajo activamente por razones de mercado pero estaban dispuestas a iniciar un trabajo de forma inmediata.

Según los datos del XI Censo de Población y VI de Habitación, la Población Económicamente Activa -PEA- para el municipio de San Juan Sacatepéquez es de 52,487 habitantes, conformada en 70.4% por hombres y el resto por mujeres. En lo que respecta a Población Económicamente Inactiva -PEI-²⁶, conformada por 67,547 habitantes, el predominio es del género femenino con un 67.1%.

En el siguiente cuadro puede apreciarse la distribución en cifras absolutas y relativas de la PEA y PEI.

CUADRO 3
SAN JUAN SACATEPÉQUEZ
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA -PEA- Y
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE INACTIVA
Año 2002
-Habitantes-

| REGIÓN | ECONOMICAMENTE ACTIVA | | | ECONOMICAMENTE INACTIVA | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------|---------|-------------------------|-----------|-----------|
| | TOTAL | HOMBRES | MUJERES | TOTAL | HOMBRES | MUJERES |
| Total Nacional | 3,479,621 | 2,537,917 | 941,704 | 5,441,746 | 1,790,533 | 3,651,213 |
| Depto. de Guatemala | 1,009,391 | 626,506 | 382,885 | 1,111,027 | 381,773 | 729,254 |
| San Juan Sacatepéquez | 52,487 | 36,927 | 15,560 | 67,547 | 22,242 | 45,305 |
| Estructura | | | | | | |
| Total Nacional | 100.0 | 72.9 | 27.1 | 100.0 | 32.9 | 67.1 |
| Depto. de Guatemala | 100.0 | 62.1 | 37.9 | 100.0 | 34.4 | 65.6 |
| San Juan Sacatepéquez | 100.0 | 70.4 | 29.6 | 100.0 | 32.9 | 67.1 |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del XI Censo de Población y VI de Habitación.

²⁶ Se considera Población Económicamente Inactiva para el XI Censo de Población y VI de Habitación a todas las personas de 7 años y más, no clasificados como ocupados o como desocupados en la semana de referencia.

CUADRO 4
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA DEL
MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ
POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
Año 2002

-En habitantes y participación porcentual-

| Actividad Económica | Población | Participación % |
|--|------------------|------------------------|
| Industria manufacturera textil y alimenticia | 13,320 | 25.51 |
| Agricultura, caza, silvicultura y pesca | 12,173 | 23.31 |
| Comercio por mayor y menor, restaurantes y hoteles | 9,349 | 17.90 |
| Construcción | 6,720 | 12.87 |
| Servicios comunales, sociales y personales | 3,680 | 7.05 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 2,262 | 4.33 |
| Establecimientos financieros, seguros, bienes | 1,606 | 3.08 |
| Administración pública y defensa | 979 | 1.87 |
| Enseñanza | 810 | 1.55 |
| Rama de actividad no especificada | 556 | 1.06 |
| Electricidad, gas y agua | 522 | 1.00 |
| Explotación de minas y canteras | 230 | 0.44 |
| Organizaciones extraterritoriales | 8 | 0.02 |
| TOTAL | 52,215 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del XI Censo de Población y VI de Habitación.

Actualmente en el municipio se encuentra en auge la industria manufacturera, con la elaboración de muebles, actividad que como se puede observar en el cuadro número 7 ocupa el 25.51% de la PEA. También lo indica el crecimiento de locales de venta de muebles dentro de todo el municipio. Además, existen muchos productores de muebles que no poseen un local establecido, sino que, trabajan por pedido para otras empresas o bien, para personas particulares.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES

Para conocer la situación en la que se desenvuelven los productores de muebles, se aborda el estudio en tres dimensiones:

- Nivel Micro: hace referencia a vínculos entre empresas. Se usa para análisis estratégicos de la empresa e identificar eslabones perdidos o socios estratégicos cuando los proyectos de innovación abarcan toda la cadena de producción. Así pues, este tipo de análisis está directamente pensado para la acción y desarrollo de negocios estratégicos.
- Nivel Meso: basa su análisis en las relaciones empresariales tanto dentro del sector, como con otros sectores, para conocer los distintos factores que favorecen el desarrollo de la industria, así como los que no le favorecen.
- Nivel Macro: se centran en las vinculaciones dentro y entre grupos industriales, de modo que se estudia el patrón de especialización del conjunto de la economía de un país o una región. Para este estudio, consiste en un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis -FODA-) de la industria de muebles.

La entrevista captó información de 15 productores (participantes voluntarios²⁷) de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez del Directorio Nacional de Empresas y Locales - DINEL- (elaborado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-) de un total de 40 empresas registradas, es importante resaltar que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), en investigación cualitativa el tamaño de la muestra es irrelevante. A continuación, las principales características identificadas para la actividad de producción de muebles en el municipio de San Juan Sacatepéquez, de acuerdo con las herramientas antes mencionadas.

²⁷ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; “Metodología de la investigación”, Cuarta edición, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2006, pp 565.

1. NIVEL MICRO

Se determinó por medio de la información proporcionada por los empresarios, la forma que se iniciaron en el negocio, el tipo de maquinaria utilizada en la producción, así como la forma que se desarrolla el proceso productivo.

En promedio, las empresas entrevistadas fueron constituidas hace 18 años, muchas de ellas iniciadas por los padres de los actuales dueños, a quienes les trasladaron el conocimiento. Es común (alrededor del 91%) que empleen a familiares remunerados dentro del proceso productivo, puesto que con esto se asegura la continuidad del conocimiento y del negocio.

La transmisión del conocimiento sobre la producción de esta forma, tiene limitaciones, como lo son: no utilizar maquinaria especializada y otros recursos tecnológicos que permiten el desarrollo del proceso productivo de forma sencilla y rápida. Dadas las características mencionadas anteriormente, el modo de producción predominante en las empresas de este gremio es el artesanal.

Otro motivo para no usar maquinaria especializada es el alto costo de implementación, que restringe a los productores de muebles a hacer uso solo de maquinaria básica, como lo son: sierras eléctricas, maquinas de cocer y barrenos.

También se indagó sobre cómo financian la producción, a lo que los productores respondieron que en la actualidad lo hacen con recursos propios. Esto retarda nuevas inversiones puesto que dependen de la velocidad de rotación de los muebles.

El 73% de los empresarios han utilizado crédito bancario como medio de financiamiento, aunque es importante resaltar que en todos los casos añadieron que recientemente no han utilizado este recurso por diversas razones, destacando la poca capacidad de pago.

Las empresas que forman esta industria no cuentan con una fuente de financiamiento que se adecúe al tipo de garantías que pueden acreditar y a la forma de pago, esto impide aumentar la capacidad productiva y a su vez restringe la competitividad.

En lo que respecta al mercado objetivo, la producción es vendida mayoritariamente dentro del municipio a personas particulares (95%). Los compradores visitan lugar en lugar buscando donde comprar, y no atiende a una política de mercadeo realizada por las empresas. Al igual que las personas individuales, empresas comercializadoras compran en el municipio de San Juan Sacatepéquez, solo que en menor cuantía.

La venta de la producción se hace de forma pasiva, porque se espera a que los clientes se acerquen hasta la sala de ventas o bien, al domicilio del productor.

De los encuestados, 36% manifestó haber exportado alguna vez. Actualmente ninguna empresa entrevistada exporta regularmente. Indicaron tener planes para exportar en el futuro, pero, al momento de hacer la entrevista, no argumentaron forma alguna para llevar a cabo la actividad.

Un aspecto importante para ampliar el mercado ha sido vender al crédito; el 60% de los entrevistados indicó hacer uso de este método de financiamiento a través de empresas que manejan tarjetas de crédito.

Las empresas entrevistadas combinan la producción y la comercialización de los productos. Ambas actividades las realizan sin haber desarrollado un plan estratégico que les permita optimizar cada actividad por separado. Además, en la distribución, regularmente hacen uso del personal de producción.

Se indagó sobre la existencia de metas y objetivos dentro de la empresa y el 100% de los entrevistados indicó tenerlas para el presente año y que están enfocadas a la ampliación del mercado, sin embargo, ninguno especificó la forma de alcanzarlas.

De las empresas encuestadas, ninguna cuenta con una política de mercadeo. Como se mencionó anteriormente, a los productores le prestan poca importancia a publicitar la empresa, algunos se conforman con colocar vallas que se encuentran a los costados de la carretera que conduce al Municipio. Este medio es limitado puesto que es accesible solo para las personas que transitan por la ruta que conduce al municipio de San Juan Sacatepéquez.

2. NIVEL MESO

Dentro de este segmento se identificarán las relaciones que se dan dentro de miembros de la industria de muebles, así como, entre los distintos proveedores y otros negocios e instituciones.

Actualmente dentro del municipio funciona una asociación de productores de muebles denominada UTZ CHE, la cual agrupa a 11 miembros. Para formar parte de la institución, se paga una cuota mensual, la que da derecho a gozar de ciertos beneficios.

La función de esta institución se enfoca en: la comercialización de insumos, organización de exposición de muebles, ser respaldo en préstamos en la Cooperativa Ecosaba R.L. y comercializar productos terminados.

- La comercialización de insumos representa uno de los beneficios para los asociados, puesto que tienen acceso a precios cómodos.
- Participar en las exposiciones de muebles, desarrolladas los meses de junio y noviembre de cada año, las que se llevan a cabo desde 2006 dentro del municipio de San Juan Sacatepéquez.
- La asociación respalda los préstamos de sus asociados, a los cuales ya no se les pide garantía.

Es importante destacar que no fue posible obtener información de los asociados a esta institución, porque en el establecimiento donde está localizada refieren al presidente de la asociación, quien no fue posible localizarlo.

Dentro de la entrevista, se preguntó ¿Si conocían alguna institución que ayude a los productores de muebles?, un 55% hizo referencia a la institución antes mencionada. El 83% de los encuestados respondió que considera que es de beneficio para los miembros de la asociación.

El 83% de los productores entrevistados está interesado en participar en una asociación, indicando que el beneficio que esperarían es la apertura de nuevos mercados, pero, con conocimiento de la existencia de la asociación y sus beneficios no han hecho algo por ser parte de ésta y realizan sus procesos y actividades aisladamente.

En el pasado, el 55% de los encuestados indicó haberse reunido con otros empresarios para planificar varios aspectos, entre ellos las ventas. Hace 15 años se conjuntaron varios propietarios de mueblerías con el fin de darle un nuevo enfoque a la producción dentro del Municipio. Según relato de un productor, surgieron varios cambios, entre ellos: capacitación a los trabajadores realizada por un ciudadano sanjuanero que realizó trabajos de ebanistería en el exterior de la república de Guatemala; y establecer como objetivo la venta de muebles de mayor calidad.

El 73% de los productores de muebles sostienen que es necesario planificar la producción y las ventas de manera conjunta, pero, no hay evidencia de concretar la intención. Ellos logran percibir la importancia de la unificación, sin embargo, no dimensionan lo beneficioso que es llevarlo a cabo, como se evidencia en otras industrias, por ejemplo las empresas adscritas al Cluster Forestal, que tienen acceso a materias primas y apoyo de distintas instituciones.

En el municipio de San Juan Sacatepéquez se han constituido en los últimos años mueblerías, productoras y comercializadoras; además, existen personas que producen dentro de sus hogares y proveen a salas de ventas. Por esta razón el 100% de los entrevistados consideran que el mercado dentro del municipio está saturado, y el 55% considera esto perjudicial.

Los argumentos para considerar dañina la cantidad actual de productores, es que con el objetivo de vender más barato, ofrecen menor calidad. Por otro lado, al 45% de los encuestados no le importa la cantidad de productores, argumentando que sus productos están diferenciados en calidad y que tienen un espacio en el mercado.

Actualmente no existen acuerdos entre los productores en cuanto a establecer estándares de calidad y precio, la competencia en calidad y precio es indiscriminada y en muchos casos desleal. Para los compradores la situación representa ventajas y desventajas.

Ventaja por acceder a muebles a precios cómodos y desventaja por no tener certeza de adquirir alta calidad. Son aspectos normales dentro del mercado pero, los productores pueden mejorar la situación.

Aspecto importante dentro de una industria, es el apoyo por parte de otro tipo de instituciones públicas ó privadas. Para el caso de la industria de muebles del municipio de San Juan, el 73% no ha recibido ayuda de ningún tipo, un 27% indicó que el INTECAP ofreció capacitación para la elaboración de muebles en madera, pero no les interesó porque consideran tener los conocimientos para realizar la actividad.

