

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (gtz)

**EXPERIENCIAS EXITOSAS DE ENTRENAMIENTO
Y CAPACITACIÓN EN EMPRESAS DINÁMICAS
EN GUATEMALA**

**PROYECTO CONJUNTO CEPAL/GTZ “POLÍTICAS PARA MEJORAR LA
CALIDAD, EFICIENCIA Y LA RELEVANCIA DEL ENTRENAMIENTO
PROFESIONAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE” (FRG/96/S38)**

Santiago de Chile, 1998

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.1849
21 de septiembre de 1998

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**EXPERIENCIAS EXITOSAS DE ENTRENAMIENTO
Y CAPACITACIÓN EN EMPRESAS DINÁMICAS
EN GUATEMALA**

*/ El presente documento fue preparado por el señor Edgar Balsells, consultor de la Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Este documento ha sido desarrollado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ: "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe" (FRG/96/S38). Las opiniones expresadas en este documento, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

INDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN	v
I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MANUFACTURA EN GUATEMALA	1
II. ACTIVIDADES DE POLÍTICA INDUSTRIAL, CAPACITACIÓN E INNOVACIÓN LLEVADAS A CABO DESDE 1995	11
III. EXPERIENCIAS EN CAPACITACIÓN Y SUS RESULTADOS	15
A. ACLARACIONES PRELIMINARES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	15
B. EL MARCO DE LA REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL Y DE DISEÑO DE LA NUEVA CAPACITACIÓN.....	17
C. LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DE EXPERTOS PARA CAPACITACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN.....	20
D. LAS NUEVAS MODALIDADES DE LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO DETECTADAS.....	21
E. DESCRIPCIÓN DE MODALIDADES EMPRESARIALES DE CAPACITACIÓN.....	22
1. Empresa Mercedes Benz de Guatemala (SEREGUA y Europa Motors Company)	22
2. KORAM S.A.....	23
3. Aleación de metales	25
4. PROCTER & GAMBLE.....	26
5. Cervecería Centroamericana	27
6. La exitosa experiencia del Instituto Técnico Hino.....	28
7. Empresas eléctricas y Empagua	30
8. Otras empresas	31
IV. EVALUACIÓN GLOBAL.....	32
A. POSIBILIDADES DE APLICACIÓN DE DIFERENTES EXPERIENCIAS EXITOSAS A OTRAS EMPRESAS.....	32
B. EVALUACIÓN DE BARRERAS PARA INCORPORACIÓN DE LAS MUJERES.....	33
C. OPINIONES FINALES DEL AUTOR.....	33
APENDICE	35
MARCO CONCEPTUAL	37
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXOS	49

RESUMEN

El presente documento pretende efectuar una breve sistematización de la situación de la industria manufacturera, y de la política industrial, especialmente en lo que se refiere a las políticas vinculadas con la formación para el trabajo.

En materia de la determinación del dinamismo de diferentes ramas industriales se ha utilizado un trabajo y una metodología en donde también participó el autor de la presente consultoría, titulada *"Guatemala Estrategia de Crecimiento Sostenible Basada en Políticas de Comercio, Competitividad, Tecnología, Inversión y Competencia para la Globalización del Sector Productivo"*.

Se ha estimado importante hacer diversas referencias al presente trabajo para tener una visión en torno a los antecedentes del tema en Guatemala, y la maduración de criterios vinculados con la problemática y las propuestas de la formación para el trabajo.

Adicionalmente, la parte central de este documento consiste en una descripción y análisis de experiencias exitosas de capacitación, basadas en la exploración de 16 empresas dinámicas del país.

En la parte final se efectúan diversas evaluaciones, a manera de una primera interpretación, de un trabajo que necesariamente amerita indagaciones mayores, y una estadía de mayor tiempo en las empresas señaladas. Sin embargo, como una primera exploración, se cumple con los términos de referencia de la consultoría y se estructuran relacionamientos con otra en desarrollo sobre el tema, vinculada con la realidad institucional, y las relaciones con el sector privado, en materia de capacitación.

I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MANUFACTURA EN GUATEMALA

El dinamismo de la actividad industrial se encuentra estrechamente relacionado con el de la actividad económica en general y, por ende, con los ciclos que presenta la expansión o el decaimiento de la demanda global. En este sentido, es preciso resaltar que a finales de 1995 se produjo una desaceleración de la economía guatemalteca, que afectó el crecimiento de la actividad económica real. A partir de 1997 se observó una leve recuperación, aun cuando las tasas de crecimiento económico son mas bien modestas, si se comparan con los casos exitosos de los nuevos países industrializados.

Otro factor que ha acusado problemas en el dinamismo de los sectores reales es el relacionado con deformaciones y desajustes en el sector macrofinanciero, que inhiben la expansión productiva. En este sentido, uno de los más importantes elementos deformadores ha sido la persistencia de altas tasas de interés que no han permitido una expansión de la inversión privada, ni la masiva ejecución de proyectos de largo plazo.

A lo largo del período 1990-97 ello fue una constante en la economía guatemalteca, llegándose a extremos de la consolidación de un modelo económico, caracterizado por el financierismo especulativo, que privilegió el gasto en consumo suntuario e inversiones focalizadas en sectores de altos ingresos, inhibiendo así la ejecución de proyectos productivos, y por ende la reconversión industrial.

El gráfico 1 ilustra los niveles de las tasas de interés durante el período 1997-98. Puede observarse lo alto de las mismas al inicio del período, y también los anchos márgenes entre operaciones activas y pasivas que se han mantenido, representando una deformación financiera que ha impedido el mayor crecimiento de la inversión en los sectores reales de la economía.

Por otro lado, el gráfico 2 relativo al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), refleja, en primer lugar, el legado de la década perdida (la década de los años ochenta), luego se observa el repunte de la economía, iniciado en 1991. Se observa también la desaceleración económica sufrida en 1996 y la recuperación lograda en 1997, la cual es preciso indicar que no supera a los años de 1992 y 1995.

Tasas de Interes

- Promedio Ponderado -

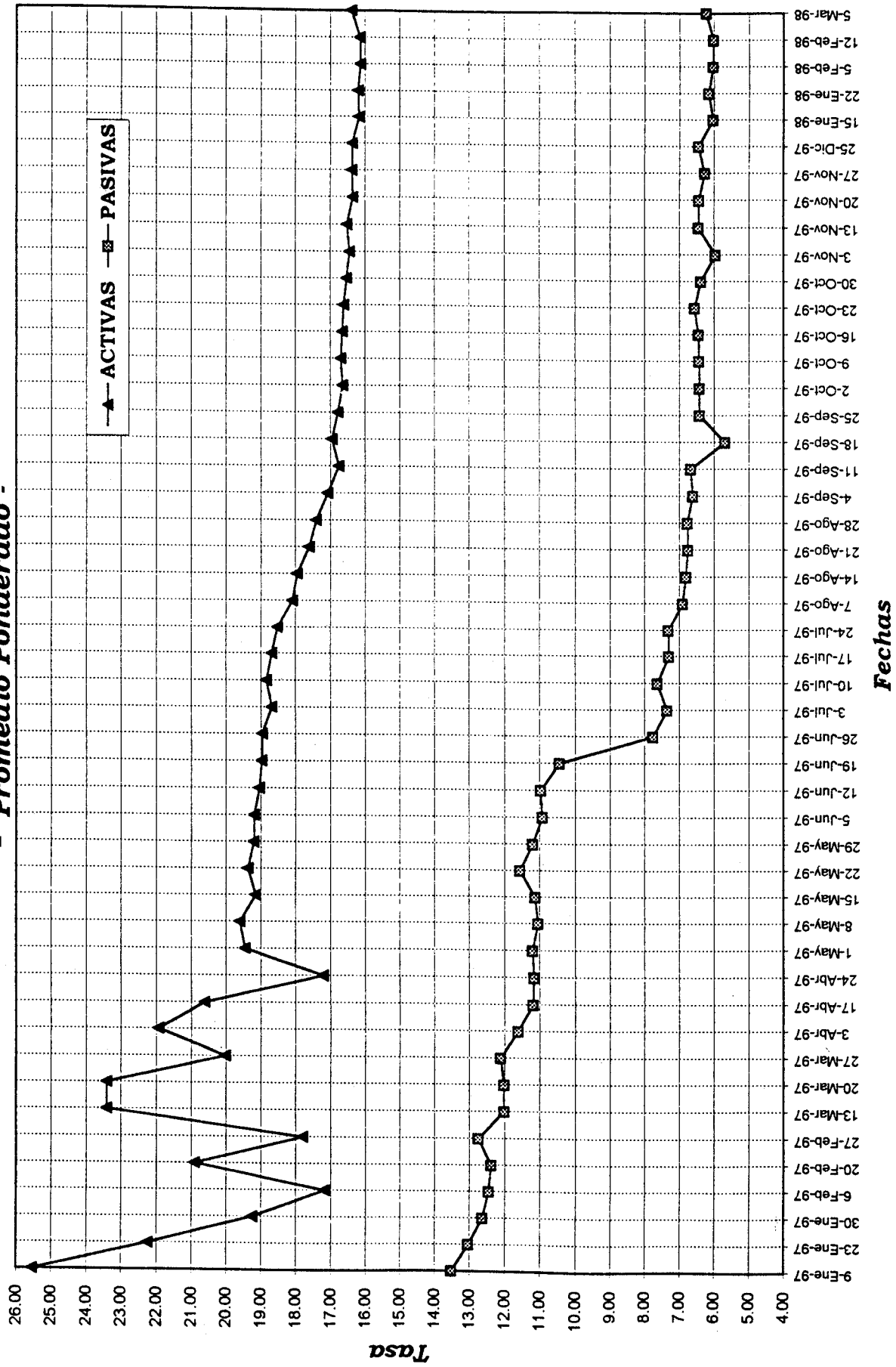
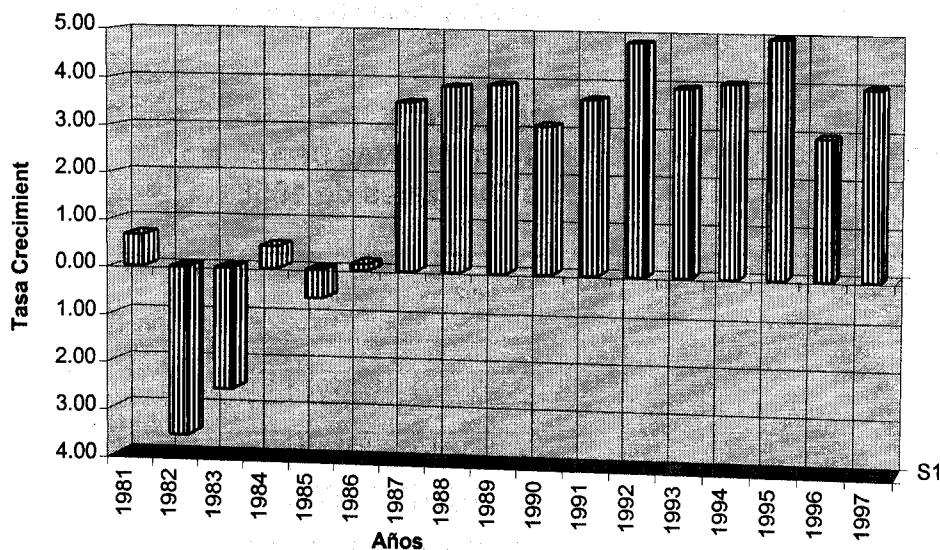


Gráfico 2
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) REAL
TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL



Es importante tener claro lo anterior, en vista que, está comprobado en otras latitudes, que algunas experiencias de liberalización financiera ocasionan aumentos mayores a los normales en las tasas de interés y conllevan procesos que inhiben la industrialización e inversión productiva, y no permiten la generalización de programas de capacitación para el trabajo, bajo el marco de un ambiente caracterizado por el incremento de la productividad.

Lo anterior no descarta, como lo veremos más adelante, la emergencia de sectores dinámicos, que toman ventaja, ya sea de las condiciones macrofinancieras descritas, o bien han constituido importantes relaciones comerciales con casas del exterior. Sin embargo, es preciso advertir que esta dinámica no forma parte de una estrategia consolidada de desarrollo industrial.

La economía guatemalteca, solamente creció un 4 % en 1997, aunque por encima del 3% registrado en 1996. Para 1998 las proyecciones apuntan a un crecimiento moderado, de alrededor del 4.4%.

Los resultados de la actividad económica en 1997 fueron modestos, mostrándose, ante todo un comportamiento poco dinámico por el lado del sector industrial, así como la agricultura y los servicios del gobierno.

Los sectores más dinámicos continuaron siendo el del comercio, el transporte, y sobre todo la banca y el sector eléctrico. Ello demuestra la racionalidad del modelo económico guatemalteco de la década de los años noventa: predominio de actividades vinculadas con la distribución y el flujo de caja (entendido éste como un proceso de alta especulación a través de la intermediación financiera, principalmente en el circuito del mercado de dinero), en detrimento de las actividades netamente productivas.