Además, existe desconocimiento sobre instituciones que pueden brindar apoyo a la industria, en consecuencia, se ignoran los beneficios y las oportunidades que puede representar contar con ayuda en diferentes campos, como la capacitación administrativa y fuentes de financiamiento.

En opinión de los productores (el 67%) es necesario establecer alianzas con instituciones bancarias y con instituciones de gobierno. El 22% considera que con proveedores para asegurar el suministro de insumos y mejorar el precio de adquisición. Resalta este punto porque les interesa reducir los costos de producción, desdeñando el aumentar productividad. Sólo el 11% considera importante aliarse con centros de capacitación.

El 45% de los encuestados considera que dentro del municipio de San Juan Sacatepéquez existen empresas que proveen de suficientes insumos para el desarrollo de la industria y que los productos que comercializan son iguales en cuanto a precio y calidad (82%), a los encontrados dentro de la ciudad de Guatemala. El resto (55%) considera que en este Municipio no encuentran la calidad que necesitan, específicamente en madera fina y barnices.

Es importante resaltar que actualmente no existen negociaciones con proveedores para tener acceso a materias primas en mejores condiciones de precio y crédito.

2.1 Proceso productivo de producción de muebles

De acuerdo con Cancino y Rodríguez²⁸, el proceso para darle valor agregado a la producción de muebles se divide (entre otros) en:

- a) Explotación de materia prima. Dada la actividad analizada, el principal insumo lo constituye la madera, que para el caso de los productores de muebles de San Juan Sacatepéquez proviene de dos fuentes principales: aserraderos locales y tala ilegal. De acuerdo al referido estudio, existe escasez de madera de pino, lo que ha llevado a unos productores a adquirir madera húmeda (que es más barata) y a otros a importar madera de Chile, que es de mejor calidad y está certificada (es producción verde).
- b) Fase fabril: Es el proceso de manufactura que da el valor agregado a esta actividad. El estudio resalta que el proceso productivo de algunas empresas se realiza en forma inadecuada, aduciendo: tener que esperar que seque la madera húmeda, el reducido tamaño de los talleres, la elaboración de muebles con diseños copiados y poca seguridad e higiene para los trabajadores.

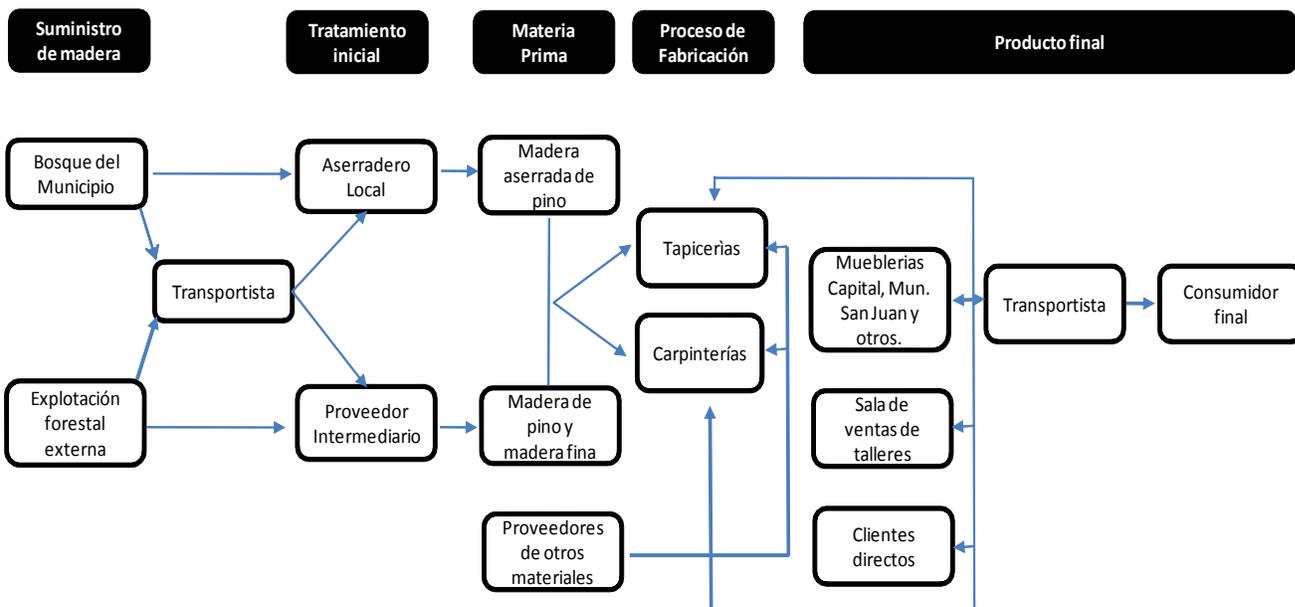
De acuerdo con lo investigado en el municipio de San Juan Sacatepéquez, Cancino y Rodríguez proponen la estructura y dinámica del proceso productivo de la producción de muebles, que muestra como partiendo de la madera (que utilizan los productores) pasa (a través de un transportista que le incorpora un margen de comercio al precio de la madera) a los productores de muebles a través de dos formas: los aserraderos e intermediarios.

El producto elaborado tiene tres destinos: puede venderse a comercializadoras que se encuentran dentro y fuera del municipio, o bien, se vende directamente al consumidor final.

²⁸ Cancino Toledo, Roberto; Rodríguez Acosta, Mario, “Enfoque de cadenas globales, en pequeños productores de muebles de madera, Guatemala”, 2009, Revista Iberoamericana de Economía Ecológica, Vol.10, 1-13.

De acuerdo con Cancino y Rodriguez, la forma que tiene mayor rentabilidad para los productores, es la venta directa al consumidor, porque a ellos llega todo el ingreso por el valor agregado. En el siguiente diagrama puede observarse la dinámica del proceso.

Diagrama 3
Estructura y dinámica de la cadena productiva
Industria de producción de muebles
San Juan Sacatepéquez



Fuente: Cancinos y Rodriguez²⁹

²⁹ Loc. cit

3. NIVEL MACRO

Dentro de las herramientas sugeridas para el análisis macro de la industria de producción de muebles se encuentra el identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas conocido como análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite estudiar una empresa u organización para determinar cuál es su situación en diversos aspectos, de manera que permita tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas de la entidad que se trate.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son consideradas internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Por el contrario, las oportunidades y las amenazas son externas y comúnmente resulta complicado modificarlas.

A continuación se presentan las características de cada componente:

Fortalezas: Son las capacidades especiales que colocan en una posición privilegiada a una empresa u organización ante la competencia. Están formadas por los recursos y habilidades que controlan o que influyen positivamente.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son los recursos y habilidades que no posee, actividades que no desarrolla positivamente, etc. Dependen mayoritariamente de la organización. Colocan a la empresa en posición desfavorable frente a la competencia.

Amenazas: son situaciones que provienen del entorno y pueden atentar contra la permanencia de la organización, y se tiene poca influencia sobre ellas.

Para la realización del análisis FODA es necesario distinguir el sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Para el caso de la industria de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez, el análisis FODA consiste en lo siguiente:

CUADRO 5
MATRIZ FODA DE LA INDUSTRIA DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES
SAN JUAN SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA

| ASPECTOS INTERNOS | | ASPECTOS EXTERNOS | | ACCIONES | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS | ACTORES | POLÍTICAS | ESTRATÉGIAS |
| Disponibilidad de mano de obra | Escaso uso de maquinaria | | | Empresarios, Centros de Capacitación, ONGs, Embajadas | Incrementar el uso de tecnología en el proceso productivo para lograr una sinergia, con el uso de mano de obra para aumentar la productividad. | - Establecer un centro de procesamiento común, para los productores tengan acceso a tecnología. - Capacitar a la mano de obra utilizada en el proceso productivo. |
| Disponibilidad de Materia Prima | Sin acuerdos con proveedores | Reducción de costos a través de las alianzas con productores | Incremento del costo de insumos por inflación. | Empresarios, Proveedores de Materias Primas y productores de materias primas | Promover acuerdos con proveedores de materias primas | Identificar y contactar a los proveedores e importadores de las principales materias primas, para establecer convenios en cuanto a precio y forma de pago. |
| Producción a precios bajos | Sin normas de calidad | | | Empresarios | Certificar la calidad en los procesos productivos | Implementar progresivamente estándares de calidad de acuerdo a normas reconocidas, para lograr con el tiempo una certificación. |
| Cercanía de productores | Desunión de la mayoría de productores. | | Crecimiento desigual | Empresarios | Agruparse en una entidad todos los productores del municipio | Establecer una entidad que permita a todos los asociados desarrollarse y negociar en bloque. |
| Prestigio | Sin distintivo o marca | Establecer una marca | Empresas ya reconocidas incrementen su participación en el mercado | Empresarios | Establecer una marca para todo el que integre el gremio. | - Gestionar ante el registro de la propiedad la marca conjunta y usarla para dar a conocer la producción del municipio. |

| ASPECTOS INTERNOS | | ASPECTOS EXTERNOS | | ACCIONES | | |
|----------------------------------|---|---|---|--|--|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS | ACTORES | POLÍTICAS | ESTRATÉGIAS |
| | Dependencia del mercado local | Acuerdos comerciales suscritos | Aumento de la oferta | Empresarios, Ministerio de Economía. | Diversificar el mercado | Extenderse al mercado interno a través de la promoción en el interior del país y paulatinamente dirigirse al Mercado externo. |
| Comercializar sin intermediarios | Producir y comercializar como un solo establecimiento | IncurSIONAR en nuevas formas de comercializar los productos. | Descuidar la actividad de producción por darle énfasis a la comercialización; viceversa. | Empresarios | Implementar nuevas formas de comercialización | <ul style="list-style-type: none"> - Especializar a personal de las empresas en ventas - Realizar un estudio de mercado para conocer los gustos y las preferencias de los clientes - Estudiar nuevas formas de llevar la producción hasta los clientes |
| | Falta acuerdos con instituciones que pueden apoyar la industria | Implementar en las empresas: capacitación empresarial, negociaciones comerciales, entre otros. | | Ministerio de Economía, Embajada de Taiwán, Universidades, Empresarios, Cámaras de empresarios, y otras instituciones. | Promover acuerdos de apoyo con las instituciones necesarias que permitan el mejor desenvolvimiento de la industria. | <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar los beneficios que pueden representar distintas instituciones de apoyo. - Establecer acuerdos de apoyo con las instituciones consideradas beneficiosas para la industria. |
| | Acceso a financiamiento inadecuado | Aumentar la producción a través de financiamiento por medio de instrumentos adecuados a las condiciones de los empresarios. | <ul style="list-style-type: none"> - Limitada capacidad instalada - Saturación de mercado local | Ministerio de Economía, Embajada de Taiwán, Universidades, Empresarios, Cámaras de empresarios, y otras instituciones. | Estudiar nuevas fuentes de financiamiento | <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la creación de un fondo dentro de los agremiados para canalizar y distribuir recursos. - Negociar con instituciones bancarias las condiciones más favorables para que los empresarios tengan acceso a créditos. |
| | Baja competitividad | Suministrar simultáneamente al mercado nacional e internacional | | Ministerio de Economía, Bancos, ONG's, PRONACOM | Implementar prácticas productivas que conlleven paulatinamente al aumento de la competitividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar diferentes mecanismos para productividad |
| | Sin registro legal ni contable | | | Empresarios | <ul style="list-style-type: none"> - Registrarse legalmente en el Registro Mercantil y Superintendencia de Administración Tributaria. | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar los tramites pertinentes en el RM y SAT para estar operando legalmente. - Llevar registros contables completos. |

A continuación se describe cada elemento que integra el FODA:

FORTALEZAS

- Disponibilidad de mano de obra: De acuerdo a la descripción hecha en el Capítulo I, la mayoría de la Población Económicamente Activa -PEA- del municipio de San Juan Sacatepéquez se encuentra ocupada dentro de la industria, además, los productores entrevistados manifestaron que existe oferta de fuerza de trabajo para ser empleada a requerimiento de la Industria.
- Disponibilidad de materia prima: Se determinó que tanto dentro del Municipio como en lugares aledaños se dispone de materia prima, entre ellos, la ciudad de Guatemala.
- Producción a precios bajos: De acuerdo a los precios observados en comercios dentro de la ciudad de Guatemala y los precios ofrecidos dentro del municipio de San Juan, los precios de este municipio son menores.
- Prestigio (reputación): El municipio es reconocido dentro del departamento de Guatemala como lugar donde se producen muebles de calidad, aspecto notorio por la afluencia de personas durante los fines de semana, días de asueto y festivos.
- Comercializar sin intermediarios: El contacto directo con los clientes permite obtener el conocimiento sobre las tendencias, gustos y preferencias; para poder atender la demanda de la mejor forma posible.

OPORTUNIDADES

- Reducción de costos a través de las alianzas con productores: Establecer alianzas necesarias con las industrias y comercios proveedores de los principales insumos.
- Establecer una marca con diseños propios: Actualmente la mayoría de diseños son tomados de imágenes obtenidas por medio de internet y por medio de revistas.

- Acuerdos comerciales internacionales suscritos: Los Tratados de Libre Comercio constituyen posibilidades de crecimiento del sector industrial de muebles. Las partidas arancelarias correspondientes a exportación de muebles de madera a nivel nacional crecieron en promedio 11% durante el período 2002 – 2007³⁰. Y las oportunidades se amplían ante las nuevas negociaciones.
- Incursionar en nuevas formas de comercializar los productos: En la búsqueda por aumentar el mercado, es necesario diversificar la forma de vender la producción, para atraer a clientes que no responden de la manera común.

DEBILIDADES

- Escaso uso de maquinaria: Los productores hacen escaso uso de maquinaria, aspecto que incide directamente en la productividad.
- Sin acuerdos con proveedores: Constituye una dificultad para poder reducir costos, puesto que si se negocia se pueden obtener mejores precios. También es importante porque esto puede sustituir al financiamiento por medio de intermediarios financieros y obtener el crédito directamente con las empresas distribuidores de insumos.
- Sin normas de calidad: Para promover la competencia con justicia, es necesario implementar un sistema de normas de calidad.
- Desunión de la mayoría de productores: Actualmente existe apatía al trabajo en conjunto debido a que cada uno cuenta con cierta cuota dentro del mercado y existe la impresión de que al unirse perderán la parte que ya ganaron.

³⁰ Según partidas arancelarias 94033000, 94034000, 94035000 y 94036000, publicadas en la página del Banco de Guatemala, www.banguat.gob.gt,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2002/CG/KG-103_2002.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2003/CG/KG-103_2003.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2004/CG/KG-103_2004.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2005/CG/KG-103_2005.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2006/CG/KG-103_2006.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2007/CG/KG-103_2007.pdf

- Sin distintivo o marca: Para dar a conocer la producción de muebles dentro y fuera del país es necesario el uso de un distintivo para obtener un mejor reconocimiento y que sea más fácil llegar a los clientes.
- Producir y comercializar como un solo establecimiento: No diferenciar las funciones de producción de las de comercialización, puede incidir en la productividad, es común (más cuando hay empleados familiares) que el mismo personal que produce haga entregas de productos.
- La falta de acuerdos con instituciones: La ausencia de acuerdos son observables en varios campos como lo son la capacitación, la apertura de nuevos mercados, financiamiento, entre otros.
- Acceso a financiamiento inadecuado: Tener acceso a instrumentos financieros que se adecuen al flujo de efectivo de las empresas, para aumentar la productividad hará a las empresas más competitivas.
- Baja competitividad: El producir de forma artesanal limita la productividad, aspecto fundamental cuando se habla de competitividad. Es necesario implementar nuevas formas productivas para crecer de acuerdo con las expectativas que se tengan en la demanda, además de ofrecer mayor calidad como las ISO, en sus diferentes versiones.
- Sin registros legales ni contables: La mayor parte de los productores no cuentan con todos los registros legales correspondientes. Además no llevan registros contables rigurosos.

AMENAZAS

- Incremento del costo de insumos por inflación: La presión que ejerce el aumento en nivel general de precios hace necesario tomar acciones para poder reducir costos y así minimizar este efecto.

- Crecimiento desigual: Producir de forma independiente representa grandes retos, que unos logran vencer y otros no; aspecto que se ve reflejado en el crecimiento. Para lograr crecer juntos es necesario la ayuda mutua.
- Empresas reconocidas incrementan su participación en el mercado: Existen dentro del municipio de San Juan Sacatepéquez empresas grandes que han crecido considerablemente en los últimos años y han dejado a muchas otras rezagadas.
- Aumento de la oferta: El aumento de empresas dentro del sector ha sido alto, en especial en municipios aledaños, esto puede influir en que en el futuro disminuya el margen de operación de las empresas del municipio de San Juan Sacatepéquez.
- Descuidar la actividad de producción por darle énfasis a la comercialización; viceversa: Regularmente los productores tienen cierta participación en las ventas o en la distribución de los productos, lo que hace que pierda tiempo en el proceso productivo.
- Limitada capacidad instalada: Antes de hacer negociaciones, es necesario contar con todos los elementos que permitan satisfacer la demanda futura, de no ser así, la industria no estaría en condiciones de cumplir con el crecimiento del mercado, especialmente importaciones.
- Saturación del mercado: De acuerdo a lo indicado por los productores de muebles de San Juan, el mercado está saturado, lo que podría representar disminución de ventas en el futuro.

3.1 Mercados potenciales

En el estudio se determinó que un 95% de la producción de muebles es vendida a personas particulares dentro del municipio; para explorar las posibilidades que tienen los productores de muebles de ampliar los mercados es necesario hacer dos tipos de análisis, mercado interno y mercado externo.

a) Mercado interno: analizado a través de la demanda de la actividad de muebles, la cual puede observarse a través del Sistema de Cuentas Nacionales. De acuerdo con los datos del Banco de Guatemala, la demanda interna (sin considerar exportaciones) de esta actividad ha crecido en promedio 2.0% durante el período de 2004 a 2008, teniendo su mayor crecimiento en el año 2006 (3.02%). Es importante resaltar que durante el año 2008, la economía mundial sufrió una desaceleración económica, que en muchos casos paso a ser recesión; aspecto que afecto esta actividad, teniendo una variación de 1.69% durante el año referido.

CUADRO 6
DEMANDA DE LA ACTIVIDAD DE MUEBLES^{a/}
SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES BASE 2001
AÑOS 2004 – 2008

-Millones de quetzales a precios constantes de 2001 y variaciones porcentuales-

| AÑOS | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Utilización | 2,949.70 | 3,001.20 | 3,091.70 | 3,150.00 | 3,203.20 |
| VAR. % | | 1.75 | 3.02 | 1.89 | 1.69 |
| PROMEDIO | | | | | 2.08 |

Nota:

a/ Según Nomenclatura de Productos para Guatemala -NPG-, actividad No. 44.
 No incluye exportaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Guatemala.

b) Mercado externo: analizado a través de las exportaciones al resto del mundo, las que, del año 2002 al año 2007, han crecido en promedio de volumen de kilogramos un 11.18%. El principal mercado externo de Guatemala para la comercialización de muebles de madera es el continente americano, con una participación promedio en el total de 98.66%.

El mercado no se encuentra diversificado, porque las exportaciones se destinan principalmente a cuatro países³¹ (El Salvador, Estados Unidos de América, Honduras y Nicaragua), que en promedio para la serie (2002-2007), importan el 90% de la exportación total de muebles de madera de Guatemala. El restante 10%, se ha exportado a 98 países de los 5 continentes. El segundo mercado en importancia es Europa, pero aun es muy pequeña su participación.

CUADRO 7
EXPORTACIONES REALIZADAS DE MUEBLES DE MADERA^{a/}
COMERCIO GENERAL^{b/} POR CONTINENTE
AÑOS 2002 – 2007
-Volumen en kilogramos y participación porcentual-

| CONTINENTE AÑOS | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ÁFRICA | 1,410 | 810 | 1,114 | 2,363 | 152 | 1,070 |
| AMÉRICA | 2,405,784 | 3,290,737 | 3,211,524 | 2,924,551 | 3,693,018 | 3,837,837 |
| ASIA | 6,812 | 2,451 | 3,297 | 4,600 | 4,502 | 2,741 |
| EUROPA | 24,951 | 95,626 | 29,736 | 33,483 | 39,129 | 37,095 |
| OCEANÍA | 664 | 385 | 64 | - | - | 5 |
| TOTAL | 2,439,621.00 | 3,390,009.00 | 3,245,735.00 | 2,964,997.00 | 3,736,801.00 | 3,878,748.00 |
| VARIACIÓN % | | 38.96 - | 4.26 - | 8.65 | 26.03 | 3.80 |
| PROMEDIO VAR. % | | | | | | 11.18 |
| PARTICIPACIÓN PORCENTUAL | | | | | | |
| ÁFRICA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AMÉRICA | 0.99 | 0.97 | 0.99 | 0.99 | 0.99 | 0.99 |
| ASIA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| EUROPA | 0.01 | 0.03 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 |
| OCEANÍA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | - | - | 0.00 |

Notas:

a/ Partidas: 94033000 "Utilizados en oficinas", 94034000 "Ut. En cocinas", 94035000 "Ut. En dormitorios" y 94036000 "Los demas muebles de madera".

b/ Comercio General: Comercio Territorio Aduanero, Decreto 29-89 (Maquila) y Zonas Francas.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Guatemala.

³¹ Ver anexo II

Actualmente se encuentran vigentes Tratados de Libre Comercio con: Chile, Colombia, Estados Unidos de América, México, Panamá, República Dominicana y Taiwan; Acuerdos de Alcance Parcial con: Belice, Cuba y Venezuela; y, se acaba de firmar el Acuerdo Asociación con la Unión Europea. Exceptuando a la Unión Europea y Estados Unidos, con el resto de países con los que se tienen algún tipo de acuerdo, aun no se ha logrado consolidar el comercio externo, constituyendo importantes oportunidades para el desarrollo del mismo dadas las condiciones que establecen los acuerdos comerciales.

3.2 Crédito del sistema financiero

Las estadísticas del sistema financiero de Guatemala cuentan a partir del año 2008 con información agregada en, de acuerdo al Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, empresarial mayor, empresarial menor, consumo, hipotecario para la vivienda y microcrédito. Los créditos a los que las empresas productoras de muebles del municipio de San Juan pueden tener acceso más fácil son los microcréditos³², los que, decrecieron en el año 2009 con respecto al año 2008 en 11.56%, pasando de 1,873.2 a 1,655.0 millones de quetzales. Esto se justifica por la crisis financiera a nivel mundial, que ha forzado a los bancos nacionales a ser más estrictos para la calificación antes de otorgar créditos.

La cartera de créditos otorgados por el sistema bancario en montos menores a Q. 100,000.01 mostró su mayor crecimiento en el año 2007, variando 51.73% respecto al año anterior, desacelerándose hasta crecer en el año 2009 3.25%.

La cantidad de créditos otorgados tiene un comportamiento similar, creciendo 123.02% en el año 2007, pero, el año 2009 presentó un decrecimiento de 5.46%.

La importancia del análisis de estas carteras radica en que, las cantidades monetarias manejadas son las asequibles para la mayoría de productores de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez.

³² Según la Superintendencia de Bancos, microcréditos son aquellos activos crediticios otorgados a una sola persona individual o jurídica, que en su conjunto no sean mayores de ciento sesenta mil quetzales (Q160,000.00), si se trata de moneda nacional, o el equivalente de veinte mil ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (US\$20,800.00).

CUADRO 8
 VARIACIONES EN CARTERA CREDITICIA
 PRÉSTAMOS MENORES A Q. 100,000.01
 AÑOS 2005 – 2009
 -Millones de quetzales-

| AÑOS | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| CRÉDITOS | 8,676.1 | 9,915.2 | 15,044.5 | 16,563.6 | 17,101.7 |
| VAR. % | | 14.28 | 51.73 | 10.10 | 3.25 |
| Cantidad de créditos | 980,506 | 1,135,304 | 2,531,980 | 2,904,101 | 2,745,598 |
| VAR. % | | 15.79 | 123.02 | 14.70 | (5.46) |
| Crédito promedio ^{a/} | 8,848.59 | 8,733.52 | 5,941.79 | 5,703.52 | 6,228.77 |

Nota:

a/ Cifras en quetzales

Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Bancos.