CUADRO 1
PRODUCTO GEOGRAFICO BRUTO POR RAMAS DE ACTIVIDAD 1990 - 1997
En miles de Quetzales de 1958

ACTIVIDAD	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
TOTAL	3,389,554	3,513,627	3,683,617	3,828,259	3,982,683	4,179,766	4,303,070	4,475,469
Agricultura, Silvicultura, caza y pesca	877,215	904,390	931,447	951,939	975,250	1,009,444	1,035,193	1,067,300
Explotación de minas y canteras	8,502	9,219	11,958	13,277	13,849	15,779	19,543	24,200
Industria Manufacturera	510,168	522,253	539,375	554,986	571,360	589,929	601,138	617,969
Construcción	67,415	68,378	85,790	83,175	82,978	90,353	91,084	95,600
Electricidad y Agua	84,641	87,954	99,937	109,605	115,825	125,747	133,298	143,400
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	269,910	285,882	307,339	322,239	335,576	361,061	374,225	391,100
Comercio al por mayor y al por menor	816,119	850,176	888,434	924,469	977,154	1,036,326	1,064,449	1,112,300
Banca, seguros y bienes inmuebles	139,049	148,968	158,521	170,568	184,214	202,392	213,734	227,800
Propiedad de vivienda	171,482	175,511	179,782	184,779	188,963	196,719	203,019	209,700
Administración pública y defensa	237,536	248,384	262,261	287,537	303,027	309,395	316,659	326,200
Servicios Privados	207,517	212,512	218,773	225,685	234,487	242,621	250,728	259,900

Fuente: Sección de Cuentas Nacionales, Departamento de Estadísticas Económicas, Banco de Guatemala.

En relación con la inversión fija total, durante la última década el crecimiento es modesto, encontrándose leves disminuciones, como es el caso de año 1996.

En cuanto a la distribución regional del crecimiento del producto, es importante resaltar que el área metropolitana de Guatemala (que agrupa la ciudad capital y sus alrededores) , genera el 54 % del PIB. En dicha región se han venido observando cambios importantes en el empleo trasladándose éste continuamente desde la manufactura y la artesanía, hacia el comercio, los servicios en general y los servicios financieros en los últimos años.

En cuanto al crecimiento de la actividad económica real, suele utilizarse un índice de coyuntura generado por el Banco Central, denominado Índice Mensual de la Actividad Económica -IMAE-. Dicho índice está conformado por 32 indicadores de los sectores más representativos de la agricultura, industria, comercio y administración pública.

A finales de 1997, dicho indicador reflejaba que la actividad económica nacional venía mostrando un comportamiento de recuperación, iniciado en octubre de 1996. Específicamente en el sector industrial, destacaban el crecimiento observado en las actividades siguientes: cemento, productos alimenticios exportados a Centroamérica, cigarrillos y las importaciones de materias primas para la industria.

En relación con la estructura industrial guatemalteca, es importante subrayar, comparándola con décadas pasadas (década de los años setenta y ochenta), su estancamiento, y cierta involución. En efecto, en el periodo objeto de análisis (década de los años noventa), el sector industrial ha tenido una participación de alrededor del 14 % del PIB, la cual se considera baja, si se tiene en cuenta que ya en la década de los años setenta dicho porcentaje había sido alcanzado.

Con respecto a la participación de ramas de actividad dentro del valor agregado industrial, destacan las siguientes ramas, (Véase Cuadro 2) industria manufacturera de productos alimenticios, industria de bebidas, fabricación de calzado, prendas de vestir y otros artículos confeccionados con productos textiles y fabricación de productos metálicos.

De acuerdo a los más serios estudios de coyuntura¹, de carácter independiente, el crecimiento del sector industrial se sustenta principalmente en la actividad exportadora de algunas ramas de la producción que han mostrado una eficiente penetración, tanto en el mercado internacional como el centroamericano. A este respecto sobresalen las siguientes ramas: fabricación de productos químicos, productos alimenticios y tejidos e hilos.

Referente al mercado interno, el sector ha venido evolucionando de una manera levemente positiva, en lo relacionado con las siguientes ramas: industria de alimentos y bebidas, elaboración de sustancias químicas, fabricación de productos metálicos e industrias diversas.

Al respecto de las expectativas industriales, es importante resaltar los resultados de las últimas encuestas de opinión empresarial (llevadas a cabo en 1997). A este respecto, de acuerdo con el Banco Central (entidad que implementa la encuesta): "... la situación económica de las empresas, que en términos generales refleja la apreciación de los empresarios sobre los aspectos globales y financieros de sus establecimientos, presenta una tendencia favorable para el 41.1% de las empresas".

¹ Ver a este respecto: Molina Woolford y Asociados, S.A. "Análisis y Proyecciones de la Economía Guatemalteca 1996-98", Volumen X No.2, Diciembre de 1997, Guatemala.

El 49% expresó una situación similar a la observada el año anterior, mientras que un número relativamente reducido de empresarios industriales (18%) indicó la prevalencia de situaciones menos favorables para sus establecimientos.

En relación con el volumen de producción, el 49.2% de las empresas estima mejores ventas en el corto plazo, el 32.5% estimaron una situación con poco cambio, mientras que el 18.3% expresaba expectativas pesimistas.

De acuerdo con la encuesta indicada, las ramas industriales que expresan expectativas más optimistas son las siguientes: papel, imprentas y editoriales, caucho y plástico, productos metálicos, bebidas y tabaco.

En relación con los análisis de las industrias más dinámicas², se ha evaluado ya la competitividad de las exportaciones guatemaltecas en el período 1980 a 1993, llegándose a las siguientes conclusiones:

- Se observa un cambio importante en la composición de las exportaciones, pasando de sectores tradicionales, a otros más dinámicos, lo que ha mejorado significativamente la inserción internacional de Guatemala en los últimos años.
- Se detecta una clara tendencia hacia el aumento de la importancia relativa de los productos manufacturados, habiendo pasado, la participación de los mismos, del 2.15 al 40 % en el período indicado.
- La selección de las actividades de mayor participación en el mercado de la OCDE, en 1993 es el siguiente:
 - Café y sucedáneos
 - Azúcar y miel
 - Ropa interior de tejido (no punto y ganchillo)
 - Frutas y nueces no oleaginosas
 - Tabaco en bruto, residuos

² A este respecto, el análisis que aquí se presenta se basa en esfuerzos de análisis industrial, que parten del estudio titulado: Análisis de competitividad Internacional del Sector Exportador de Guatemala de 1980 a 1993” que utilizó una metodología especializada denominada CAN (Competitive Analysis of Nations), elaborado por FEDEPRICAP. (Federación de Cámaras Privadas de América Central). Dicho estudio fue parte importante del trabajo elaborado por el autor y otros expertos, y coordinado y editado por la Corporación Inversiones y Desarrollo -IDC-, bajo el título “Guatemala: Estrategia de Crecimiento Sostenible Basada en Políticas de Comercio, Competitividad, Tecnología, Inversión y Competencia para la Globalización del Sector Productivo”, Guatemala, Octubre de 1995.

CUADRO 2
SECTOR INDUSTRIAL
VALOR AGREGADO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
1990 - 1996
En miles de Quetzales de 1958

ACTIVIDAD	1991	1992	1993	1994	1995	1996
TOTAL	522,252.90	539,374.80	554,986.30	571,360.10	589,929.10	601,137.60
Industria manufacturera de productos alimenticios						
Industrias de bebidas	145,971.90	151,056.70	155,656.70	160,864.50	166,878.50	170,716.80
Industria de Tabaco	70,164.20	72,748.80	75,151.40	77,291.80	79,954.10	81,650.20
Fabricación de textiles	24,360.10	25,013.40	25,394.30	25,573.70	26,224.40	26,760.90
Fabricación de calzado, prendas de vestir y otros artículos confeccionados con productos textiles	45,694.80	47,240.70	48,725.10	50,306.70	51,486.10	52,269.40
Industrias de la madera y del corcho	50,470.60	51,874.70	53,194.40	54,601.10	55,881.20	56,577.20
Fabricación de muebles y accesorios	8,748.40	9,009.40	9,252.70	9,477.10	9,689.40	9,798.40
Fabricación de papel	9,460.30	9,761.40	10,116.80	10,410.80	10,686.20	10,823.40
Imprentas, editoriales e industrias conexas	8,204.30	8,424.30	8,612.00	8,779.90	8,985.70	9,158.60
Industrias del cuero y productos de cuero y piel	7,899.20	8,134.80	8,304.70	8,478.70	8,685.60	8,774.50
Fabricación de productos de caucho	3,444.30	3,567.70	3,649.30	3,716.00	3,799.20	3,834.20
Fabricación de sustancias y productos químicos	6,796.60	7,006.10	7,161.40	7,384.40	7,653.20	7,793.50
Fabricación de productos minerales, no metálicos	13,985.10	14,444.20	14,925.20	15,438.90	15,979.30	16,288.50
Fabricación de productos metálicos	19,564.90	20,226.80	20,854.70	21,532.10	22,252.30	22,460.30
Construcción de maquinaria, excepto maquinaria eléctrica y artículos eléctricos	31,477.00	32,510.40	33,488.70	34,539.40	35,693.00	36,346.70
Construcción de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos	4,302.40	4,422.10	4,549.90	4,699.60	4,847.20	4,965.00
Construcción de material de transporte	5,006.50	5,116.70	5,238.70	5,380.10	5,503.80	5,587.60
Industrias manufactureras diversas	4,582.10	4,723.40	4,854.70	5,025.50	5,193.40	5,314.60
	62,120.20	64,093.20	65,855.60	67,859.80	70,536.50	72,017.80

FUENTE: Sección de Cuentas Nacionales. Departamento de Estadísticas Económicas. Banco de Guatemala.

- Tabaco en bruto, residuos
 - Ropa exterior de mujeres, niñas y bebés (tejido)
 - Especies
 - Productos vegetales en bruto
 - Legumbres frescas, refrigeradas, congeladas y en conserva
 - Ropa exterior hombres y niños (tejida)
- Como generalización, los diez rubros del sector exportador de Guatemala con mayor participación relativa en el mercado de la OCDE, pueden agruparse en tres categorías básicas:

Categoría I: Conformada por los sectores con mejor posicionamiento en el comercio internacional, lo cual se da en los casos en que, tanto la contribución, como la participación y la importancia aumentan. Dichos sectores son: Ropas, productos vegetales y legumbres frescas.

Categoría II: Se trata de sectores que han aumentado su competitividad de 1980 a 1993, pero que están estancados o son poco dinámicos en la importaciones de la OCDE. Entre ellos están: Café y sucedáneos, Azúcar y miel, Frutas y nueces no oleaginosas y Tabaco en bruto y residuos.

Categoría III: Esta categoría está conformada únicamente por el sector de especial, en torno al cual Guatemala ha ido reduciendo su participación en el mercado de la OCDE.

En 1993-1994 FEDEPRICAP, con el apoyo del BID, desarrolló un amplio estudio comparativo de siete cadenas productivas a nivel regional, basadas en un desarrollo metodológico propio para cuantificar la cadena de valor de Porter.³ En la presente sección se sintetizan los principales resultados comparativos para Guatemala, con base en los hallazgos de dicho estudio y sus recomendaciones.

Cabe aclarar que el estudio adoptó, con ligeras modificaciones, la clasificación de actividades de la cadena de valor (factores endógenos) de Michael Porter, y desarrolló una comparación o "benchmarking" a nivel regional de estos factores, lo cual se muestra en el apéndice A.

Los 7 sectores que fueron analizados, en forma comparativa, para la región, en el estudio que se cita, fueron los siguientes:

1. Jugos y néctares de frutas y hortalizas
2. Productos derivados del tomate
3. Prendas de vestir (ropa exterior)
4. Productos de papel (cajas y empaques) y artes gráficas
5. Productos Plásticos (envases plásticos)
6. Productos metálicos (estructuras y afines)
7. Maquinaria para beneficios de café

³ Ver a este respecto FEDEPRICAP-BID "Competitividad de los sectores productivos de Centroamérica y Panamá", San José, Costa Rica, 1994. El resumen de tal trabajo, se basa en un compendio que del mismo fue utilizado en el estudio de IDC, Op Cit, 1995.

La metodología de análisis seguida consistió en evaluar cada uno de los 11 factores endógenos (los cuales se explican en el anexo) en una muestra de empresas en cada sector mediante una serie de indicadores comunes y compararlos con los sectores homólogos del resto de naciones centroamericanas. Se utilizaron dos puntos de comparación "benchmarks": el mejor puntaje observado en cada una de las 11 actividades endógenas, puntaje que equivale a la mejor práctica regional observada, y el promedio regional.

La información se presenta en lo que esta metodología denomina Polígono de Competitividad, que presenta en forma gráfica los puntajes del sector en cada país, el promedio regional y los mejores puntajes regionales, tal como se ilustra en el siguiente gráfico. Para efectos de interpretación debe observarse que no necesariamente un buen desempeño en el ámbito centroamericano significa que estas actividades están en un buen nivel de competitividad en el mercado mundial.

El Cuadro 3 representa el resumen global de los factores endógenos que resultaron más críticos para la competitividad de las cadenas productivas analizadas en Guatemala.

CUADRO 3

**GUATEMALA:FACTORES ENDOGENOS
ACTIVIDADES MAS CRITICAS - POR CADENA PRODUCTIVA -
PARA LA COMEPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

ACTIVIDADES	PLASTICOS	ESTRUCTURAS DE METAL	MAQUINARIA AGRICOLA	DERIVADOS DE TOMATE	JUGOS Y NECTARES	PRENDAS DE VESTIR	PRODUCTOS DE PAPEL	FRECUENCIA
A. LOGISTICA INTERNA		X				X	X	3
B. OPERACIONES		X						1
C. LOGISTICA EXTERNA	X		X	X		X	X	5
D. MERCADEO Y VENTAS			X		X			2
E. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	X	X	X			X	X	5
F. GESTION TECNOLOGICA			X			X	X	3
G. GESTION DE LA CALIDAD	X	X	X	X		X	X	6
H. GESTION DE LA ORGANIZACION	X		X			X	X	4
I. GESTION DE LA DIRECCION	X	X	X			X	X	5
J. GESTION DEL FINANCIAMIENTO		X	X			X	X	4
K. SERVICIO POST-VENTA		X			X	X		3

Fuente: Proyecto Competitividad de los Sectores Productivos. FEDEPRICAP-BID.