Los requisitos que los bancos solicitan para otorgar créditos por lo general son:

| GENERALES | ESPECÍFICOS |
|--|--|
| Formulario de solicitud o de apertura debidamente lleno | Préstamos Hipotecarios: |
| Fotocopia de cédula de vecindad o pasaporte, completa | Certificación del Registro de la Propiedad Inmueble |
| Estados patrimoniales del deudor y codeudores | Seguro del inmueble utilizado como garantía |
| Estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses | registrado en el Banco |
| Formulario de Riesgos y Vinculados | |
| Carta de autorización de débito a cuenta | Empresas individuales: |
| Constancia de ingresos (firmada por la empresa o el contador.) | Estados financieros de los dos últimos períodos fiscales |
| Ser cuentahabiente al menos por seis meses | Patente de Comercio |
| NIT | |

Es importan analizar los requisitos porque toda persona o empresa debe cumplirlos para poder tener acceso a crédito. Para el caso de los productores de muebles, en muchos casos no los cumplen, por lo que el acceso es denegado.

CAPITULO IV

IMPLEMENTACIÓN DEL CLUSTER DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES

Como se mostró en el capítulo anterior, dentro de esta industria (en el municipio de San Juan Sacatepéquez) se identifican factores que influyen positiva y negativamente al desenvolvimiento de la actividad industrial y por ende, en el presente capítulo se estudian las posibilidades de establecer un cluster para la producción de muebles que permita mejorar e incrementar el crecimiento económico dentro de éste sector productivo.

Implementar un cluster, mediante políticas bien encaminadas, se puede utilizar como herramienta para el crecimiento económico de una localidad, por medio de la generación de empleo a través de la creación de nuevas empresas que se integren al sistema. También porque con el tiempo es posible incrementar el número de industrias, entidades, que intervengan en el cluster, aspecto que dará fortaleza al mismo.

Es importante dar seguimiento a todos los elementos identificados para la consecución del cluster, porque la ausencia de alguno puede crear la falsa impresión de no funcionar; en realidad, cada parte es esencial para el correcto funcionamiento. Además, es necesario retroalimentar cada proceso realizado; para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado es importante aprender de las experiencias pasadas. También es necesario tener una planificación constante y adaptativa que conlleve a la industria a la consecución de los fines planteados.

La identificación del cluster de producción de muebles en San Juan Sacatepéquez ha conllevado a estudiar ¿Cuáles son los factores económicos, sociales e institucionales dentro de la producción y distribución de muebles, que han dificultado la implementación del cluster de esta actividad? los cuales se presentan a continuación:

1. Factores económicos

Los factores económicos que al momento favorecen la implementación del cluster de producción de muebles en el municipio de San Juan Sacatepéquez son:

- Disponibilidad de mano de obra y materias primas
- Comercializar sin intermediarios

Factores que obstaculizan la implementación del cluster, estos son:

- Escaso uso de maquinaria
- Desunión de la mayoría de productores
- Dependencia del mercado local
- Producir y comercializar individualmente
- Acceso inadecuado a financiamiento
- Baja competitividad

Por medio del análisis FODA se muestra como mejorar la utilización de los factores que contribuyen a la implementación del cluster, por ejemplo: es cierto que dentro del municipio, hay disponibilidad de mano de obra, pero, es necesario capacitarla para mejorar su productividad y calidad.

Se determinó la forma de superar los factores que obstaculizan la implementación del cluster; el escaso uso de maquinaria, que al utilizar la estrategia de implementar un centro de procesos industriales necesarios para la producción de muebles completo que sirva a todos los pertenecientes al cluster.

Los factores económicos no constituyen un obstáculo insuperable para implementar el cluster, cada uno de ellos, como se mostró mediante el análisis FODA en el capítulo anterior, tiene una forma ya sea de mejorarlo o bien, modificar su condición para que contribuya a la implementación.

Sacrificios económicos son los que harán las empresas para invertir en los aspectos débiles que se encuentren dentro de su empresa, entre ellos, gasto en capacitación de la mano de obra. Estos deben financiarse ya sea con ahorro propio, por medio de empréstitos, o bien

por cooperación de alguna institución, llevándolos a cabo mediante una política previamente definida.

Sacrificios individuales son los que el empresario debe de hacer al supeditar decisiones de la empresa a la política de la industria. Este es uno de los aspectos relevantes para el buen funcionamiento del cluster, los productores deben tener convicción de los resultados del proceso, de lo contrario, se mostrarán apáticos a participar.

Es importante mencionar que la mayoría de empresas que pertenecen a la industria de muebles no están registradas legalmente, aspecto que tiene dos implicaciones:

- Por no estar registradas legalmente, no emiten factura, y corren el riesgo de que en el caso de ser auditadas por la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT-, sus operaciones serían clausuradas.
- No llevar registros contables los cuales no permiten analizar la situación de la empresa de diferentes perspectivas, como los son: uso de insumos, uso de fuerza de trabajo, utilidades, estado patrimonial, entre otros.

No contar con un análisis de costos contables mediante los Estados Financieros es una deficiencia, que no permite visualizar además de los costos financieros, los costos económicos³³ que son el pago necesario para mantener una empresa en su uso actual. Éstos consideran el costo de oportunidad, que es el pago que cierto recurso recibe en su mejor uso. Esto explica de cierta forma los precios más baratos a los que venden los establecimientos del municipio de San Juan Sacatepéquez, comparados con establecimientos de la ciudad de Guatemala.

Es necesario estudiar el coste de cada empresa para determinar los costos que se tienen en el municipio y compararlos a detalle con los de la ciudad de Guatemala. La intuición hace considerar que los costos y los precios serán menores, por múltiples razones, dentro de las cuales se mencionan: menores costos de alquiler de locales comerciales.

³³ Nicholson, Walter, “Teoría Microeconómica, principios básicos y ampliaciones”, 9ª. Edición, México D.F., Cengage Learning Editores, S.A., 2007, pp. 213.

2. Factores sociales

Los factores sociales son complicados porque intervienen indirectamente pero, de forma intensa porque de ellos dependen múltiples decisiones. Dentro de los factores sociales se encuentran:

- Costumbre: El concepto, las implicaciones de la implementación de un cluster son aspectos nuevos para la mayoría de la población de Guatemala, como para los productores de muebles locales, y puede resultar complicado en un principio adecuarse a los requerimientos para la implementación
- Individualismo: Mediante la encuesta se encontró que los productores tienen cierta apatía a integrarse a la asociación de productores de muebles existente, aunque un aspecto que constituye ventaja ante la situación es que el 83% manifestó estar dispuesto a integrarse a alguna asociación que los beneficie.

Ambos factores son solucionables con esfuerzo, los factores culturales pueden ser solucionados mediante una labor informativa que destaque los beneficios de participar en el proyecto.

3. Factores institucionales

La mayor falencia dentro de los factores institucionales para la industria es: no tener apoyo de más instituciones para el proceso de producción y distribución.

Es imperante implementar una estrategia para iniciar y mantener las relaciones con instituciones de apoyo (Ministerio de Economía, INTECAP), y se debe de mantener una búsqueda permanente para lograr abrir nuevas puertas que permitan incrementar los beneficios que se tengan dentro del cluster.

4. Perspectiva general

Dentro de cada factor existen aspectos tanto positivos como negativos, no existen factores que imposibiliten la implementación del cluster. Hay aspectos en los que hay que trabajar mucho, como lo son:

- Convencer a todos los productores
- Contactar a las distintas instituciones que pueden colaborar
- Hacer la planeación estratégica y plasmarla

Además, realizar el proceso de implementación que es tarea difícil porque necesita capacidad de organización, dirección y mucha voluntad. De esto deriva un aspecto muy importante, seleccionar a las personas que se encargarán de administrar el cluster.

Para determinar las capacidades y deficiencias de la industria de producción de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez, en el presente estudio se muestran a través de las herramientas elaboradas por Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva”. Estas herramientas como se mencionó en el Capítulo II, se enmarcan dentro del análisis por niveles, que van del Micro, pasa por el Meso y por último llega al Macro, de esa cuenta se identificó lo siguiente:

A. Nivel Micro

La industria de muebles del Municipio de San Juan Sacatepéquez tiene grandes retos para lograr posicionarla dentro del mercado local y posteriormente en el mercado internacional. Es necesario elaborar estrategias dentro de cada empresa con una visión integral, que permita superar cada obstáculo identificado en el capítulo anterior.

Dentro de este apartado se proponen las estrategias a adoptar a nivel de empresa, y se hace uso de la Cadena de Valor, método desarrollado por Michael E. Porter, en su libro “La

ventaja Competitiva de la Naciones”³⁴ que consiste en establecer las actividades estratégicamente relevantes dentro de la empresa, resaltando el valor agregado que se debe dar a cada etapa. Las actividades relevantes dependen de la posición y estrategia que se quiera adoptar dentro de la industria.

Para el caso de las empresas del municipio, dadas las características (disponibilidad de materia prima y mano de obra) se debe de tener una posición de productos de bajo costo, aunado a una posición de diferenciación de productos, en los cuales se ofrezca mayor calidad a un precio relativamente bajo. La posición estratégica por el tipo de productos que se ofrecen debe ser la de ofrecer variedad de productos, haciendo énfasis en la producción de diseños propios.

- Cadena de valor

El diagrama 1 representa lo que Michael Porter denomina Cadena del Valor³⁵, aquí se representan las actividades que una empresa debe llevar a cabo para lograr obtener ventajas competitivas.

Las actividades se agrupan en tres categorías:

- Actividades primarias: Son la base de la ventaja competitiva, formada por las actividades principales que desarrolla la empresa para la producción. En el caso de la industria de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez, las actividades primarias son: Logística interna, transformación industrial, comercialización, mercadeo y monitoreo.
- Actividades secundarias: Complementan la labor de producción, contribuyendo al buen funcionamiento de las actividades principales. Forman parte de estas actividades: la administración del recurso humano, la infraestructura y proveeduría.
- Margen de comercialización: Depende del buen funcionamiento de las actividades

³⁴ Porter, Michael, “La ventaja competitiva de las naciones”, 1ª. Edición, Buenos Aires Argentina, Javier Vergara Editor S.A., 1990, pp. 73.

³⁵ Loc. Cit.

primarias y secundarias, constituyendo la retribución de la ventaja competitiva obtenida por medio de las actividades anteriores.

a) Actividades primarias

- Logística interna: Es importante la organización de procesos, tanto productivos como comerciales, de manera que se optimicen los recursos materiales y humanos.
- Transformación industrial: Por ser una de las partes esenciales dentro de la industria, el realizar esta actividad con los mejores insumos, recurso humano calificado, y utilización de maquinaria adecuada, permitirán obtener bienes con alta calidad.

La utilización de maquinaria para que sea óptima puede lograrse mediante la creación de una o varias empresas maquiladoras de partes, y así se reduzca la inversión por cada empresa.

- Comercialización: Es necesario diferenciar esta actividad de la producción, porque ambas tienen importancia y deben ser realizadas con la mayor atención posible.
- Mercadeo: Hasta ahora es una actividad incipiente en los establecimientos del municipio de San Juan, y debe de cobrar importancia puesto que constituye una herramienta para la apertura de nuevos mercados.
- Monitoreo postventa: Para mantener y promover la posición adquirida, es necesario estudiar el mercado constantemente, en especial al historial de clientes, esto proveerá retroalimentación de proceso mostrando las deficiencias y fortalezas del mismo.

b) Actividades de apoyo

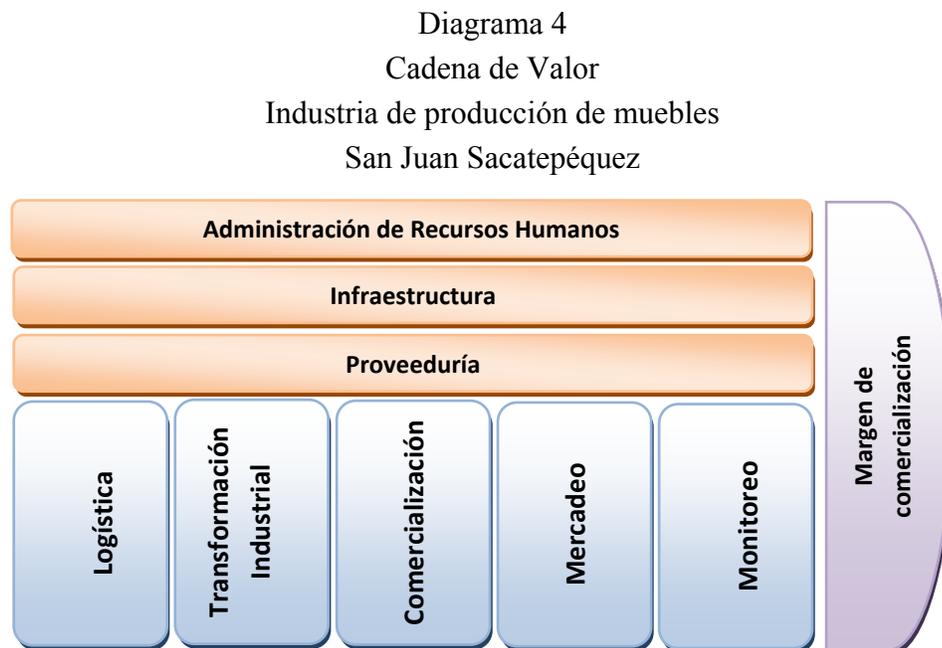
- Proveeduría: Contar con los materiales de la mejor calidad dentro del proceso de

producción es tarea importante para lograr el posicionamiento deseado, y debe de realizarse con el mayor cuidado posible.

- **Infraestructura:** Para las empresas que cuentan con un local para la comercialización de sus productos es necesario que se mejore la imagen. Actualmente este aspecto se encuentra descuidado, y es imperioso tomarlo en cuenta para añadir valor en todos los aspectos que atañen a la empresa.
- **Administración de recursos humanos:** El trabajador es la principal fuente de valor agregado dentro del proceso productivo, aspecto que resalta la importancia que se le incentive y capacite para lograr obtener un producto optimo a través del tiempo.

c) Margen de comercialización

El margen de comercio debe desarrollarse por medio de un principio de eficiencia y el objetivo de obtener rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia con base en las herramientas desarrolladas por Michael

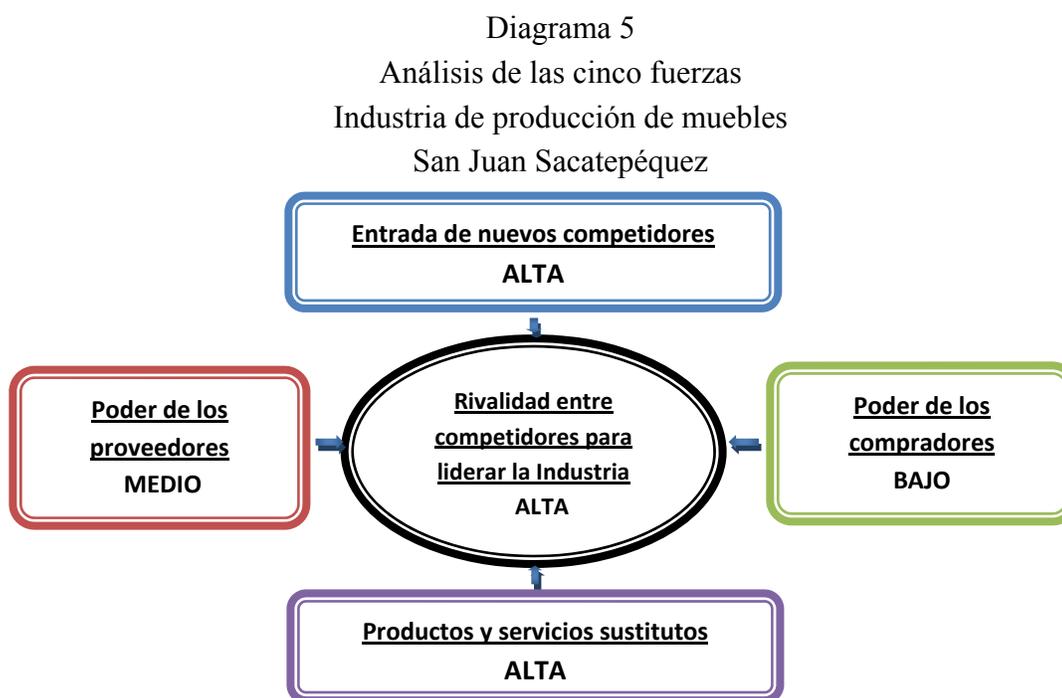
Porter³⁶.

B. Nivel Meso

Para desarrollar la industria de producción de muebles, es imperante hacer uso de otra de las herramientas de Porter, denominada “Análisis de las cinco fuerzas”, cuyo fin es determinar el potencial de generar ingresos y bienestar dentro del sector.

Esta herramienta desarrollada por Michael Porter³⁷ permite identificar cinco fuerzas competitivas básicas (como se muestra en el Diagrama 2), que interactúan determinando la rentabilidad potencial en el sector industrial a largo plazo. Cada elemento varía en intensidad, identificándose como alto, medio y bajo.

El objetivo de la estrategia competitiva es encontrar para el sector industrial, una posición en la que se defienda contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. El conocimiento de estos elementos amplía las capacidades competitivas de las empresas.



³⁶ Loc. Cit.

³⁷ Porter, Michael, “Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, 1ª. Edición, México D.F., Compañía Editorial Continental, S.A., 1982, pp 23

Fuente: Elaboración propia con base en las herramientas desarrolladas por Michael Porter³⁸.

A continuación se detalla el análisis de cada componente:

a) Rivalidad entre competidores

La rivalidad de las empresas de esta industria es considerada alta por los propios productores, por los siguientes factores:

- Existen muchos competidores
- El mercado actual es limitado
- Existe poca diferenciación entre los productos
- Utilización de insumos de diferente calidad para bajar el precio

b) Entrada de nuevos competidores

La incursión de nuevas empresas a la industria es alta, por los siguientes aspectos:

- Es sencillo iniciar una empresa con poca producción (baja escala)
- No existen marcas fuertes que dominen el mercado
- Fácil acceso a la comercialización
- Los empresarios no tienen respuesta ante la incursión de nuevas empresas

c) Productos y bienes sustitutos

La existencia de productos sustitutos es alta. En el mercado circulan muebles de otros materiales que son más baratos y tienen apariencia similar, como los fabricados con melamina.

d) Poder de los proveedores

³⁸ Loc. Cit.

Este factor es considerado de nivel medio de acuerdo a lo siguiente:

- Los insumos son altamente diferenciados
- No existe ningún costo por cambiar de proveedor
- La industria dentro del municipio como un todo, no representa un cliente muy importante para los proveedores grandes.

e) Poder de los compradores

El poder de los clientes es considerado Bajo por lo siguiente:

- La mayor parte de las ventas son al menudeo
- Los principales clientes son personas naturales (riesgo de monopsonio)
- Los clientes no pretenden volverse productores

Es importante trabajar en dos aspectos: la Rivalidad entre competidores y en Productos sustitutos porque al ser caracterizados como Altos existen posibilidades de comprometer los beneficios futuros.

La rivalidad que existe entre los competidores es posible disminuirla por medio de la segmentación del mercado a través de la diferenciación de productos.

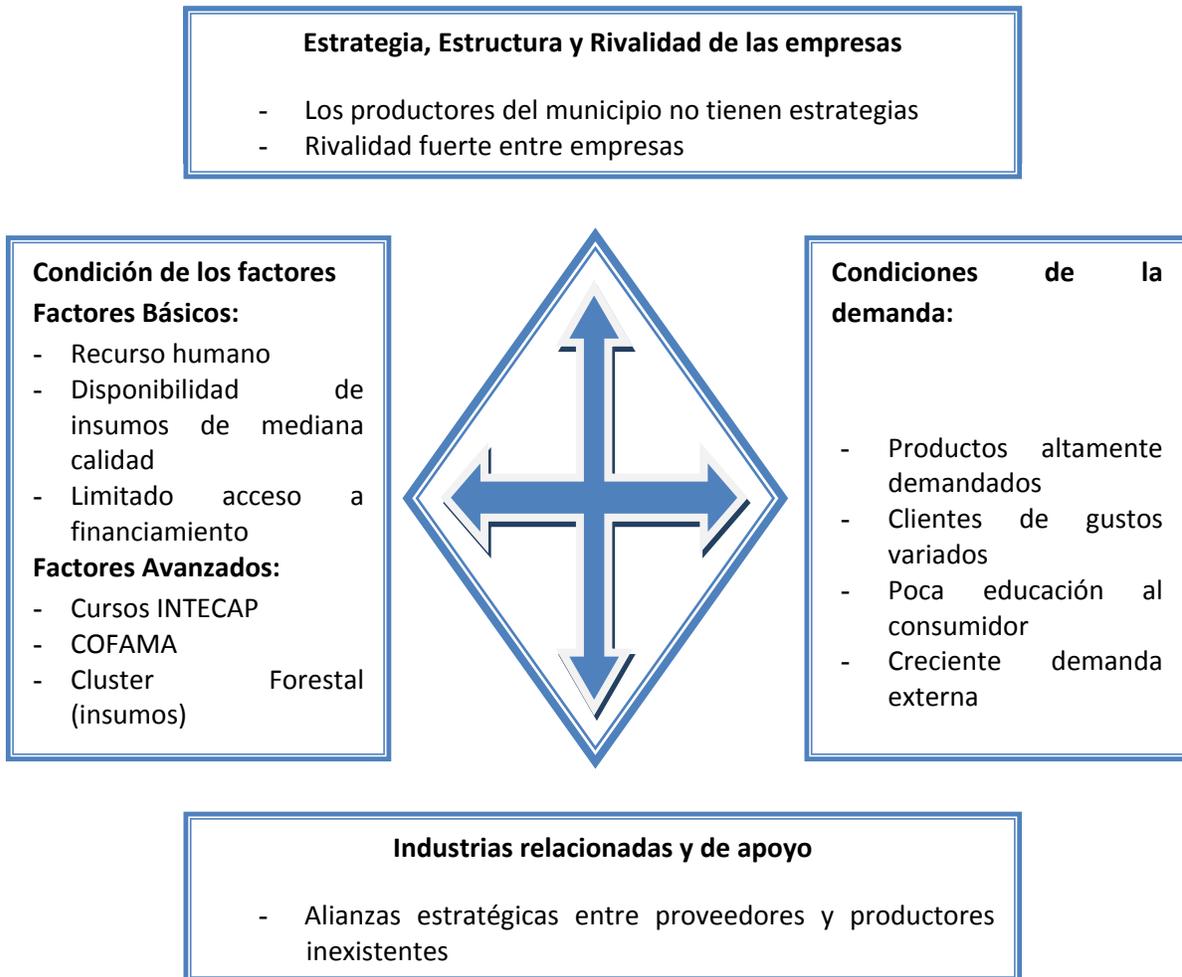
El riesgo de Productos sustitutos se puede reducir mediante el mercadeo, haciendo énfasis en la calidad de los bienes producidos.

C. Nivel Macro

A través del Diamante de la Competitividad (instrumento creado por Michael Porter³⁹) se determinaran las condiciones en que se encuentra la industria de producción de muebles de San Juan Sacatepéquez para competir tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

³⁹ Porter, Michael, Op. Cit. pp. 111.

Diagrama 6
 Diamante de la Competitividad
 Industria de producción de muebles
 San Juan Sacatepéquez



Fuente: Elaboración propia con base en las herramientas desarrolladas por Michael Porter⁴⁰

El diagrama 3 muestra los cuatro elementos del Diamante de la Competitividad que son: estructura, estrategia y rivalidad de las empresas; industrias relacionadas y de apoyo; condiciones de los factores, y condiciones de la demanda.

⁴⁰ Loc. Cit.

Cada elemento del sistema identifica un factor determinante en el cual, las industrias deben trabajar para lograr ventajas competitivas.

A continuación se describe cada elemento:

a) Condiciones de los factores

Se dividen en dos tipos, los factores básicos y los avanzados.

Factores básicos: infraestructura, capital y recursos naturales.

El municipio se cuenta con recurso humano disponible con el conocimiento básico para la elaboración de muebles.

Los insumos hasta un nivel medio de calidad se disponen con facilidad. La dificultad es encontrar suficientes materias primas de la más alta calidad.

El capital que se maneja ya es grande pero, insuficiente para poder aumentar la producción, y el acceso a financiamiento es limitado.

Debido lo indicado en los tres párrafos anteriores, este factor se considera débil - moderado, porque la industria no cuenta con los recursos suficientes para desarrollar la industria.

Factores avanzados: Son los factores creados estratégicamente para promover la competitividad de determinados sectores.

Para la Industria de Muebles existe un campo que también se ha desarrollado, pero, aún no lo han explotado los empresarios del municipio de San Juan Sacatepéquez. El Cluster Forestal cuenta con una gama de empresas e instituciones adscritas que han servido para el crecimiento del sector.

Algunas empresas productoras de muebles que se encuentran dentro de este cluster son empresas con niveles de capital, producción e inversión mayores a los que, en promedio, se encuentran dentro del municipio de San Juan Sacatepéquez.