En relación con el tema que nos ocupa, subrayaremos los siguientes factores endógenos, estrechamente vinculados con la necesidad de fortalecer la capacitación para el trabajo: i) Gestión de los Recursos Humanos; ii) Gestión Tecnológica; iii) Gestión de la Calidad. Nótese cómo dichos factores se constituyen los de mayor frecuencia en las ramas productivas citadas, constituyéndose así en un verdadero cuello de botella de la competitividad en Guatemala.

Con respecto al análisis global del cuadro anterior, y utilizando una comparación intercentroamericana, Guatemala mostró menos factores críticos deficientes en los sectores de derivados de tomate y de jugos y néctares. Ello refleja una cierta especialización que ha ido adquiriendo la economía guatemalteca en el campo de la agroindustria, y particularmente en la búsqueda de mayor valor agregado en las actividades vinculadas con el procesamiento de frutas y vegetales.

Para efectos de detectar las necesidades más apremiantes de capacitación para el trabajo, se traducen las recomendaciones que están más apegadas con el tema, que fueron dadas por los consultores de FEDEPRICAP, en cuando a las deficiencias detectadas en las ramas citadas:

Jugos y Néctares de frutas y hortalizas

- implementar programas de investigación para el mejoramiento de la productividad en el cultivo de frutas
- Mejoramiento de aspectos de logística interna de las empresas.

Productos Derivados del Tomate

- Fortalecer la investigación agronómica del tomate
- Fomentar la transferencia de tecnología del cultivo del tomate

Prendas de Vestir (ropa exterior)

- Capacitar para mejorar las logísticas interna y externa

Productos de papel (cajas y empaques) y artes gráficas

- Mejora de la cultura y la gestión de la calidad
- Capacitar para mejorar la logística interna, en especial en la organización del departamento de compras y la infraestructura para el abastecimiento

Productos Plásticos (envases plásticos)

- Fortalecer la normalización y el control de la calidad
- Mejorar la capacitación
- Fortalecimiento de las industrias relacionadas, tales como fabricación de moldes, laboratorios de control de calidad, servicios de certificación de calidad y gestión tecnológica
- Fortalecer la utilización de la tecnología de la información

Productos metálicos (estructuras y afines)

- Definir un programa de modernización
- Dar capacitación e incentivos al personal

Maquinaria para beneficios de café

- Dar capacitación y motivación al personal
- Optimizar el sistema productivo
- Promover una cultura de calidad
- Incorporar el aspecto de diseño e innovación en la producción

II. ACTIVIDADES DE POLÍTICA INDUSTRIAL, CAPACITACIÓN E INNOVACIÓN LLEVADAS A CABO DESDE 1995

Si nos referimos a la política industrial, que representa el marco bajo el cual se atienden actividades de capacitación e innovación, debemos subrayar primeramente la inexistencia de un esquema coherente e integrador de estos esfuerzos, y para ello tenemos que explicar primeramente lo sucedido en el ambiente de la política pública en 1995.

A mediados de 1994 se produce un quiebre institucional importante en Guatemala, derivado de un inesperado cambio de gobierno. El nuevo gobierno, encabezado por un Ex-Procurador de los Derechos Humanos enfrentó dos tareas institucionales importantes: a) reestructurar el poder legislativo (debemos recordar que la fricción entre los organismos legislativo y ejecutivo ocasionó esa grave ruptura institucional mencionada), y b) enfrentar la tarea de las negociaciones de paz, en busca de un Acuerdo definitivo del cese al fuego.

Esta última tarea mencionada es importante recalcarla para el tema que nos ocupa, en virtud de que estaba íntimamente relacionada con el requisito de seguridad para atracción de inversión nacional y extranjera, que es un elemento de vital importancia para el desarrollo industrial.

Con esto en mente, puede afirmarse que no existió un esfuerzo deliberado por edificar una política industrial, sino más bien en un requisito previo de la misma: crear el clima de confianza y seguridad para la inversión, y seguir otorgándole dinamismo a la celebración de acuerdos comerciales y de inversión, dentro del ámbito del Mercado Común Centroamericano y con terceros países.

A partir de 1996, como producto de la instauración de un nuevo Gobierno, que se ha caracterizado por un enfoque más amigable hacia el mercado, se estructura un nuevo esfuerzo más bien enfocado a la promoción de inversiones que a la estructuración de una política industrial deliberada.

La desaceleración económica (ya mencionada) observada en 1996, las prioridades emanadas de la firma de los Acuerdos de Paz, y la visión concentrada en una liberalización comercial y en una promoción de inversiones, han ocasionado que hasta este momento no se consolide, en términos institucionales, una política industrial determinada.

Incluso, vale aclarar que, en Guatemala, la institución encargada de la política industrial, como lo era el viejo Ministerio de Economía, se ha venido convirtiendo gradualmente en una institución más vinculada con la Política Comercial Externa, y con la Promoción de Inversiones. Por lo tanto, en base a la consolidación de tales políticas se piensa atender las prioridades industriales.

Ello no ha obstaculizado unos primeros esfuerzos, como el llevado a cabo por las autoridades de SEGEPLAN a finales de 1995⁴, o la Estrategia para el Desarrollo Industrial, estructurada por la Cámara de Industria de Guatemala⁵. En cuanto al estudio de SEGEPLAN, los principales elementos, en relación con el tema que nos ocupa son los siguientes:

- Las políticas para mejorar la Calidad Industrial, se agrupan en las siguientes: capacitación, desarrollo tecnológico, establecimiento de un Sistema Nacional de la Productividad, Creación de normas e instituciones de certificación, creación de un sistema de protección industrial.
- Se propone una mejora continua de la educación y la adopción de un nuevo enfoque en el proceso de capacitación, con el fin de convertir al aprendizaje en todas sus formas en una práctica común en todas las instituciones.
- Es necesario propiciar que el sector privado adquiriera responsabilidades en la transformación del sistema educativo de la enseñanza media y superior del país. Para ello es vital lograr la vinculación de las empresas líderes con las empresas de menor tamaño para crear redes de capacitación.
- Es importante partir de la detección de las necesidades de capacitación y hacerlo en forma sistemática para poder flexibilizar los sistemas de capacitación ante los cambios tecnológicos acelerados.
- Guatemala requiere un sistema nacional de capacitación que permita hacer frente a nuevas transformaciones, para ello se propone reformar el sistema actual de capacitación para mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de la planta productiva, de los jóvenes en etapa de formación para el trabajo y de quienes ya forman parte de la fuerza laboral.

⁴ SEGEPLAN, es el organismo homólogo de los Ministerios de Planificación de América Latina. En 1995, como una acción subsecuente de la conformación de propuestas gubernamentales para el nuevo Gobierno, se estructuró, con la ayuda de CEPAL (México) el documento: Guatemala: Una Política Industrial para el Siglo XXI, Agosto de 1995.

⁵ Ver a este respecto: Cámara de Industria: "Estrategia Nacional para el Desarrollo Industrial", Guatemala, Diciembre de 1997.

- El propósito central de la reforma será contribuir a elevar la competitividad de la planta productiva mediante un sistema de capacitación integrado por los siguientes elementos: sistema normalizado de competencias laborales; sistema nacional de certificación de competencias laborales y un sistema de certificación de capacidades empresariales.
- La reforma tiene como eje las necesidades de las industrias, definidas en términos de estándares de competencias laborales, las cuales deberán describir, en términos observables, las actividades, habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para el trabajo.
- Normalizado de Competencias Laborales (SNCL). Para cada competencia se especificará un nivel de complejidad y un rango de transferabilidad. Esta característica es fundamental para que los trabajadores estén en condiciones de adaptarse a las condiciones del mercado laboral, que hoy en día obligan a un individuo a cambiar de ocupación con frecuencia.
- Los estándares pueden reconocer también distintos niveles en la complejidad de las competencias laborales, empezando por las básicas hasta llegar, en su momento, a las requeridas para los mandos gerenciales y de supervisión. Al definir los estándares en términos de niveles sucesivos y de rangos de transferabilidad de las competencias, el sistema permite la movilidad de un individuo entre industrias y puestos de trabajo, así como el avance acumulativo en su formación técnica a lo largo de su vida.
- Desde la perspectiva del Estado, sólo interesan aquellas competencias laborales que son apropiadas para una o varias industrias, pero no aquellas que son específicas a una empresa (es decir, competencias transferibles dentro de un cierto rango de puestos de trabajo y/o industrias.
- Los estándares tienen el propósito de subsanar deficiencias de información en el mercado laboral. Entre estas deficiencias destaca la asimetría de información que normalmente existe entre el solicitando de empleo y el patrón potencial.
- Otra deficiencia de información en el mercado laboral es el desconocimiento de la fuerza de trabajo real y potencial de las competencias demandadas en el mercado laboral. Esta deficiencia impide enfocar debidamente los esfuerzos individuales de formación para el trabajo.
- La corrección de las deficiencias antes requeridas implica generar información disponible para todos los participantes del mercado. Por su carácter de bien público, la generación de este tipo de información en cantidad suficiente requiere de la intervención del Estado.
- En el caso de Guatemala, además, los estándares de competencias pueden ser importantes para reducir la autonomía que tiene la oferta institucional de servicios de capacitación respecto a las necesidades de la industria.
- El proceso para definir los estándares debe ser comprendido y aceptado por todas las partes involucradas.
- Para el desarrollo de los estándares de competencias en Guatemala será necesario determinar un procedimiento que sea comprendido, aceptado y hecho propio por el sector privado. Por su parte, es posible que la comunidad educativa responda mejor a los estándares de competencias laborales si hace suyo el concepto de capacitación basada en estándares de competencias laborales.

- Se propone definir estándares de competencias para cada rama industrial.
- Es necesario que las instituciones de educación se aboquen al desarrollo de currícula y material didáctico para la capacitación que constituye un sólido punto de partida para modificar el enfoque hacia una educación que se concentre en la enseñanza de competencias, más que en conocimientos de tipo académico.
- Es imprescindible la readecuación y enfoque de los cursos ofrecidos por el INTECAP, puesto que si bien presenta limitaciones de cobertura, tanto de oferta como de demanda, es la institución que mayores posibilidades inmediatas presenta para ser el interlocutor válido inmediato para la industria. Esto no invalida el establecimiento de centros privados de capacitación, así como la existencia de centros habilitados implique la marginación del INTECAP. En efecto, la necesidad de un acuerdo explícito entre el INTECAP y la Cámara de Industria resulta impostergable, en donde ambos actores saldrían beneficiados. Puesto que una contribución mutua en donde el INTECAP planifique sus cursos en función de las necesidades reales del sector industrial, así como la Cámara de Industria se convierta en intermediador de las necesidades de capacitación de sus agremiados facilitaría y proveería mejores resultados.

Se han citado con extensión estas propuestas que vinculan la capacitación con la política industrial, en virtud de que forman parte de un intento coherente e integrador, que hasta el momento no había sido efectuado en Guatemala. Lamentablemente el documento indicado adoleció de varias deficiencias en relación con un correcto conocimiento del contexto institucional guatemalteco, y su propuesta final de implementación no fue considerada del todo dentro del Plan de Gobierno para 1996, aún cuando recoge una diversidad de intentos que se están efectuando en este campo desde la fecha, y que serán explicados con mayor lujo de detalles en una consultoría que se está efectuando en forma paralela a la presente⁶.

Por su parte el documento de la Cámara de Industria, resume primeramente, como prioridades de política industrial a las siguientes: información, competitividad, financiamiento, mercadeo, normas técnicas y reglamentos, medio ambiente, pequeña y mediana industria, capacitación, ciencia y tecnología, condiciones laborales, sectores conexos, inversión e infraestructura.

En materia de capacitación, se propone lo siguiente:

⁶ A este respecto ver: Sylvia Barrios, "Relaciones entre el Sector Público y el Privado, y estrategias de privatización de la formación para el trabajo y la capacitación en Guatemala".

Componente	Objetivo	Lineamientos	Acciones
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con capacitación especializada a nivel profesional y técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar y especializar los programas de capacitación hacia el sector industrial • Facilitar el acercamiento entre el sector académico y el sector industrial • Promover y buscar metodologías innovadoras y prácticas de rápido impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la reestructuración del INTECAP • Identificar necesidades de capacitación por sectores específicos. • Promover la formación de un foro/red de capacitación nacional con participación regional e internacional.

Para cumplir con estas recomendaciones la Cámara de Industria responsabiliza a su Dirección de Investigación y Análisis, y de Política y Representación, así como recomienda el estrechamiento de nexos con el INTECAP, FUNTEC, TAYASAL y la Asociación de Gerentes de Guatemala.

III. EXPERIENCIAS EN CAPACITACIÓN Y SUS RESULTADOS

A. ACLARACIONES PRELIMINARES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La presente sección consiste en un informe preliminar, que debe ser ampliado y fundamentado mediante una segunda investigación, más concentrada en las peculiaridades a nivel microeconómico de cada empresa seleccionada, y en la profundización en el análisis de los procesos productivos principales en cada empresa, así como su ubicación y dinámica dentro de la organización industrial en el país.

Restricciones en materia presupuestaria y de tiempo en la presente investigación han impedido un diagnóstico más profundo, que debiera estar constituido por una estadía de mayor tiempo en la empresa, y por la aplicación de instrumentos de análisis más acuciosos.

El principal instrumento de indagación empírica fue la entrevista a los principales ejecutivos de las empresas seleccionadas, y la observación de campo en las plantas productivas.

A ello se adiciona la experiencia del autor en su trabajo constante con la empresa privada guatemalteca, y en el análisis de los cambios producidos durante la última década en materia de reconversión industrial y apertura hacia nuevos mercados.

En base a esto último se intenta conjugar la indagación empírica directa, con observaciones macro, útiles para determinar los nuevos rumbos que debiera jugar una política de formación para el trabajo, tanto aquella conducida por entidades estatales o semiestatales (en proceso constante de desconcentración y descentralización), y las entidades privadas que se ocupan del tema, tanto a nivel de las empresas individuales, como de las cámaras sectoriales o agrupaciones del sector privado.

Las principales empresas investigadas y el sector correspondiente al que pertenecen son las siguientes:

EMPRESAS INVESTIGADAS Y SECTOR AL QUE PERTENECEN

EMPRESA	SECTOR
Mercedes Benz	Importación y venta de vehículos y repuestos
Koram S.A.	Confección de Prendas de Vestir
Asofarma	Importación, empaque y Etiquetado de Medicinas
Aleación de Metales	Fabricación de Joyería
Jades	Fabricación de Joyas y comercialización
Campero	Alimentos y restaurantes
Cervecería Centroamericana	Fabricación y Comercialización de cerveza
Maderas Milpas Altas	Fabricación de muebles
Tierra Fría	Producción, preparación y congelado de verduras y frutas
Caoba	Fabricación de Muebles
Empresa Eléctrica de Generación	Generación de Energía Eléctrica
Empresa Eléctrica de Distribución	Distribución de Energía Eléctrica
Empresa Municipal de Agua	Generación y distribución de Agua
Plantaciones Nuez del Pacífico	Producción y Transformación de la Nuez de Macadamia
Procter & Gamble	Químicos y Bienes de Consumo
Hino de Guatemala	Importación y Comercialización de Transporte de carga por carretera.

Se ha diseñado previamente este universo de empresas pues las mismas responden en buena forma a los términos de referencia de la presente consultoría, que establecen la indagación empírica en empresas medianas y grandes, ubicadas en diferentes regiones del país, y que permitan detectar algunos enfoques de capacitación en materia de género, y otras características.

Además, se trata de empresas que están experimentando un proceso de reconversión,⁷ y empresas nuevas y exitosas⁸ con bajos costos y procesos de subcontratación altamente sofisticados y modernos

B. EL MARCO DE LA REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL Y DE DISEÑO DE LA NUEVA CAPACITACIÓN.

El análisis sobre la situación actual de la manufactura en Guatemala ayuda a explicar los cambios importantes que se han detectado en el trabajo de campo. La apertura y contacto hacia el exterior es, a todas luces, la nueva gran característica que demarca la paulatina reconversión que han venido mostrando las empresas guatemaltecas.

Debemos advertir primeramente que una de las características organizativas principales de las empresas investigadas es la de su propiedad, aún concentrada en el dominio de grupos familiares, y en la presencia de altos niveles de centralización de la toma de decisiones en torno a dichos grupos.

Todas las empresas indicadas están conformadas legalmente bajo la figura de la Sociedad Anónima, salvo las empresas eléctricas enunciadas y la empresa de agua, que si bien tienen una figura desconcentrada del sector público, y son proclives a procesos rápidos de privatización, aún pertenecen al dominio de lo público o municipal. En el caso de la empresa Plantaciones Nuez del Pacífico, se ha iniciado un interesante proceso de transformación hacia una empresa pública, mediante la emisión y colocación de acciones comunes, a través de la Corporación Bursátil.⁹

Con esto en mente, uno de los cambios más dramáticos que hemos observado es el de las nuevas mentalidades, visiones y alianzas estratégicas de los propietarios y principales ejecutivos de estas empresas.

⁷ En el caso de empresas en proceso de reconversión podemos citar a: Maderas Milpas Altas, Tierra Fría, Empresa de Generación de Energía Eléctrica, Empresa de Distribución de Energía Eléctrica, EMPAGUA, Cervecería Centroamericana.

⁸ En el caso de empresas nuevas podemos citar a Campero, Caoba, Plantaciones Nuez del Pacífico, Jades, Koram S.A..

⁹ La Corporación Bursátil es una de las dos Bolsas de Valores con que cuenta Guatemala, y se ha caracterizado por su interés en apoyar empresas agrícolas o agroindustriales en la capitalización, y en el apoyo de formas más novedosas de financiamiento.

En efecto, citemos por ejemplo a empresas exportadoras típicas como: KORAM, Maderas Milpas Altas, Caoba, Nuez del Pacífico y Tierra Fría:

La reconversión en todas ellas empieza con el establecimiento de contactos y nexos internacionales con los mercados de los países desarrollados, principalmente el gran mercado de los Estados Unidos.

Se nota en todas las empresas investigadas, una cierta centralización de las labores de ventas y mercadeo en altos ejecutivos y/o propietarios, quienes participando en ferias internacionales, estableciendo contactos vía internet o de otro tipo, van imprimiéndole una nueva fisonomía a la empresa por medio de la modalidad de órdenes o pedidos concretos.

Veamos cómo ha venido operando este proceso:

A partir de finales de los años ochenta, y principalmente con la desgravación arancelaria, y con la brusca devaluación observada, aparecieron nuevos incentivos para el contacto con terceros países.¹⁰

A este respecto, tal y como ocurrió con el auge del café a principios de siglo, vemos que son empresarios/propietarios, de origen extranjero, quienes tienen un importante papel en esta búsqueda de nuevos mercados.

Por ejemplo, Caoba, Maderas Milpas Altas y Plantaciones Nuez del Pacífico son conducidas por elementos de origen extranjero, o que han vivido por largos espacios de tiempo en Europa o Estados Unidos. En estos casos la función de Mercadeo es la clave del éxito de la empresa, en virtud de que pareciera existir en estas primeras fases de reconversión una estrecha correlación entre éxito empresarial y órdenes de pedido previas, efectuadas por los grandes mayoristas internacionales, quienes han ubicado en el mercado guatemalteco, un nuevo nicho que podría subsanar problemas ubicados en países más lejanos como China Popular, Chile, o el sureste de Asia.

En el caso de Caoba, por ejemplo, su propietario, un empresario de origen judío-estadounidense, ha establecido una empresa sumamente dinámica, con una estructura organizacional sumamente simple. La planta industrial está situada en las afueras de la ciudad de Antigua Guatemala, en la población de Jocotenango, Sacatepequez, en donde abundan los artesanos y talleres que se dedican a la fabricación de mueblería fina.

En Caoba, todo se fabrica bajo pedido de distribuidoras mayoristas estadounidenses, siendo su principal línea actual de producción la fabricación de puertas y mesas de billar, dirigidas hacia el vasto mercado estadounidense.

¹⁰ Al hablar de "terceros países", utilizamos aquí la jerga integracionista y de sustitución de importaciones, que privó en la política industrial centroamericana en las décadas pasadas, que privilegiaba el comercio intracentroamericano, y denominaba "terceros países", a los ubicados fuera de la región.

Sus características productivas y las particularidades del bien producido, hacen de Caoba una empresa ágil, que a la par de contar con bajos niveles de apalancamiento¹¹, se estira y encoge de acuerdo a los pedidos de trabajo.

Un proceso similar fue observado en Maderas Milpas Altas, empresa ubicada también en los alrededores de la ciudad de Antigua, y que inició su proceso de reconversión¹² a través del fortalecimiento de contactos con los mercados internacionales, trabajando en base a órdenes de pedido, dirigidas hacia grandes mayoristas internacionales de muebles.

Adicionalmente a los propietarios o altos gerentes, ambas empresas tienen en un grupo de ingenieros y diseñadores gráficos a los principales responsables del cambio productivo.

Se trata normalmente de profesionales jóvenes, recién graduados en universidades guatemaltecas, centroamericanas, y en casos diversos en el exterior de la región. La especialización sectorial de dichos profesionales se logra mediante el establecimiento de visitas recurrentes a empresas similares del exterior (vinculadas con el amplio circuito de comercio exterior establecido por los grandes mayoristas o "retailers").

Ahora bien, el paso más importante del nuevo proceso de estandarización y automatización del trabajo, se da en base al seguimiento de manuales productivos y de estándares de calidad, impuestos por los grandes demandantes internacionales.

Tanto en Caoba, como en Maderas Milpas Altas, se reportan constantes visitas y exámenes de control de calidad in situ, por parte de ejecutivos pertenecientes a los grandes compradores, estableciéndose así un proceso de constante inspección.

En el caso de empresas agroindustriales, vinculadas con el sector alimenticio, como Tierra Fría y Plantaciones Nuez del Pacífico, dicho proceso adquiere características más severas, en virtud de su necesidad de cumplir con estándares internacionales de higiene, y de sobrepasar diferentes barreras de carácter No Arancelario, que se imponen a dichos bienes en el comercio internacional.

¹¹ A este respecto, indagando sobre sus modalidades de financiamiento se nos indicó que se mantienen abiertas líneas de financiamiento para capital de trabajo con bancos como Lloyds Bank de Guatemala, entidad ésta que se especializa en el apoyo al crédito corporativo. Esta modalidad permite que Caoba, repague sus préstamos en periodos cortos de tiempo, contando a la vez con instalaciones y terrenos con una estructura bastante simple, pero con procesos de producción bastante apegados a los estándares internacionales, y a una alta calidad de los acabados finales y los insumos utilizados.

¹² Cabe aclarar que, al contrario de Caoba, Maderas Milpas Altas, estaba en estado de quiebra, con altísimos niveles de apalancamiento y altos niveles de obsolescencia productiva. Su compra, por parte de un grupo árabe-estadounidense, con Matriz en San Pedro Sula, Honduras, y la inyección de nuevos ejecutivos, así como el establecimiento de contactos de mercadeo, han cambiado totalmente la fisonomía y dinámica de la empresa, tal y como se pudo constatar al efectuar la visita a la planta industrial, que opera con altos estándares de calidad.

C. LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DE EXPERTOS PARA CAPACITACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN

Estamos subrayando la presencia de un mercado internacional que se encuentra explorando las ventajas y desventajas de Guatemala, como un mercado sustituto de los grandes proveedores. En este sentido, se ha notado en el trabajo de campo que las empresas más exitosas son precisamente aquellas cuyas inversiones iniciales, costos de administración y de producción, son relativamente livianos.

En este sentido la subcontratación en dichas empresas exitosas es uno de los mecanismos fundamentales para irradiar estándares de trabajo al interior de la empresa. En casos como las empresas exportadoras anteriormente mencionadas la subcontratación juega un papel de primer orden en todos los planos:

- En el caso de las empresas más grandes¹³, se observan las más sofisticadas formas de subcontratación o outsourcing. Campero, por ejemplo, siendo parte de un holding de empresas, subcontrata una gran cantidad de sus servicios de proveeduría con las empresas del holding primeramente, y también con empresas de fuera de la organización. Este proceso se facilita gracias a la facilidad con que el régimen mercantil guatemalteco permite la creación de sociedades anónimas, e incluso formas organizativas tipo Off-Shore, con el objeto de reducir obligaciones laborales y fiscales.
- Se ha detectado la contratación temporal de expertos con la finalidad de elaborar manuales de trabajo, diseñar procesos e instalar maquinaria, así como para mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Se recurre también a la búsqueda constante de nuevos proveedores, con quienes se establecen contratos de corto plazo, a efecto de contar con inventarios ágiles y continuos en diferentes regiones del país.
- Se establecen modalidades de subcontratación con los grandes compradores, tal es el caso de la estadía de expertos encargados de implantación de estándares de calidad, pagándoles estadía, viáticos y otras regalías.
- En el caso de las empresas agroindustriales, se continúa con la alta tradición del país, en materia de economía campesina, aprovechando la vasta difusión geográfica del acopio, caracterizada por trabajadores en sus propias parcelas, haciendo acopio del producto, mediante mecanismos rudimentarios de habilitación, financiamiento y compra.

¹³ Las empresas más grandes investigadas son: Cervecería Centroamericana, Campero y Koram S.A.

En el campo de la subcontratación, por lo tanto, se notan amplias diferencias en las modalidades de la misma, las cuales van desde las más complejas, tales como jugosos pagos a expertos de reconocida especialización internacional, hasta formas de acopio vinculadas con los rudimentos de la economía campesina, que dicho sea de paso, merecería, (tan sólo este último aspecto) de una investigación más acuciosa, tratando de demostrar que los beneficios de la modernización productiva en Guatemala, presentan aún una alta asimetría, tal y como se concluye al observar las rudimentarias formas de acopio de empresas como Tierra Fría y Plantaciones Nuez del Pacífico.

Cabe agregar que las modalidades de contratación son más formales cuando se trata de empresas de corte transnacional, como es el caso de ASOFARMA y Mercedes Benz. En ambos casos, los contactos con la casa matriz establecen modalidades de contratación menos casuales y más periódicas, en las cuales expertos especializados se ubican una o dos semanas en el país, o establecen cursos más perennes de capacitación, reuniendo a trabajadores de los países centroamericanos y del caribe.