Estas empresas además de ser parte del Cluster Forestal son parte de la Asociación Guatemalteca de Exportadores -AGEXPORT-, institución que cuenta con la Comisión de Fabricantes de Muebles y Productos Forestales -COFAMA-, encargada del desarrollo de sus miembros.

COFAMA, con la colaboración de la Universidad Rafael Landívar y la Misión de Taiwán desarrollan capacitaciones para promover el diseño para la elaboración de muebles.

En lo que respecta a capacitación, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- cuenta con dos cursos para el adiestramiento básico en la elaboración de muebles.

Por su parte, el Ministerio de Economía ha creado un fideicomiso con el fin de proveer de recursos financieros específicamente a la micro, pequeña y mediana empresa. Beneficio que ha sido poco aprovechado por los productores de muebles del municipio.

b) Industrias relacionadas y de apoyo

Las industrias relacionadas con la producción de muebles dentro del país son poco desarrolladas. La que es importante es la industria de madera, puesto que se cuenta con los recursos y la estructura que ha permitido posicionarla tanto nacional como regionalmente.

La industria de muebles necesita de insumos que son producidos en el extranjero, aspecto que repercute en el precio, además de la dificultad de buscar alianzas. Por otro lado, dentro del Municipio, no existe coordinación con los proveedores en cuanto a calidades de los insumos.

c) Condiciones de la demanda

El mercado interno es de alta demanda de los productos de la industria de muebles, aspecto importante porque ha servido de desarrollo. Los clientes son de gustos variados y permiten la producción de diferentes calidades y precios, aunque los bienes de mayores atributos son menos codiciados. Existe poca educación e información al consumidor sobre las calidades de bienes producidos.

Además, existe una demanda externa creciente para los muebles de madera, en promedio creció 11% anual en el período de 2002 a 2007, según cifras de volumen publicadas por el Banco de Guatemala⁴¹. Las oportunidades en cuanto a comercio exterior van en aumento, se puede explotar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y la posibilidad de nuevos con Canadá, Colombia y el Acuerdo Asociación con la Unión Europea.

d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Dentro del sector no se cuenta con una estrategia de ningún tipo, aspecto que dificulta el desarrollo de la industria.

En cuanto a la estructura, existen suficientes proveedores, pero no cuentan con la calidad de los productos que requieren todos los productores.

Con respecto a la rivalidad, la cantidad de productores que se concentran dentro y en los alrededores del Municipio hacen que la competencia sea fuerte y que sacrifiquen la calidad para ofrecer precios más baratos.

e) Gobierno

En los últimos años el Gobierno de Guatemala ha dado gran importancia a la competitividad a través del Programa Nacional de la Competitividad -PRONACOM-, que ofrece asesoría a los sectores organizados para la implementación de Clusters.

El Ministerio de Economía a través del Vice-ministerio de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, provee asesoría técnica para el establecimiento de empresas, además de contar con un fideicomiso para proveer de recursos financieros. Otro beneficio que da es el de promocionar los productos nacionales por medio de misiones al exterior.

⁴¹ Según partidas arancelarias 94033000, 94034000, 94035000 y 94036000, publicadas en la página del Banco de Guatemala, www.banguat.gob.gt,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2002/CG/KG-103_2002.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2003/CG/KG-103_2003.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2004/CG/KG-103_2004.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2005/CG/KG-103_2005.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2006/CG/KG-103_2006.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2007/CG/KG-103_2007.pdf

f) Azar

Es importante poner el azar (incertidumbre en el comportamiento de la economía) como un factor más debido a que las condiciones económicas cambian constantemente, lo que puede beneficiar o perjudicar a cualquier industria.

4. Mapa del cluster de producción de muebles

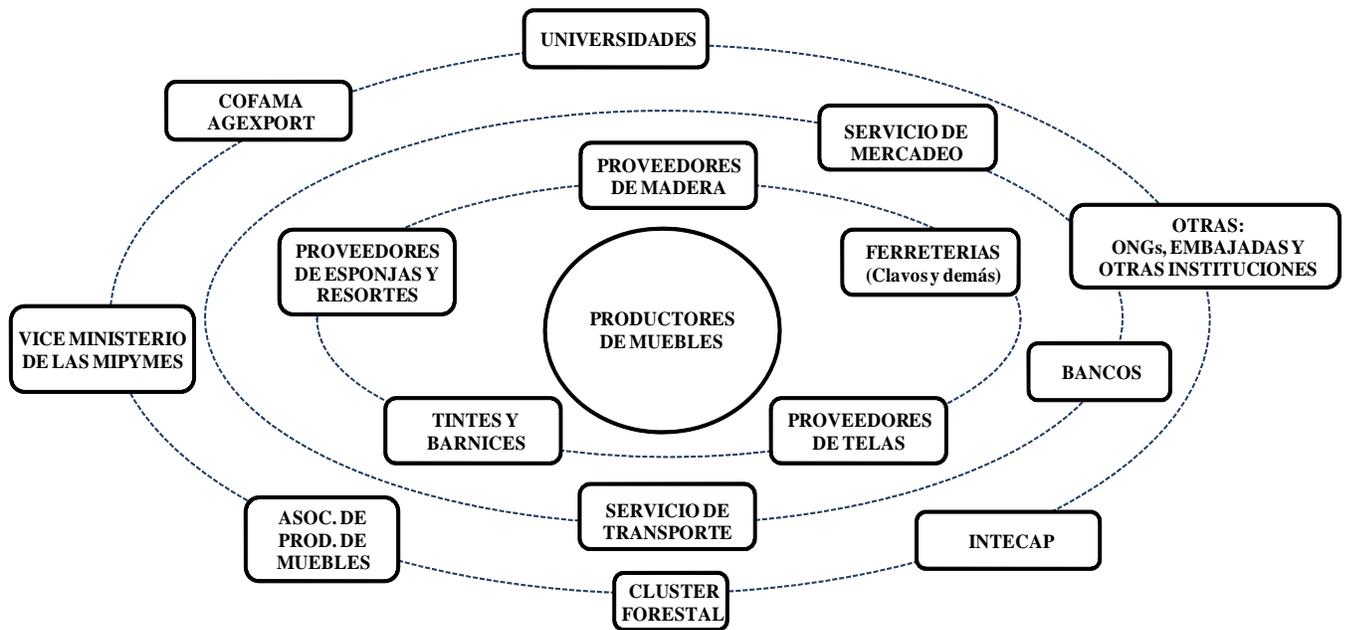
De acuerdo con lo identificado por medio de la investigación de campo y conforme al análisis basado en la Cuenta de Producción de la Actividad de Fabricación de Muebles 2001 -2005⁴², la cual está incluida en las estadísticas publicadas por el Banco de Guatemala; se identificaron los principales insumos utilizados por esta industria.

Los principales insumos son: Fibras textiles, productos textiles y prendas de vestir (Telas); Madera y productos de madera, excepto muebles (Madera); productos de horno de coque, productos de petróleo refinado (barnices); productos químicos (tintes); productos de caucho y productos plásticos (accesorios); productos metálicos elaborados; electricidad y agua.

Basados en los insumos principales, se establecieron las industrias y comercios con que necesario establecer alianzas estratégicas para mejorar la calidad y los precios de la producción, además de las instituciones en las que se puede apoyar la industria para lograr un mejor desenvolvimiento. El resultado se representa en el siguiente diagrama:

⁴² www.banguat.gob.gt, Producto Interno Bruto Base 2001, Cuadros Estadísticos, Capítulo 5.

Diagrama 7
 Mapa del Cluster
 Industria de Producción de Muebles
 San Juan Sacatepéquez



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama representa las relaciones necesarias para los productores de muebles en tres niveles. En el primero y más cercano se encuentran los proveedores de materias primas y son los que influyen directamente en la producción.

El segundo figura las relaciones que sirven de complemento a la producción. Sin estar directamente en la producción, los elementos de este nivel colaboran al buen desarrollo de la actividad, aspecto que las hace importantes.

Por último, el tercer nivel representa a las instituciones que sirven de apoyo a la industria de muebles, cada una de ellas de forma distinta, pero contribuyen igual al buen desarrollo de la actividad.

CAPITULO V

ACEPTACIÓN O RECHAZO DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En relación con las causas que impiden establecer un cluster de muebles en San Juan Sacatepéquez, se planteó la siguiente hipótesis: “Prácticas productivas artesanales, escaso acceso al financiamiento, el reducido mercado al que tienen acceso los productores, la ausencia de instituciones, la exclusión que hacen algunas otras en la búsqueda del desarrollo de todas las empresas de este sector y la ausencia de una política productiva que funcione como guía dentro del sector de producción de muebles en el municipio de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala han dificultado la implementación del cluster de esta actividad”.

- H_0 = Hipótesis Nula
 $\Pi = p = 0$
- H_1 = Hipótesis Alternativa
 $(\Pi = p) > 0$
- Estadístico de prueba:
Intervalo de confianza a través de la distribución t
- Región de rechazo:
Todo p mayor al límite superior del intervalo de confianza ($p > p + t_{\alpha}\sqrt{(pq/n)}$)

El procedimiento consiste en probar estadísticamente la hipótesis nula para cada pregunta del cuestionario que da respuesta a la hipótesis de investigación. Para el efecto, se presenta el cuadro 6 que contiene: la pregunta, la proporción obtenida en la muestra, el límite superior del intervalo de prueba de hipótesis y el resultado.

La proporción muestral fue obtenida dividiendo el número de respuestas afirmativas al cuestionamiento entre el número total de encuestas obtenidas.

El cálculo del límite superior del intervalo de confianza se obtuvo por medio del valor t con 14 (n-1) grados de libertad (donde n es el número de encuestas obtenidas) y un nivel de

confianza del 99% ($\alpha=0.01$), para prueba de una cola (superior), cuyo valor en tabla es 2.624⁴³.

Para el cálculo del error estándar de la proporción⁴⁴ ($\sqrt{pq/n}$) dado que no se conoce Π se utilizó el valor de 0.5. Este valor proporciona un rango más amplio para el intervalo de confianza.

El criterio para rechazar la hipótesis nula indica que la proporción muestral debe ser igual a cero, utilizando el nivel de significancia al 1%, el intervalo de confianza indica que para todo valor entre cero y el nivel superior del intervalo (39.56%) **H_0** no es rechazada.

⁴³ Wackerly, Dennis; Mendenhall III, William; Sheaffer, Richard L.; “Estadística matemática con aplicaciones”, 6ª. Edición, México D.F., Thomson Editores, S.A. de C. V., 2002, pp 462.

⁴⁴ Wackerly, Dennis, Op. Cit pp 371

Cuadro 9

Prueba de Hipótesis por pregunta

Encuesta a productores de la industria de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez

| PREGUNTA | PROPORCION MUESTRA | LIMITE SUPERIOR DEL INTERVALO DE CONFIANZA | RESULTADO PRUEBA DE HIPÓTESIS |
|---|--------------------|--|-------------------------------|
| ¿Alguna vez a solicitado préstamo para producción? | 0.73 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Trabaja planes de financiamiento con bancos para sus clientes? | 0.60 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Su producción la vende dentro del municipio? | 0.91 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Ha exportado en alguna oportunidad? | 0.36 | 0.395582884 | Ho Verdadera |
| ¿Conoce alguna institución (asociación) que ayude específicamente a los productores de muebles? | 0.55 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Esta ó estas instituciones sirven de beneficio para todos los productores de muebles? | 0.83 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Está interesado en participar en una asociación de este tipo? | 0.73 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Cómo productor usted tiene objetivos para el presente año? | 0.82 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Cómo planea alcanzar los objetivos que se ha propuesto? | - | 0.395582884 | Ho Verdadera |
| ¿Tiene alguna forma de reducir costos dentro de su empresa? | 0.55 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Alguna institución publica o privada le ha ofrecido algún tipo de ayuda? | 0.27 | 0.395582884 | Ho Verdadera |
| ¿Alguna vez se ha reunido con otros productores para planificar ventas? | 0.55 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Considera que es necesario realizar un plan de producción y ventas, conjuntamente con otros productores? | 0.73 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Existen suficientes proveedores de materias primas en las cercanías? | 0.55 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Considera que los proveedores de las cercanías, cuentan con la cantidad y calidad de materias primas necesarias para producir los muebles en su empresa? | 0.82 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| Comparado con el precio de la ciudad de Guatemala, considera que los precios que paga por materias primas dentro de este municipio son iguales: | 0.73 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Considera que es necesario hacer alianzas con proveedores de materias primas, para obtener beneficios mutuos? | 0.91 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |
| ¿Estaría interesado en formar parte de una agrupación que incluya a proveedores de materias primas para la elaboración de muebles? | 0.91 | 0.395582884 | H ₁ es Verdadera |

De acuerdo con la región de rechazo, 16 veces se sobrepaso el límite superior del intervalo de confianza, lo que indica que en igual número se rechaza la hipótesis nula.