D. LAS NUEVAS MODALIDADES DE LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO DETECTADAS

En virtud de que junto al presente trabajo se encuentra en desarrollo una consultoría que trata sobre el esquema institucional de la capacitación para el trabajo en Guatemala, es importante hacer una relación con la misma, y lograr una clasificación sobre la gradación de la especialización para el trabajo para el universo de empresas investigadas. En este sentido, el tipo de especialización y de incremento de la productividad se logra con el concurso de los siguientes esfuerzos educativos:

Establecimiento	Tipo de Formación o Capacitación
Educación Escolar	Primaria y Básica (formación)
Educación Extraescolar	Bachilleratos Industriales (formación)
INTECAP	Capacitación Técnica
Centros Privados de Capacitación	Capacitación Técnica estilo INTECAP,
Escuelas o Centros empresariales de Capacitación.	Instrucción específica para el trabajo, y adquisición de destrezas específicas.
Educación Tecnológica Universitaria	Formación de alto nivel para propietarios de empresas y altos ejecutivos de las mismas.

Lo anterior permite concluir en la necesaria interacción entre Estado e iniciativa privada en los nuevos esfuerzos de inserción externa y mejora de la productividad, en virtud de que las tendencias dominantes en materia de formación y productividad en Guatemala, están solicitando del Estado su concentración en los esfuerzos básicos de formación escolar y extraescolar. Dejando en la iniciativa privada, o en entidades como el INTECAP

(desconcentradas o privatizadas), el esfuerzo de especialización necesario para mejorar habilidades y destrezas específicas.

Uno de los objetivos del presente trabajo es el de concentrarse en la participación privada en materia de capacitación. En este sentido, veamos a continuación algunas modalidades específicas de capacitación:

E. DESCRIPCIÓN DE MODALIDADES EMPRESARIALES DE CAPACITACIÓN.

1. Empresa Mercedes Benz de Guatemala (SEREGUA y Europa Motors Company)

Esta empresa se dedica principalmente a la importación de autos Mercedes Benz, a su venta en el país, y a la reparación y venta de repuestos, tanto en lo que respecta a autos, como camiones y autobuses. Asimismo, la Sociedad Anónima en Guatemala, promueve también las marcas Audi y Range Rover. Su accionista principal es un empresario de origen alemán, quien últimamente ha venido estableciendo una agresiva política de mercadeo, destinada a cubrir el mercado de transporte de carga y de pasajeros, tomando ventaja de las modernizaciones que a nivel macro se vienen implementando en estos sectores.

La empresa cuenta con su propio centro de capacitación, el cual tiene una proyección para Centroamérica y el Caribe, comprobando ello nuestra afirmación en relación a la posición estratégica guatemalteca para una proyección regional.

La capacitación se ofrece fundamentalmente a dos áreas de trabajo: la mecánica y áreas de servicio. Los mecánicos reclutados tienen, en su mayoría, una formación básica, adquirida primeramente en la escuela primaria y básica, luego con el apoyo de educación extraescolar o del INTECAP.

De acuerdo con la entrevista sostenida con el Gerente de Capacitación, se ha detectado baja preparación, tanto en bachilleres, como en los técnicos y expertos de INTECAP, fundamentalmente en las áreas numéricas como: la física, química, matemáticas, agilidad mental, abstracción y razonamiento lógico.

Cabe aclarar que para asegurar la formación básica en el área de mecánica se requiere que los laborantes tengan un bachillerato industrial, con especialización automotriz, o bien sean egresados de la carrera técnica de mecánica automotriz del INTECAP.

Los cursos generalmente se programan en clases de una hora a la semana para grupos de 8 a 10 personas. En virtud de las deficiencias encontradas en la base educativa, la Escuela de Capacitación está retornando a reforzamientos educativos, vinculados con las deficiencias apuntadas.

En materia de cursos especializados y de alto nivel, la escuela se ocupa en actualizar a los mecánicos de la región en el conocimiento de los sistemas tecnológicos nuevos, tanto en los vinculados con la tradicional línea de venta de la empresa (automotores de lujo), como con las nuevas líneas que se han venido posicionando paulatinamente en el medio: vehículos de carga y de transporte de pasajeros.

En el área de mecánica, los cursos son impartidos por especialistas de las fábricas Mercedes Benz y con los centros más grandes e importantes de distribución de Alemania, Brasil, México y España.

2. KORAM S.A.

Koram S.A. es parte de un holding, de mucha pujanza económica en el país, compuesto por propietarios y altos ejecutivos con importantes nexos a nivel gubernamental¹⁴, y bastante diversificada a nivel de sus actividades. Está compuesta por empresas en variadas ramas de la actividad económica, que involucran actividades como: la consultoría y de apoyo al desarrollo corporativo, la infraestructura portuaria, el transporte pesado por carretera y la confección de prendas de vestir.

La empresa se dedica a la manufactura de prendas de vestir, bajo la modalidad organizativa de la maquila, siendo en Guatemala la concesionaria de la marca Levi's. Koram es actualmente una de las maquilas más grandes e importantes de Centroamérica y el Caribe, contando con más de 7,000 empleados en el área operativa, y alrededor de 200 empleados administrativos y ejecutivos.

Koram S.A. ofrece un amplio esquema de capacitación, bajo la modalidad de "Escuelas de capacitación", dedicadas fundamentalmente a formar a las categorías de supervisores, instructores y operarios.

Veamos a grandes rasgos el funcionamiento de estas escuelas:

En materia de supervisores o supervisoras, se ofrecen dos tipos de capacitación: cursos de inducción a supervisores, dirigidos a los mejores operarios detectados, y capacitación mas intensiva de supervisores ya establecidos.

¹⁴ A este respecto es preciso subrayar que el actual partido político en el poder se caracteriza por su marcado enfoque amigable hacia el mercado, siendo que sus principales dirigentes son empresarios dinámicos del sector privado. Uno de los principales propietarios y altos ejecutivos de Koram, el empresario Miguel Fernández participa activamente en actividades públicas y políticas, siendo uno de los principales colaboradores de la alcaldía metropolitana. El Señor Fernández se ha distinguido también en estos tiempos por su amplia vinculación con el desarrollo de proyectos vinculados a la modernización económica del país, a través de la empresa de consultoría IDC (Inversiones y Desarrollo Corporativo), de la cual es uno de los principales impulsores.

Ambos cursos, y especialmente el segundo, están dedicados a reforzar los conocimientos de operación y manejo de maquinaria para confección, incluyendo además temas de índole organizacional, como importancia del trabajo en equipo, trato y manejo de personal, además de conferencias informativas sobre los beneficios de pertenecer y permanecer en la organización.

Referente a la capacitación de instructores o instructoras, se persigue aquí adoptar una modalidad que podría denominarse como “capacitación para capacitadores”, y persigue diseminar el *know how* al interior de la empresa, mediante la capacitación de supervisores destacados, auxiliares de supervisión y próximamente a mecánicos escogidos, en las líneas de producción correspondientes a las máquinas de costura.

Koram S.A. utiliza la modalidad de capacitación tipo cascada o pirámide, en la cual cada empleado o empleada capacitada, debe transmitir el conocimiento adquirido al personal a su cargo. Con ello se desarrolla el que es, sin lugar a dudas, el procedimiento más común de las empresas en el medio: la denominada “capacitación en el servicio”.

Debido a la presión de tiempo de entrega de las piezas confeccionadas, y la necesidad de cumplir con las exigentes metas de producción, la gran mayoría de cursos de capacitación se desarrollan fuera de las horas de trabajo. Los supervisores e instructores (cada uno con alrededor de 60 empleados a su cargo), programan sus cursos con el personal a su cargo, generalmente después de la jornada diaria.

Koram S.A. mantiene una estrecha relación con el INTECAP, con el cual coordina cursos para operarias, instructores mecánicos de nuevas máquinas, motivación y control de calidad.

La empresa solicita a los capacitadores y expositores de los cursos que necesita, y el INTECAP coordina los temas y la duración de los mismos, los cuales son impartidos en el lugar de trabajo. Esta nueva característica de la capacitación del INTECAP, muestra en forma importante los niveles de descentralización a los que ha llegado la capacitación en el INTECAP, en virtud de que se trata de una capacitación especialmente diseñada para una empresa.

Cabe recalcar que en Koram S.A., como en la mayoría de maquiladoras guatemaltecas, las operarias de primer nivel no requieren de un alto grado de escolaridad, ni un conocimiento ni habilidad en manejo de maquinaria. Los requerimientos de reclutamiento se limitan a llenar documentación personal y legal y mostrar ciertas habilidades generales para ocupar un puesto y desarrollarse en la empresa.

Koram S.A., al igual que la mayoría de maquiladoras del medio, se caracteriza por el reclutamiento de mujeres jóvenes. A este respecto, las personas entrevistadas nos indican que la preferencia por las mujeres se debe a su destreza en el desarrollo de labores manuales.

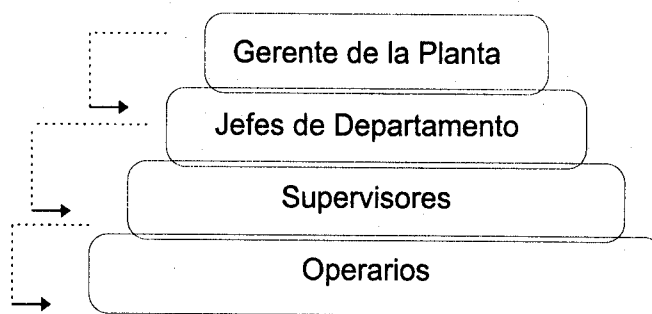
Normalmente, posiblemente por situaciones de tipo cultural, la mayoría de supervisores son hombres, así como los altos jefes y principales ejecutivos. Adicionalmente, la división del trabajo entre mujeres y hombres, se nota en la preferencia por las primeras cuando se trata de actividades de destreza manual, mientras que los segundos ejecutan tareas vinculadas con la carga y descarga de materiales, transporte de productos, y manejo de máquinas complejas o pesadas, que involucren el empleo de procesos eléctricos o metalmecánicos (soldadura, embalaje, etc.)

3. Aleación de metales

Aleación de Metales es una empresa dedicada a la maquila de joyería fina en oro y plata. Actualmente cuenta con 131 empleados, de los cuales 111 son operarios u operarias ocupados en la planta productiva. Se recluta con preferencia a operarias que toman el cursos de orfebrería que imparte el INTECAP. Dicho curso tiene una duración de 10 meses. Sin embargo de acuerdo con el Gerente de Recursos humanos de la empresa dicho curso es bastante superficial, siendo la preparación especializada bastante escasa.

Vale aclarar que dicho comentario fue similar a los estructurados por los encargados de personal y/o los gerentes de planta en la mayoría de empresas investigadas, denotando ello las deficiencias del INTECAP, que aparte de tener problemas para cubrir la demanda de capacitación en el país, pareciera no llenar las expectativas de los empresarios guatemaltecos.

Ante la falta de otros programas más especializados, la empresa Aleación de Metales ha optado por el Sistema Pirámide de capacitación, por medio del cual los altos mandos capacitan a sus subalternos, y éstos a su vez capacitan a los niveles inferiores:



La cadena se va ampliando, pues un Gerente capacita a 8 jefes de departamento, los cuales a su vez capacita cada uno a dos o tres supervisores, quienes capacitarán igualmente a unas diez operarias.

La capacitación de las operarias es una típica capacitación en el servicio, no existiendo un curso especial de inducción cuando un nuevo empleado es contratado. La operaria ingresa a un área especial del proceso productivo (ceras, joyeros, pulido,

engaste, control de calidad) y las primeras semanas le son encomendadas tareas sencillas, de ayudante, para comprobar su habilidad manual. Esta etapa dura generalmente un mes. En este tiempo la operaria es capacitada y evaluada al mismo tiempo, para confirmarlo en su puesto de trabajo.

Los únicos requisitos para ingresar como operario u operaria en la empresa, son el de tener un nivel escolar primario, y demostrar una buena habilidad y destreza manual. Además, por tratarse de un trabajo de precisión, se requiere contar con buena vista.

4. PROCTER & GAMBLE

La empresa cuenta con un Departamento de Educación y Entrenamiento, que es el encargado de capacitar al personal en todos los niveles, tanto el administrativo, como el operativo.¹⁵

El Departamento trabaja en base a "matrices e entrenamiento", que consisten en la sistematización y difusión pedagógica de los esquemas que describen las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto, se encarga de monitorear las necesidades de capacitación en forma personalizada para cada empleado, desarrollar las modalidades de capacitación a utilizar, realizar evaluaciones y llevar registros, revisiones, así como detectar la necesidad de refuerzo de los conocimientos adquiridos.

Existen otras modalidades complementarias de capacitación, que son las siguientes:

- Capacitación dada y difundida por el Departamento
- Capacitación en el servicio, bajo la estructura piramidal
- Capacitación externa, por medio de otras entidades públicas y privadas.

La capacitación dada por el mismo departamento consiste en un Curso de Inducción, que se imparte a todo el personal que ingresa a la empresa, tanto a nivel administrativo, como operativo. El contenido básico del curso incluye las normas y políticas generales de la empresa, normas de seguridad en la planta, descripción de procesos, así como la capacitación específica para el buen desempeño del puesto a ocupar por cada trabajador.

La capacitación en estructura piramidal se emplea mayormente en el nivel administrativo (jefes y supervisores), y consiste en capacitar uno o varios empleados en áreas administrativas, con respecto a temas como calidad total, seguridad industrial, etc. para que éstos transmitan los conocimientos adquiridos a otros empleados.