Los resultados del cuadro 9 muestran predominio del rechazo de la hipótesis nula en 89% de las ocasiones. Dada la hipótesis de investigación que indica, en su sentido general que no existen las condiciones para establecer un cluster, es necesario determinar si este porcentaje es significativo para no rechazar dicha hipótesis. El mecanismo de prueba es idéntico a utilizado en las preguntas individuales.

Cuadro 10

Prueba de hipótesis de investigación

Encuesta a productores de la industria de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez

| PROPORCIÓN | LIMITE DEL INTERVALO | CRITERIO |
|-------------------|-----------------------------|--|
| 0.89 | 0.395582884 | Se rechaza la hipótesis de investigación |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a productores de muebles.

De acuerdo con el resultado de la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis de investigación. Esto significa que en el municipio de San Juan Sacatepéquez existen condiciones para implementar un cluster de producción de muebles.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENTACIONES

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con los resultados de la prueba de hipótesis realizada (capítulo V), el municipio de San Juan Sacatepéquez cuenta con factores favorables para la implementación del cluster de producción de muebles; a saber: acceso al financiamiento, mercado con demanda insatisfecha; instituciones públicas y privadas que pueden brindar asesoría técnica a los productores y capacitación al personal; políticas públicas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.
2. Existen factores económicos y sociales que las empresas productoras de muebles en San Juan Sacatepéquez deben aprovechar para lograr la factibilidad del cluster de producción de muebles en el municipio entre otros: disponibilidad de mano de obra y materias primas; medios de comunicación locales para disminuir la resistencia al cambio a consecuencia de las tradiciones y consecuencia en la producción de muebles.
3. El individualismo, el tradicionalismo (costumbres) y la ausencia de planes estratégicos por parte de los productores de muebles en el municipio, impide la economía en la producción y maximización de los beneficios, por lo que es imperativo establecer estrategias empresariales como las identificadas de acuerdo al autor Michael Porter⁴⁵ en los niveles micro, meso y macro.
4. Los productores que integran la industria de producción de muebles carecen de políticas productivas y planeación estratégica, lo que les impide aumentar la productividad y maximizar beneficios.

⁴⁵ Porter, Michael, Op. Cit. pp. 111.

5. Los diferentes acuerdos comerciales suscritos por el Estado de Guatemala con distintos países y el incremento del comercio internacional en la actividad de producción de muebles, constituyen una plataforma para que los productores del municipio de San Juan Sacatepéquez incursionen en el mercado exterior.

RECOMENDACIONES

A la Asociación “Utz Che”, por ser una entidad legalmente constituida y a quien se le entregará oportunamente un ejemplar de esta tesis, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Que con base en la investigación contenida en el presente documento, los directivos de la Asociación, den a conocer a sus asociados sobre las ventajas de producir dentro de un sistema de cluster; posteriormente, que se contacte a instituciones públicas y privadas, como el Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- del Ministerio de Economía, para el asesoramiento en la implementación del referido cluster.
2. Elaborar un plan estratégico de corto y largo plazo con base en el análisis FODA realizado, el cual identificó factores que las empresas productoras de muebles en San Juan Sacatepéquez deben potenciar, minimizar y eliminar para lograr la factibilidad del cluster de producción de muebles en el municipio. Así como lo identificado en los factores económicos, sociales e institucionales.
3. Dar a conocer al resto de integrantes de la industria de producción de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez, el contenido de esta tesis para concientizarlos sobre las bondades de la unión, y que sea utilizada como herramienta para contribuir al crecimiento económico del municipio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; “Metodología de la investigación”, Cuarta edición, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2006.
2. Matul Tevalan, Everildo. “Estudio de prefactibilidad del proyecto: Cultivo de Tomate Municipio de San Juan Sacatepéquez, Departamento de Guatemala”, Tesis Lic. Economista, Guatemala, Guatemala, Volumen 9, 1998.
3. Nicholson, Walter, “Teoría Microeconómica, principios básicos y ampliaciones”, 9ª. Edición, México D.F., Cengage Learning Editores, S.A., 2007.
4. Porter, Michael, “Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, 1ª. Edición, México D.F., Compañía Editorial Continental, S.A., 1982.
5. Porter, Michael, “La ventaja competitiva de las naciones”, 1ª. Edición, Buenos Aires Argentina, Javier Vergara Editor S.A., 1990.
6. Serie Monografías de Guatemala, “Monografía del departamento de Guatemala”, Ediciones Sur, Guatemala, Guatemala, 1980.
7. Sitio web del Banco de Guatemala, www.banguat.gob.gt.
8. Sitio web de la Super Intendencia de Telecomunicaciones:
<http://www.sit.gob.gt/sit/telefonía/estadísticas/docs/situación206.pdf>
9. Wackerly, Dennis; Mendenhall III, William; Sheaffer, Richard L.; “Estadística matemática con aplicaciones”, 6ª. Edición, México D.F., Thomson Editores, S.A. de C. V., 2002.

ANEXOS

Anexo I

**EXPORTACIONES DE MUEBLES DE MADERA
DE GUATEMALA AL RESTO DEL MUNDO
AÑOS 2002 – 2007
-Volumen en kilogramos y tasas de variación-**

| AÑOS | Muebles de madera | | | | | TOTAL | Variación |
|-------|------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|---|--------------|-----------|
| | Utilizados en oficinas | Utilizados en cocinas | Utilizados en Dormitorios | Los demás muebles de madera | | | |
| 2,002 | 58,212.00 | 112,300.00 | 683,203.00 | 1,585,906.00 | | 2,439,621.00 | |
| 2,003 | 80,649.00 | 98,932.00 | 1,164,039.00 | 1,965,740.00 | ▲ | 3,309,360.00 | 35.65 |
| 2,004 | 49,914.00 | 129,190.00 | 863,992.00 | 2,202,639.00 | ▲ | 3,245,735.00 | (1.92) |
| 2,005 | 39,451.00 | 129,057.00 | 863,272.00 | 1,933,247.00 | ▲ | 2,965,027.00 | (8.65) |
| 2,006 | 89,403.00 | 79,608.00 | 1,069,754.00 | 2,498,036.00 | ▲ | 3,736,801.00 | 26.03 |
| 2,007 | 82,777.00 | 246,061.00 | 1,470,631.00 | 2,079,279.00 | ▲ | 3,878,748.00 | 3.80 |

Fuente: Elaboración propia según partidas arancelarias 94033000, 94034000, 94035000 y 94036000, publicadas en la página del Banco de Guatemala, www.banguat.gob.gt,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2002/CG/KG-103_2002.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2003/CG/KG-103_2003.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2004/CG/KG-103_2004.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2005/CG/KG-103_2005.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2006/CG/KG-103_2006.pdf,
http://www2/estaeco/ceie/hist/pdfs/2007/CG/KG-103_2007.pdf

Anexo II

| EXPORTACIONES REALIZADAS DE MUEBLES DE MADERA ^{a/} COMERCIO GENERAL ^{b/} CONTINENTE AMERICANO AÑOS 2002 - 2007 - Volumen en kilogramos y participación porcentual- | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|--------------------------|------|------|------|------|
| PAIS AÑOS | CIFRAS EN DOLARES | | | | | | | PARTICIPACIÓN PORCENTUAL | | | | |
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| ANTIGUA Y BARBUDA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ARGENTINA | 1,869.00 | 48.00 | 1,669.00 | 986.00 | 2,564.00 | 2,482.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| ARUBA | 141.00 | - | 237.00 | 116.00 | 232.00 | 2,598.00 | 0.00 | - | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| BAHAMAS | 141.00 | - | 237.00 | 116.00 | 250.00 | 80.00 | 0.00 | - | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| BARBADOS | - | 87.00 | 120.00 | 85.00 | - | 1,500.00 | - | 0.00 | 0.00 | 0.00 | - | 0.00 |
| BELICE | 717.00 | 4,019.00 | 22,263.00 | 4,844.00 | 2,736.00 | 1,564.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| BOLIVIA | 235.00 | 2,902.00 | 1,619.00 | 267.00 | 1,051.00 | 719.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| BRASIL | 2,082.00 | 2,284.00 | 10,085.00 | 4,351.00 | 3,913.00 | 2,744.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| BURKINA FASO | - | - | 1,278.00 | - | 58.00 | 274.00 | - | - | 0.00 | - | 0.00 | 0.00 |
| CANADA | 311.00 | 676.00 | 1,582.00 | 1,279.00 | 3,812.00 | 345.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| CHILE | - | 2,754.00 | 1,560.00 | 726.00 | 1,558.00 | 641.00 | - | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| COLOMBIA | 2,205.00 | 9,580.00 | 4,391.00 | 1,410.00 | 4,933.00 | 3,473.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| COSTA RICA | 77,578.00 | 60,592.00 | 99,178.00 | 105,255.00 | 40,852.00 | 88,506.00 | 0.03 | 0.02 | 0.03 | 0.04 | 0.01 | 0.02 |
| CUBA | 442.00 | 60.00 | 308.00 | 24,224.00 | 11,693.00 | 1,615.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| CURAZAO, ANTILLAS NEERLANDESES | - | 261.00 | 51.00 | 188.00 | - | - | - | 0.00 | 0.00 | 0.00 | - | - |
| ECUADOR | 282.00 | 155.00 | 1,879.00 | 1,068.00 | 3,294.00 | 836.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| EL SALVADOR | 615,600.00 | 675,089.00 | 688,688.00 | 710,422.00 | 1,024,878.00 | 1,221,274.00 | 0.26 | 0.20 | 0.21 | 0.24 | 0.27 | 0.31 |
| ESTADOS UNIDOS DE AMERICA | 1,108,702.00 | 1,762,760.00 | 1,187,196.00 | 873,893.00 | 815,263.00 | 443,583.00 | 0.46 | 0.52 | 0.37 | 0.30 | 0.22 | 0.11 |
| FILIPINAS | 502.00 | 1,561.00 | 6,129.00 | 3,477.00 | 4,335.00 | 3,628.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| GRANADA | 840.00 | - | - | - | - | - | 0.00 | - | - | - | - | - |
| GUYANA | 318.00 | - | - | 155.00 | - | - | 0.00 | - | - | 0.00 | - | - |
| HAITI | - | 141.00 | - | - | - | 225.00 | - | 0.00 | - | - | - | - |
| HONDURAS | 414,796.00 | 620,447.00 | 1,031,986.00 | 877,544.00 | 1,194,676.00 | 1,311,849.00 | 0.17 | 0.18 | 0.32 | 0.30 | 0.32 | 0.34 |
| ISLAS CAIMAN | 1,545.00 | 13,536.00 | 3,895.00 | 6,445.00 | 10,189.00 | 18,737.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| ISLAS TURCAS Y CAICOS | 1,545.00 | 12,105.00 | 3,895.00 | 6,445.00 | 10,446.00 | 18,737.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| JAMAICA | 1,545.00 | 12,105.00 | 3,895.00 | 6,445.00 | 10,462.00 | 18,737.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| MEXICO | 9,997.00 | 5,797.00 | 24,994.00 | 71,384.00 | 297,464.00 | 326,166.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.02 | 0.08 | 0.08 |
| NICARAGUA | 139,975.00 | 76,489.00 | 106,872.00 | 143,155.00 | 194,611.00 | 387,122.00 | 0.06 | 0.02 | 0.03 | 0.05 | 0.05 | 0.10 |
| PANAMA | 15,345.00 | 2,983.00 | 13,405.00 | 78,158.00 | 77,949.00 | 24,714.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.03 | 0.02 | 0.01 |
| PARAGUAY | 219.00 | 158.00 | 47.00 | 903.00 | - | - | 0.00 | 0.00 | 0.00 | - | 0.00 | - |
| PERU | 47.00 | 1,024.00 | 978.00 | 2,340.00 | 1,836.00 | 161.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| PUERTO RICO | 11,336.00 | 5,003.00 | 2,513.00 | 12,018.00 | 2,733.00 | 10,950.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| REPUBLICA DOMINICANA | 1,714.00 | 55,245.00 | 8,204.00 | 2,670.00 | 4,504.00 | 2,427.00 | 0.00 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| SRI LANKA | - | 16,875.00 | 3,637.00 | 35.00 | 256.00 | 150.00 | - | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TRINIDAD Y TOBAGO | - | 17,576.00 | 3,701.00 | 374.00 | 256.00 | 150.00 | - | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| URUGUAY | - | 18,434.00 | 3,097.00 | 1,191.00 | 426.00 | 705.00 | - | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| VENEZUELA | 1,492.00 | 972.00 | 2,887.00 | 6,603.00 | 673.00 | 1,264.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTALES | 2,411,521.00 | 3,381,718.00 | 3,242,476.00 | 2,947,669.00 | 3,728,806.00 | 3,897,956.00 | - | - | - | - | - | - |
| SUMA PARCIAL ^{c/} | 2,279,073.00 | 3,134,785.00 | 3,014,742.00 | 2,605,014.00 | 3,229,428.00 | 3,363,828.00 | 0.95 | 0.93 | 0.93 | 0.88 | 0.87 | 0.86 |

Notas:
a/ Partidas: 94033000 "Utilizados en oficinas", 94034000 "Ut. En cocinas", 94035000 "Ut. En dormitorios", y 94036000 "Los demas muebles de madera".
b/ COMERCIO GENERAL: Comercio Territorio Aduanero, Decreto 29-89 (Ley de maquilas) y Zonas Francas.
c/ Suma parcial de los paises: El Salvador, Estados Unidos de América, Honduras y Nicaragua.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Guatemala.