¹⁵ Se sostuvo una entrevista con el Gerente de Operaciones de la empresa, cuya planta industrial, productora de cloro, se encuentra en el Departamento de Escuintla, en la Costa Sur guatemalteca.

La estructura piramidal en este caso no se refiere a la capacitación de niveles superiores a inferiores. En este sentido es más bien una capacitación por medio de líderes difusores: un jefe de departamento puede recibir un curso especializado, y transmitirlo a los otros jefes, gerentes e incluso directores. En el caso de la relación que se mantiene con otras entidades de capacitación, cabe subrayar por ejemplo que los altos mandos reciben capacitación gerencial en entidades como la Asociación de Gerentes, el Centro Tayasal.¹⁶ A nivel operativo, también se mantiene una estrecha relación con el INTECAP con sede en la ciudad de Escuintla.

5. Cervecería Centroamericana¹⁷

La empresa cuenta con un bien montado Departamento de Capacitación, que depende directamente del Departamento de Recursos Humanos y Personal. Dicho Departamento de Capacitación está encargado de la inducción y entrenamiento del personal a todo nivel: Directores, altos mandos, nivel ejecutivo, mandos medios, nivel operativo.

Existen diferentes estrategias de capacitación: cursos fijos y obligatorios para todo el personal, cursos especiales externos para mandos medios y nivel ejecutivo, cursos de requisitos para optar a ascensos, y la modalidad de coordinación de cursos con entidades de capacitación (a todo nivel, incluso el internacional).

En relación con los cursos fijos, todo personal de nuevo ingreso, a todo nivel, recibe un Programa de Inducción. En este programa se pretende formar en los empleados una idea generalizada de lo que es la empresa, sus políticas, normas, procedimientos y reglas. Asimismo, se le da a conocer al nuevo empleado el extenso paquete de prestaciones con que cuenta la empresa. Como material de apoyo en este programa se le hace entrega al nuevo colaborador de los manuales y folletos informativos, y se presenta un video para empezar a formar una identificación del empleado con su empresa.

Al finalizar el programa se presenta al empleado con todo el personal con el que tenga contacto directo en su nuevo puesto de trabajo.

¹⁶ *Tayasal* es un Centro especializado que ha venido adquiriendo mucha dinámica en Guatemala, y que se encarga de la Capacitación Gerencial. Tayasal es parte de un grupo de entidades educativas, manejadas por el Opus Dei de Guatemala, en las cuales destacan Kinal (capacitación a trabajadores operativos), IFES (formación y capacitación a mujeres en áreas administrativas) y Universidad del Istmo (entidad de Educación Superior recién conformada).

¹⁷ Se sostuvo entrevista con la persona encargada del Departamento de Capacitación. Cervecería Centroamericana es una empresa fundada en 1897, que se dedica a la producción de cerveza, bebidas gaseosas, refrescos y agua pura. Cuenta actualmente con 560 empleados, de los cuales 400 son personal de la planta de producción (120 en producción de bebidas gaseosas, refrescos y agua y 280 en producción de cerveza).

En relación con los cursos especiales, una vez recibido el programa de inducción, los empleados se inician en los programas de capacitación específicos para su área. Existe capacitación a todo nivel, y se han creado cursos específicos de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Adicionalmente, se cuenta con un conjunto de asesores externos, que evalúan y definen los contenidos de los cursos que se consideren necesarios, para reforzar conocimientos, habilidades y aptitudes. Para el efecto, se utilizan los servicios de capacitadores internos (Gerentes, jefes, supervisores, etc), o bien se contrata servicios de capacitadores externos.

En relación con los cursos que son requisito para ascensos, existen cursos especiales, como Cerveza I, Cerveza II, Manipulación de alimentos, y otros no menos importantes, que constituyen un requisito para optar a ascensos. Los empleados elegidos como posibles candidatos a un ascenso reciben uno o varios cursos de capacitación para el nuevo puesto, y son evaluados sobre el contenido de los mismos.

En materia de la relación con otras entidades de capacitación, a nivel gerencial Cervecería Centroamericana mantiene relación con entidades como la Asociación de Gerentes, Dale Carnegie y Tayasal, las cuales ofrecen, las cuales ofrecen cursos motivacionales, administrativos, y de calidad total para directores, jefes de departamentos, mandos medios y secretarías.

A nivel operativo, se ha mantenido un intercambio de información sobre los cursos que se ofrecen en el INTECAP, algunos de los cuales son aprovechados por los colaboradores de la empresa. A la fecha se ha trabajado directamente con INTECAP dos cursos específicos: Manipulación sanitaria de alimentos y buenas prácticas de manufactura.

Se pretende que todo el personal de la planta reciba estos dos cursos, siendo ambos indispensables para optar a ascensos.

Es importante subrayar aquí que Cervecería Centroamericana es una de las empresas del medio, líderes en materia de estabilidad laboral y otorgamiento de prestaciones. En este sentido vemos como fundamental el nexo que la empresa efectúa entre capacitación y ascensos, pues estimamos que la expectativa de mejor ingreso es un aliciente de primer orden para lograr mejorar la productividad de los colaboradores, a través de la capacitación.

6. La exitosa experiencia del Instituto Técnico Hino

Ante las deficiencias que las empresas guatemaltecas han detectado en la capacitación del INTECAP y de otros centros, los altos ejecutivos y propietarios que manejan la importación, reparación y comercialización de vehículos Suzuki-Hino, decidieron la creación del Instituto Técnico Hino. Dicho Instituto es una institución educativa privada, que está autorizada por el Ministerio de Educación, según resolución de la Dirección Regional de Educación Metropolitana.

La principal carrera que se imparte en dicho Instituto es la de Bachiller Industrial y Perito en Mecánica Diesel. Se imparten también cursos libres de Mecánica. Lo importante de subrayar es que el instituto funciona con sujeción a las leyes, reglamentos y disposiciones del Ministerio de Educación.

Se cuenta con catedráticos e instructores especializados, con amplia experiencia, y lo que es más importante en el medio: se cuenta con instalaciones y equipo para realizar actividades prácticas, lo cual es vital en actividades de formación y capacitación en estos temas.

Veamos a continuación algunos de los objetivos del instituto:

- Formar mano de obra calificada y tecnificada
- preparar a jóvenes en la Mecánica Diesel, para que al concluir sus estudios, se incorporen al sistema productivo nacional
- Que el egresado tenga la capacidad para poder ocupar mandos medios, o que pueda generar empleo, mediante la instalación de su propio taller, o bien continuar estudios superiores.
- Capacitar integral y eficientemente al estudiante en el aspecto humano, espiritual y técnico que le permita el acceso a mejores niveles de vida.
- Inculcar en el educando los hábitos de orden, limpieza, precisión, rapidez, responsabilidad y honradez en el trabajo, para promover el desarrollo de nuestro país.

La jornada de estudio del Instituto es de tiempo completo durante tres años. Miremos a continuación el pensum de estudios:

Cuarto Grado	Quinto Grado	Sexto Grado
<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de Taller I • Tecnología Vocacional I • Matemáticas IV • Elementos de Físico Química • Dibujo Técnico • Inglés Ocupacional I • Estudios Sociales • Moral y Ética • Formación Musical • Educación Física • Práctica Supervisada de Taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de Taller II • Tecnología Vocacional II • Matemáticas V • Física • Inglés Ocupacional II • Literatura Universal • Organización de Talleres • Relaciones Públicas y Laborales • Práctica Supervisada de Taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de Taller III • Tecnología Vocacional III • Matemáticas VI • Química • Introducción a la Filosofía • Psicobiología • Literatura Hispanoamericana • Economía Industrial • Inglés Ocupacional III • Seminario • Práctica Supervisada de Taller

Además se recibe Laboratorio Industrial en los tres grados.

A la fecha se cuenta con 164 estudiantes, habiendo capacidad instalada en el instituto para 240. De éstos el 20 % son estudiantes del interior del país. Los docentes son ingenieros especializados y se cuenta con oportunidad de becas en el exterior, en diferentes especializaciones.

Los participantes pagan Q. 400 de inscripción y Q. 300 mensuales, además se paga por aparte un laboratorio de computación, que se imparte en otra localidad, pues el instituto no cuenta con instalaciones para el efecto.

Adicionalmente se enseñan tecnologías propias de Suzuki, Hino y Subaru. Además se cuenta con una especialización en mecánica eléctrica.

7. Empresas eléctricas y Empagua

En virtud de que se ha mantenido una amplia relación de trabajo con empresas vinculadas a estos sectores, se ha creído oportuno caracterizar algunas de sus actividades básicas de capacitación, teniendo en cuenta que las empresas del sector público (que hoy se encuentra en proceso de desmonopolización y privatización), están siendo centros de adquisición y disseminación de tecnología.

Tradicionalmente, una buena cantidad de jóvenes ingenieros y técnicos guatemaltecos, han empezado su actividad laboral en empresas como las eléctricas y del agua, buscando primeramente poner en práctica los conocimientos adquiridos en los centros educativos, y aprovechar las constantes becas y viajes al exterior de que gozan tales empresas.

En el caso de las empresas eléctricas por ejemplo, se mantiene un activo convenio de intercambio con el Instituto Federal de Energía Eléctrica de México, al cual asisten ejecutivos y técnicos, y se reciben a la vez innumerables consultorías externas, que en su actividad de implementación, van dejando conocimientos en los técnicos guatemaltecos.

Vale aclarar que, en materia de consultoría externa, las empresas que se comentan cuentan con el apoyo de entidades como: Banco Mundial, BID, JICA (Japón), Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, USAID, Gobierno Español, y otras no menos importantes.

Actualmente, los sectores eléctrico y agua, se encuentran en un cambio permanente. Ambos sectores, por ejemplo, están en importantes procesos de licitación de servicios vinculados con la generación y distribución de sus productos, trasladándolos al sector privado.

Se ha detectado que las diversas empresas privadas creadas en el medio, dedicadas a la generación o distribución de energía eléctrica o agua, han procedido a la contratación de técnicos formados y capacitados en las empresas del sector público, lo cual ha permitido la movilidad y el ascenso de los mismos.

8. Otras empresas

Diversas similitudes ofrecen los procesos de capacitación en empresas como: Tierra Fría, Plantaciones Nuez del Pacífico, Caoba, Asofarma y Jades. Todas ellas se caracterizan por ser empresas medianas, bastante centralizadas en su nivel de toma de decisiones, y vinculadas con mercados internacionales.

Las mismas cuentan con un proceso organizativo bastante simple, aún cuando algunas de ellas comienzan a mostrar ciertos desequilibrios financieros, derivados de los requerimientos de inversión necesarios para su funcionamiento, y los elevados gastos de producción incurridos.

Esta problemática es especialmente importante para Tierra Fría y Plantaciones Nuez del Pacífico. Ambas son empresas agroindustriales, que cuentan con sus respectivas plantaciones agrícolas, y han venido invirtiendo fuertes sumas de dinero (generalmente mediante financiamiento bancario), en su reconversión hacia el mejoramiento de los procesos agroindustriales.

En la parte operativa, ninguna de estas empresas cuenta con escuela de capacitación. Más bien la metodología de capacitación se desarrolla en base al proceso piramidal anteriormente descrito, así como al desarrollo de Manuales del proceso productivo.

A este respecto, se habló extensamente con el Señor Gerente General de la empresa Plantaciones Nuez del Pacífico. La empresa fue establecida en 1989, y se dedica a la compra, cultivo, procesamiento y exportación de nuez de macadamia.

Desde 1993, la empresa instaló su planta procesadora, a efecto de competir con el monopolio exportador local. La planta, que fue visitada durante el desarrollo de la presente consultoría, se encuentra localizada en el Km.13.5 de la carretera a El Salvador, en una área arrendada de 900 metros cuadrados, ocupados por maquinaria y equipo de procesamiento de macadamia: secadoras, quebradoras, bandas de selección, empacadoras, etc.

A efecto de competir internacionalmente, con un producto más complejo que la nuez quebrada, se ha lanzado la línea de producción de nuez salada y rostizada, y se han establecidos estrategias más agresivas de mercadeo.

En materia de apoyo externo de consultoría para capacitación y sistematización de procesos industriales, la empresa ha contado con el apoyo del Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial -ICAITI-.¹⁸

¹⁸ Vale aclarar que el citado Instituto está en proceso de liquidación. El ICAITI es una institución perteneciente al Sistema de Integración Centroamericana, y jugó un papel importante en los inicios de la industrialización sustitutiva de importaciones, principalmente en las décadas de los sesenta y setenta.

En dicha consultoría externa se recomendó la capacitación permanente de los empleados sobre los buenos hábitos de trabajo y las buenas prácticas de manufactura. Se sugirió documentar los buenos hábitos de trabajo, y las buenas prácticas de manufactura.

Como anexo se presentan ejemplos de procesos industriales básicos de la industrialización de la nuez de macadamia, los que sirven de esquemas básicos en las acciones de capacitación en el servicio que ejecuta la empresa.

Algo bastante similar se observó en la empresa Tierra Fría, que cuenta con una moderna planta de maquila y congelación de legumbres, y que ha venido contratando consultores externos (ingenieros químicos e industriales), a efecto de sistematizar procesos y producir manuales que son utilizados inicialmente por los dos supervisores principales (para la planta de productos frescos y congelados respectivamente).

IV. EVALUACIÓN GLOBAL

De acuerdo con los términos de referencia se solicita una evaluación breve de los siguientes requerimientos:

A. POSIBILIDADES DE APLICACIÓN DE DIFERENTES EXPERIENCIAS EXITOSAS A OTRAS EMPRESAS

En relación con la capacitación por medio de sistematización de manuales y de puestos de trabajo, observada en las empresas descritas, vemos que ésta es una experiencia de vital importancia para la gran mayoría de empresas guatemaltecas, en virtud de que provoca una interacción entre Capacitación-Gerencia de Recursos Humanos-Sistematización de Procesos.

Lo observado en empresas como Plantaciones Nuez del Pacífico, Tierra Fría, hasta la sistematización de los puestos de trabajo en la Cervecería Centroamericana, constituyen experiencias que pueden estudiarse más a fondo en sus modalidades, y trasladarse paulatinamente, por medio de la ayuda de entidades como el INTECAP.

A este respecto, vemos como imprescindible que una entidad como el INTECAP, ampliara este informe de experiencias exitosas de capacitación, enfocara los aspectos específicos de las metodologías y las publicara en un folleto de difusión amplia para todas las empresas del medio.

En relación con otras modalidades, es importante subrayar el vínculo entre Capacitación-Estabilidad Laboral-Ascenso Profesional, que se mantiene en la Cervecería Centroamericana. Además, subrayamos la experiencia de la Escuela Hino, pues la misma debiera generalizarse a otras ramas productivas. Es imprescindible crear bachilleratos industriales, con especializaciones como las siguientes: manipulación y transformación de alimentos, textiles, plásticos, electrónica, industria maderera y agroforestería, etc.

B. EVALUACIÓN DE BARRERAS PARA INCORPORACIÓN DE LAS MUJERES

En las empresas analizadas vemos con entusiasmo que se están sorteando las barreras que anteriormente impedían a la mujer optar por puestos de trabajo. A este respecto, una aptitud propia de la mujer, en cuanto a procesos productivos se refiere, es su capacidad nata para incorporarse a actividades ligadas con la precisión, las manualidades, la confección y otras que no requieren de desgastantes procesos físicos, que son reservados a los hombres.

La principal barrera existente en estos momentos en Guatemala es la referente a las extremas disparidades en materia de sueldos, y entre los puestos de trabajo. Normalmente son reservadas para mujeres las actividades más operativas, mientras que los instructores, supervisores, consultores externos, jefes y demás son generalmente hombres.

A este respecto, es preciso incorporar con mayor energía a la mujer en procesos de educación formal, que le permitan ocupar posiciones de mayor nivel. Es por ello que también enfatizamos en la idea de generalizar los bachilleratos industriales, en aquellas actividades en las que las mujeres sobresalen, y en las que en este trabajo hemos hecho una amplia referencia: maquila, cerámica, artes manuales, confección, joyería, repostería, hotelería, servicios en general, turismo, agroindustria de alimentos, nutrición, etc.

Es imprescindible montar escuelas de este tipo en el altiplano occidental y en el área central, pues son lugares de expansión de plantas industriales vinculadas a las actividades descritas. En el área de Chimaltenango, por ejemplo, se ha establecido una vasta red de industrias maquiladoras, primariamente de capital coreano, que han venido empleando mujeres jóvenes indígenas.

C. OPINIONES FINALES DEL AUTOR

Podemos concluir que la capacitación ha sido efectiva para las empresas analizadas. En lo que respecta a las empresas medianas, con procesos simples de trabajo, y poca complejidad organizativa, la capacitación en el servicio (o piramidal) impartida a menudo en forma asistemática es, sin lugar a dudas, el principal instrumento de comunicación entre jefes y colaboradores, al menos en los principales meses de trabajo. Es por ello que la información, y el dotar de destrezas en torno a las principales actividades del puesto, se constituye en estas empresas como un requisito de primer orden.

En términos de la promoción de la productividad, éxito ocupacional, promoción del individuo, acceso equitativo entre hombres y mujeres y características de este tipo, concluimos en que es imprescindible contar al interior de la empresa con un regimen de

Administración de Recursos Humanos que promueva lo anterior, y que vele por la estabilidad laboral y el establecimiento de adecuadas prestaciones.

A este respecto, la experiencia de Cervecería Centroamericana es la más digna de emular, en virtud de que se detectó que en las demás empresas existen diferentes grados de asimetría en el trato a los colaboradores, pues se privilegia la estabilidad y la productividad en los mandos medios y altos de la empresa, pero existe mucha rotación a nivel del personal operativo.

Durante el transcurso de la presente investigación se hicieron notar las serias deficiencias de educación formal y de grado de preparación para enfrentar la globalización de los trabajadores operativos de Guatemala. A este respecto, es más notoria la asimetría cuando se trata de trabajadores del interior de la república, y más aún cuando se trata de mujeres e indígenas.

Lo anterior ocasiona importantes disparidades y asimetrías en materia de sueldos, siendo éste un problema estructural importante que debe ir siendo superado, a través del mayor involucramiento de entidades como el INTECAP, y los ministerios que se encargan del tema, aspecto que será enfatizado en la consultoría que se desarrolla en forma paralela a la presente.

APENDICE

MARCO CONCEPTUAL

El marco o visión global para el crecimiento sostenible y la competitividad que se adopta en este reporte, se fundamenta en los siguientes elementos principales:

- Un reconocimiento de las tendencias principales de la globalización y sus implicaciones para el crecimiento económico.
- La visión de Michael Porter sobre los determinantes de las ventajas competitivas empresariales y nacionales.
- El enfoque moderno sobre la innovación y la transferencia tecnológica.
- La calidad de la inserción internacional evaluada con base en el patrón de especialización internacional.

A continuación se explica brevemente cada uno de éstos elementos.

A. Globalización

Con la revolución tecnológica e informática, el mundo ha cambiado y está cambiando a tal velocidad que el punto de partida y contexto más adecuado para el diseño de políticas es colocar la lógica global en primer plano, sobre todo en vista la decisión de Guatemala, en conjunto con el resto de Centro América, de integrarse a la economía mundial.

Esta lógica tiene que ver con el fenómeno de la **globalización** el cual ha recibido varias definiciones: la tendencia hacia una mayor interdependencia e interconexión entre las economías; la desaparición en la importancia económica de las fronteras; el acercamiento y la armonización entre los mercados locales y los internacionales conforme las empresas internacionales penetran los mercados locales y las empresas locales aumentan su presencia en el extranjero; el reconocimiento del hecho de que nuestra civilización tecnológica ha producido una sola comunidad global.

Como afirma Kenichi Ohmae: "En la economía sin fronteras de hoy día, el funcionamiento de la "mano invisible" tiene un alcance y una fuerza mayores que cualquier cosa que Adam Smith haya podido imaginar. En los tiempos de Adam Smith, la actividad económica ocurría en un contexto principalmente definido —y circunscrito— por las fronteras políticas de las naciones-estado: Irlanda con su lana y Portugal con sus vinos. Hoy en día, en contraste, la actividad económica es lo que define el contexto en el que todas las otras instituciones, incluyendo las instituciones políticas, deben operar. Las comunidades empresariales y los gobiernos están apenas comenzando a vivir con las consecuencias de esta realidad".

Ante el optimismo de algunos analistas, otros contra argumentan que más bien el mundo avanza hacia la regionalización, que muchos países y regiones avanzan aceleradamente hacia una mayor segmentación política, económica, étnica y social.

Ambos tienen razón. Coexisten tendencias y contratendencias. Sin embargo, a riesgo de repetir lo obvio, debe enfatizarse que la globalización no es una cuestión de opción, sino cómo sacar provecho de las tendencias que los gobiernos y las naciones-estado pueden controlar. Cuáles son estas fuerzas?

La primera es el cambio tecnológico. Estamos pasando de la era industrial a la era de la información. Las nuevas tecnologías hacen que se esté pasando de ventajas competitivas basadas en producción en gran escala, a ventajas basadas en ciclos de producción flexibles, de alto valor agregado e intensivas en conocimiento. Los procesos rutinarios intensivos en mano de obra están relocalizándose en países con mano de obra relativamente barata. Esto está produciendo grandes reacomodos en las estructuras industriales entre países con mano de obra relativamente barata. Esto está produciendo grandes reacomodos en las estructuras industriales entre países.

El mismo cambio tecnológico está llevando a una fragmentación de los procesos productivos, eliminando las fronteras y relocalizando geográficamente la producción en aquellas zonas o países que presenten las mayores ventajas comparativas. En el comercio mundial han perdido peso relativo las transacciones de bienes finales y han ganado peso las de materias primas, productos intermedios, partes y componentes. Vemos el nacimiento de "productos globales" en los cuales la identidad nacional se está desdibujando porque se incorporan valores agregados de diferentes orígenes nacionales. También está surgiendo una fuerza de trabajo global, con una serie de concentraciones de recursos humanos altamente capacitados en una serie de polos de desarrollo a nivel global.

En segundo lugar, el movimiento casi instantáneo de gente, ideas, información y capital a través de las fronteras significa que las decisiones de los gobiernos están dominadas por la amenaza que los recursos se moverán a otros lados. Por ejemplo, dada la velocidad y el volumen de las transacciones en los mercados globales de capitales, los gobiernos no tienen el control, como en los viejos tiempos, de los tipos de cambio o la capacidad para defender sus monedas, y los líderes políticos cada vez más se encuentran a merced de las decisiones de los mercados y las instituciones, decisiones sobre las cuales ellos no tienen control. Recuérdese al respecto el reciente episodio de México, y la incapacidad de los países de la Unión Europea para mantener los tipos de cambio dentro de ciertos márgenes.

En tercer lugar, conforme los flujos de información crean una mayor conciencia entre los consumidores alrededor del mundo sobre cómo viven otros pueblos y grupos, los gustos y preferencias tienden a converger. Hay todo un "efecto demostración" global para muchos productos y estilos de vida. Este proceso de convergencia pone presión en los gobiernos para satisfacer la demanda de su gente por una diversidad de productos, y por tener acceso a productos mejores y más baratos. Si los gobiernos y las políticas económicas no satisfacen esta demanda, el descontento del consumidor-votante aumenta, y la popularidad del gobierno baja. Una dimensión particular del proceso de convergencia en los gustos y preferencias, es que crecientemente está surgiendo toda una conciencia ambiental global, tanto por decisión de gobiernos como por decisión de los consumidores. Esto está generando una nueva forma de percibir y de estructurar el

comercio y la interdependencia entre los países, en la que también hay una presión creciente sobre gobiernos y sobre empresas para formas de productos y tecnologías “limpias” o amistosas con el ambiente.

Una cuarta fuerza que impulsa la globalización son las nuevas reglas de comercio. Efectivamente, con la Ronda de Uruguay del GATT y la firma de acuerdos de libre comercio tipo Nafta, además de un comercio más libre, lo que se está generando es un comercio más regulado por reglas bien definidas. Esta proliferación de reglas más o menos homogéneas, tiende a estandarizar las políticas y a reducir el campo de maniobra del estado-nación en una serie de áreas, y tiende a dejar un campo más parejo, fuera de la discrecionalidad del Estado, para el movimiento de bienes, servicios, capitales, información y tecnología.

En síntesis, el proceso de globalización y la consiguiente internacionalización e interdependencia creciente entre economías, está produciendo cambios drásticos en el ambiente de los negocios por una parte, y en las exigencias sobre las políticas económicas, sociales e institucionales de los países, por otra.

Implicaciones para las empresas

Muchos de los conceptos tradicionales de gerencia se han convertido en obsoletos. Ha surgido un nuevo paradigma o marco de referencia gerencial que enfatiza elementos como: la flexibilidad; el aprendizaje continuo; la organización de la producción justo a tiempo; cero defectos y cero rechazos; la comparación global de prácticas tecnológicas y de gestión (benchmarking) como técnica para fijar metas para el mejoramiento; la introducción de la “reingeniería” como técnica de innovación tecnológica y organizativa; esfuerzos de colaboración con proveedores, clientes y aún no competidores a través de alianzas estratégicas, y finalmente, una búsqueda global por suplidores y por localización para la inversión.

Este nuevo paradigma define una nueva naturaleza del proceso de competencia. La nueva competencia no es única y simplemente una competencia por los precios más bajos a manera de los libros de texto. La nueva competencia es un intento por innovar, por introducir nuevos productos y servicios en el mercado, por introducir nuevas tecnologías que cumplan con las nuevas normas técnicas y ambientales del comercio, por identificar no sólo las mejoras prácticas internacionales, sino las nuevas formas de hacer las cosas, por identificar la nueva y más eficiente fuente de suministro, por estructurar la nueva forma de organización, por el manejo más eficiente de los recursos humanos, por establecer alianzas estratégicas y formas de cooperación entre las empresas suplidoras y organizaciones públicas o de servicios. De hecho predicen que las ventajas competitivas estarán cada vez más basadas no sólo en las capacidades internas de las empresas individuales sino en sus capacidades para establecer alianza con otras compañías. En síntesis la nueva competencia es una que combina la competencia tradicional con la cooperación. Bajo la nueva competencia la empresa que siga haciendo las cosas como siempre encontrará que rápidamente se queda atrás. El crecimiento sostenible de la empresa depende críticamente de su capacidad de innovar en su estrategia competitiva y en sus procesos básicos.