Anexo III

ENTREVISTA A LA INDUSTRIA DE MUEBLES

Este instrumento tiene como objetivo recabar información que proporcione las principales características de ésta actividad. La información será presentada de forma colectiva, por lo que será imposible saber que datos son de cada empresa.

A. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Está la empresa constituida en sociedad? _____
Si su respuesta es positiva indique si es:
 - a. Propietario Individual _____
 - b. Sociedad _____
 - c. Cooperativa _____

 2. Años de estar en el mercado: _____

 3. Cantidad de empleados: _____

 4. El pago a empleados es:
 - a. A destajo (por unidad producida) _____
 - b. Mensual _____

 5. Producción mensual (cantidad):
Muebles de sala: _____

Muebles de comedor: _____

Otros muebles: _____
-
-

B. ACCESO AL CRÉDITO

6. ¿Alguna vez a solicitado préstamo para producción?

SI NO

Si su respuesta es positiva..., pase a la pregunta No. 3.

7. ¿Por qué no ha solicitado créditos para producción?

8. ¿En qué institución ha solicitado prestamos para realizar la producción de muebles?

- a. En bancos _____
- b. En cooperativas _____
- c. En ONG's _____
- d. Otros (especificar) _____

9. ¿La solicitud de crédito fue aceptada?

SI NO

10. ¿Por qué le negaron la solicitud de crédito?

- a. Por no tener garantías hipotecarias _____
- b. Por no tener garantías fiduciarias _____
- c. Por no ser una empresa constituida legalmente _____
- d. Otros (especificar) _____

11. ¿Considera que los préstamos son necesarios para la producción?

SI NO

¿Porque? _____

12. ¿Trabaja planes de financiamiento con bancos para sus clientes?

SI NO

C. DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

13. ¿Su producción la vende dentro del municipio?

SI NO

14. ¿Quiénes son sus principales clientes?

- a. Personas individuales _____
- b. Comercios dentro del municipio _____
- c. Comercios fuera del municipio _____
- d. Otros (especificar): _____

15. ¿Ha exportado en alguna oportunidad?

SI NO

16. ¿Planea exportar en el futuro?

SI NO

¿Porque? _____

D. RELACIONES INTEREMPRESARIALES

17. ¿Conoce alguna institución (asociación) que ayude específicamente a los productores de muebles?

SI NO

Si su respuesta es positiva..., indique el nombre: _____

Si su respuesta es negativa..., continúe con la pregunta No. 14.

18. ¿Esta ó estas instituciones sirven de beneficio para todos los productores de muebles?

SI NO

¿Porque? _____

19. ¿Está interesado en participar en una asociación de este tipo?

SI NO

¿Porque? _____

Si su respuesta es negativa..., continúe con la pregunta No. 17.

20. ¿Qué beneficios considera que debe de prestar una asociación de esta índole?

- a. Apertura de nuevos mercados _____
- b. Acceso a créditos _____
- c. Venta de insumos a precios más económicos _____
- d. Otros (especificar): _____

21. Si formara parte de una agrupación o asociación de productores de muebles, ¿estaría dispuesto a compartir información, tal como: forma en que produce, proveedores, entre otros?

SI NO

¿Porque? _____

E. METAS Y OBJETIVOS

22. ¿Cómo productor usted tiene objetivos para el presente año?

SI NO

Si su respuesta es negativa..., continúe con el numeral 20.

23. ¿En qué campo planea dirigir sus objetivos?

- a. Aumentar las ventas _____
- b. Diversificar el mercado objetivo _____
- c. Otros (especificar): _____

24. ¿Cómo planea alcanzar los objetivos que se ha propuesto?

F. SOBRE LA EMPRESA

25. ¿Tiene alguna forma de reducir costos dentro de su empresa?

SI NO

¿Porque?

Si su respuesta es negativa y después de indicar el porqué, pase a la pregunta No. 21, de lo contrario, indique

¿Cuál es la forma de reducir costos?

26. ¿Considera que dentro del municipio de San Juan Sacatepéquez, existe mucha competencia para la venta de muebles?

SI NO

¿Porque? _____

27. ¿Considera que es perjudicial la competencia entre productores?

SI NO

¿Porque? _____

28. ¿Alguna institución publica o privada le ha ofrecido algún tipo de ayuda?

SI NO

Si su respuesta es negativa..., continúe con la pregunta No. 26.

29. ¿Que institución? _____

30. ¿Que tipo de ayuda? _____

31. ¿Con que instituciones considera que es necesario buscar alianzas para mejorar la producción de su empresa?

a. Instituciones bancarias _____

- b. Instituciones de gobierno _____
- c. Centros de capacitación _____
- d. Proveedores de materias primas _____
- e. Otros (especificar): _____

32. ¿Alguna vez se ha reunido con otros productores para planificar ventas?

SI NO

¿Porque? _____

33. ¿Considera que es necesario realizar un plan de producción y ventas, conjuntamente con otros productores?

SI NO

¿Porque? _____

34. ¿Cuáles son los aspectos que le gustaría planear conjuntamente con otros productores de muebles, que le beneficiarían en el futuro?

35. ¿Existen suficientes proveedores de materias primas en las cercanías?

SI NO

36. ¿Considera que los proveedores de las cercanías, cuentan con la cantidad y calidad de materias primas necesarias para producir los muebles en su empresa?

SI NO

37. Comparado con el precio de la ciudad de Guatemala, considera que los precios que paga por materias primas dentro de este municipio son:

Igual _____

Más caros _____

Más baratos _____

38. ¿Considera que es necesario hacer alianzas con proveedores de materias primas, para obtener beneficios mutuos?

SI NO

39. ¿Alguna vez ha sabido sobre la unión de diferentes tipos de proveedores e industrias para buscar beneficios comunes?

SI NO

40. ¿Estaría interesado en formar parte de una agrupación que incluya a proveedores de materias primas para la elaboración de muebles?

SI NO

41. ¿Qué productos hacen falta en el municipio de San Juan Sacatepéquez que usted considera necesarios para la elaboración de muebles?

Anexo IV

Entrevista a instituciones de apoyo a la industria de producción de muebles

La siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre las interrelaciones entre la Industria de Producción de Muebles y diferentes instituciones, en las cuales se puede apoyar este sector productivo ¿Ecosaba R.L. tiene algún acuerdo con productores de muebles para otorgarles créditos?

1. ¿Alguna vez se han acercado productores de muebles para buscar en Ecosaba R.L. mejores condiciones de acceso a crédito?
2. En promedio ¿Cuántos préstamos son otorgados en Ecosaba R.L. a productores de muebles en un mes?
3. ¿Qué tipo de garantías son requeridas en Ecosaba R.L. a los productores de muebles para otorgarles créditos?
4. En promedio ¿Cuál es la cantidad otorgada a un productor de muebles?
5. ¿Las amortizaciones a préstamos otorgados a productores de muebles se manejan de alguna forma especial? (Ej.: amortizar los préstamo a un plazo más amplio)
6. ¿Qué porcentaje de solicitudes de préstamos de productores de muebles son concretadas como préstamos otorgados?
7. ¿Qué porcentaje de los préstamos que son otorgados a Productores de Muebles caen en mora de pago de amortización?
8. ¿Algún grupo de personas, distintas a productores de muebles, tienen alguna negociación o gozan de beneficios en Ecosaba en cuanto a acceso a crédito?
9. Si se acercaran productores de muebles a negociar con Ecosaba sobre mejor acceso a crédito, específicamente en cuanto a monto, garantía, amortización y plazo ¿Ecosaba R. L. negociaría estas mejoras?

Anexo IV

CUENTA DE PRODUCCIÓN DE LA ACTIVIDAD ESTANDARIZADA
FABRICACIÓN DE MUEBLES, OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS Y RECICLAMIENTO
AÑOS 2001 - 2005

-Participación porcentual con precios constantes base 2001-

| CÓDIGO | PRODUCTOS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| P.1 | PRODUCCIÓN TOTAL | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| P.2 | CONSUMO INTERMEDIO | 62.2 | 61.9 | 61.0 | 60.0 | 60.6 |
| | | - | - | - | - | - |
| 6 | Frutas | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 0.1 | 0.1 |
| 7 | Semillas y frutos oleaginosos | - | - | - | - | - |
| 8 | Plantas vivas, flores y capullos cortados; s | - | - | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 12 | Materias vegetales sin elaborar n.c.p. | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 13 | Animales vivos | - | - | - | - | - |
| 14 | Otros productos animales | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 15 | Productos de la silvicultura y extracción d | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 18 | Piedra, arena y arcilla | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 19 | Otros minerales | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| 23 | Aceites y grasas animales y vegetales | - | - | - | 0.0 | 0.0 |
| 30 | Productos alimenticios n.c.p. | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 32 | Bebidas no alcohólicas; aguas minerales e | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 34 | Fibras textiles, productos textiles y prenda | 4.3 | 4.2 | 4.2 | 4.4 | 4.5 |
| 36 | Madera y productos de madera, excepto | 25.1 | 25.3 | 24.8 | 24.0 | 23.0 |
| 37 | Pasta de papel, papel y productos de pap | 4.4 | 5.0 | 5.4 | 5.9 | 6.1 |
| 38 | Productos de horno de coque; productos | 3.9 | 3.0 | 2.7 | 2.7 | 2.6 |
| 39 | Productos químicos | 5.9 | 4.4 | 4.7 | 4.7 | 5.0 |
| 40 | Productos de caucho y productos plástico | 1.9 | 2.2 | 2.1 | 2.3 | 2.6 |
| 41 | Otros productos no metálicos | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.3 |
| 42 | Metales comunes | 3.2 | 3.7 | 2.8 | 2.4 | 2.1 |
| 43 | Productos metálicos elaborados, y maqui | 1.6 | 1.8 | 2.0 | 2.2 | 2.2 |
| 44 | Muebles | 0.0 | 0.0 | 0.0 | - | 0.0 |
| 45 | Otros artículos manufacturados | 4.3 | 4.9 | 4.4 | 3.6 | 4.7 |
| 46 | Desperdicios o desechos | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 0.3 |
| 47 | Electricidad y agua | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.2 |
| 48 | Construcciones | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.4 | 0.4 |
| 50 | Alojamiento; servicios de suministro de co | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |
| 51 | Servicio de transporte y almacenamiento | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |
| 53 | Servicios postales, de mensajería y teleco | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| 54 | Servicios de intermediación financiera y se | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| 55 | Servicios inmobiliarios | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| 56 | Servicios de alquiler sin operarios y servic | 2.2 | 2.3 | 2.6 | 2.6 | 2.6 |
| 58 | Servicios de enseñanza | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 59 | Servicios de salud humana | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 62 | Servicios de alcantarillado y eliminación d | - | - | - | - | 0.0 |
| 63 | Otros servicios comunitarios, sociales y p | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| B.1b | VALOR AGREGADO BRUTO | 37.8 | 38.1 | 39.0 | 40.0 | 39.4 |

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Guatemala.