Las corporaciones europeas, japonesas y norteamericanas se están reestructurando de acuerdo con este nuevo paradigma gerencial. Lo importante de entender es que el fenómeno no está circunscrito solo a las grandes corporaciones: aún las operaciones medianas y pequeñas en países pequeños como los de centroamérica, necesitan adoptar esta visión global basada en la nueva competencia para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Implicaciones para la política de desarrollo

Para orientar las políticas de desarrollo en la era de la globalización es importante para países como Guatemala plantearse y responder preguntas como las siguientes:

- Deben todos estos cambios en la economía mundial y en el paradigma de los negocios afectar los conceptos básicos sobre el crecimiento económico y sobre cómo inducirlo?
- Cuáles son los ingredientes clave en las prioridades de políticas para que un país como Guatemala participe exitosamente en la economía global y sea un país productivo para la inversión productiva internacional?

Por lo mencionado anteriormente, la respuesta a la primera pregunta es positiva. En cuanto a la segunda el Cuadro 1 presenta una categorización de los ingredientes claves para el crecimiento sostenible. Lo que presenta este cuadro en el fondo son los principales ingredientes de una teoría del crecimiento que debe tenerse clara para fijar las prioridades de las políticas de desarrollo.

B. EL ENFOQUE DE MICHAEL PORTER SOBRE COMPETITIVIDAD

Una manera un tanto diferente de organizar alguno de estos elementos es la que hace Michael Porter en su enfoque sobre el desarrollo de ventajas competitivas. En vista de la utilidad de este enfoque, de su bien conocido éxito a nivel internacional, y del hecho que tanto gobiernos como organismos internacionales y sectores empresariales están bastante bien familiarizados con el mismo, este marco conceptual es el que se adopta en este trabajo como visión general y esquema de análisis para la estrategia de crecimiento sostenible y competitividad en el caso de Guatemala.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva depende de dos aspectos, el análisis de la industria, en vista de las diferencias de rentabilidad entre industrias, y la posición competitiva relativa de una empresa dentro de una determinada industria.

El esquema de análisis industrial de Porter distingue cinco fuerzas competitivas que determinan la estructura y rentabilidad de una industria: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, barreras de entrada para

competidores potenciales, amenaza de productos o servicios sustitutivos, rivalidad entre los competidores existentes.

Además, para Porter, la unidad básica de estudio para comprender la ventaja nacional es el sector. No obstante, las naciones no alcanzan el éxito en factores aislados, sino en agrupamientos (clusters) de sectores conectados por medio de relaciones verticales y horizontales.

Recuadro 1

FACTORES DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN

Inversión y comercio

- Eliminación de distorsiones internas en los precios relativos
- Acceso seguro a mercados externos (vía TLCs, GATT y capacidad negociadora)
- Infraestructura y servicios de mercadeo internacional
- Servicios de información sobre mercados externos

Estabilidad macroeconómica y clima de inversión

- Estabilidad fiscal, monetaria y de precios
- Ajustes en el tipo de cambio simultáneos con reducción de aranceles
- Capacidad de financiar los déficit en la Balanza de pagos
- Reglas del juego claras para la inversión
- Marco legal adecuado
- Trámites ágiles y eficientes

Competitividad y productividad

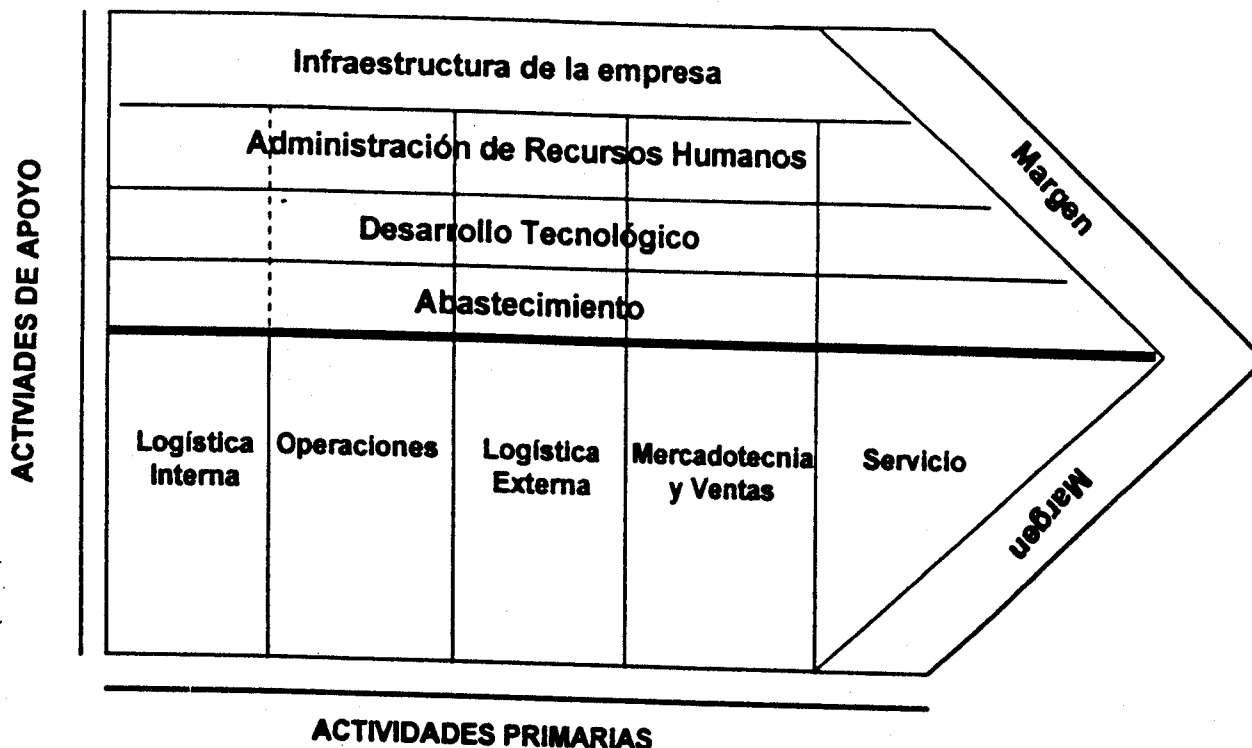
- Mejoramiento de la calidad de los recursos humanos
- Mejoramiento de la infraestructura (transporte, energía, telecomunicaciones)
- Apoyo integral para la pequeña y mediana empresa
- Mejoramiento de los procesos de innovación tecnológica
- Mejoramiento de la gestión empresarial (entrepreneurship)

Los Factores Endógenos: La Cadena del valor

La cadena del valor es una desagregación de las actividades dentro de una empresa (factores endógenos) que producen el valor final, bien o servicio, y sirve para diagnosticar la ventaja competitiva y diseñar formas de mejorarla y mantenerla a nivel de la empresa.

La cadena del valor distingue las siguientes 11 actividades o procesos principales dentro de una empresa, cuya interacción es la que genera el valor agregado y la eficiencia de la empresa en general (véase Gráfico 1).

Gráfico No. 1
La Cadena de Valor Genérica

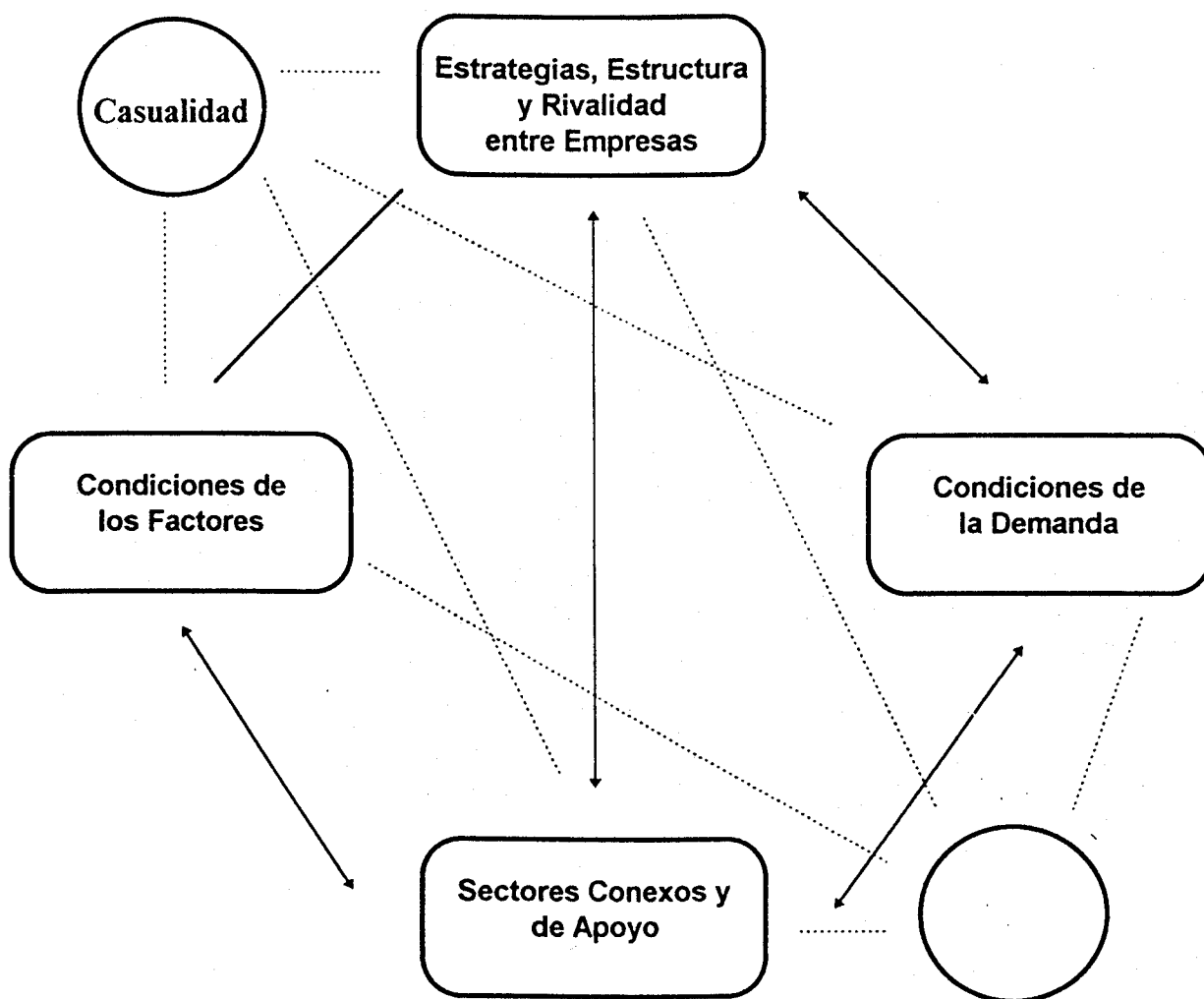


- Logística interna (compra y almacenamiento de materias primas)
- Operaciones (producción y diseño)
- Logística externa (manejo y distribución de productos terminados)
- Mercadeo y ventas (orientación y posicionamiento de mercados, mercadeo, etc.)
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de calidad (sistemas y controles de calidad)
- Gestión de organización (organización de la empresa y laboral)
- Gestión de dirección (planificación estratégica y modernización)
- Gestión de financiamiento
- Servicio postventa (políticas, devoluciones, evaluación de satisfacción del cliente).

El Diamante de la ventaja Competitiva Nacional

Porter sintetiza los diferentes factores críticos del entorno nacional y de industrias específicas (factores exógenos) que inciden sobre la competitividad de las empresas en lo que se ha llamado el Diamante de la Ventaja Competitiva Nacional. Este tiene cuatro componentes (véase gráfico 2).

GRÁFICO NO. 2
DIAMANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL



- Condiciones de los factores de producción
- Condiciones de la demanda
- Estructura de los mercados, estrategia y naturaleza de la competencia entre empresas, y
- Existencia y condiciones de las industrias relacionadas y servicios de apoyo.

Las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde el “diamante” nacional sea más favorable. Como afirma Porter:

“Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector, la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar”.

Además, el “diamante” es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros. La ventaja competitiva basada en solo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que entrañen tecnologías o técnicas poco avanzadas. Tal ventaja normalmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden fácilmente imitarla. Para alcanzar y mantener el éxito en los sectores intensivos en conocimiento que forman la espina dorsal de las economías avanzadas es necesario contar con ventajas en todo el “diamante”.

Hay otras dos variables que pueden influir de manera muy importante en el sistema nacional y que son necesarias para completar la teoría: son la Casualidad y el Gobierno. Este último, a todos los niveles puede deteriorar o mejorar la ventaja nacional. Basta para esto pensar en las múltiples formas en que las políticas influyen cada uno de los determinantes.

A través del “Diamante” Porter provee una visión de conjunto y un instrumento para analizar prácticamente todos los factores del entorno nacional y de industrias específicas que inciden sobre la competitividad de las empresas. Por esta razón en el presente informe se ha adoptado el “Diamante de Porter” como instrumento básico de análisis y principio organizador de los diferentes determinantes de la competitividad.

La jerarquía de los factores

Otro de los conceptos básicos de Porter es la llamada jerarquía de los factores de la producción. Porter define una jerarquía entre factores básicos o generalizados (recursos naturales, localización, clima, dotación de mano de obra no especializada, sistema de

carreteras, puertos y aeropuertos, oferta general de recursos crediticios); y factores avanzados especializados (infraestructura moderna de comunicación digital, masa crítica de personal especializado, infraestructura específica, bancos que entiendan los negocios particulares y puedan aportar capital de riesgo, mercados bursátiles desarrollados, etc.).

Los factores básicos requieren tecnologías estandarizadas ampliamente disponibles por lo que sólo logran otorgar ventajas competitivas fáciles de imitar y por lo tanto de erosionar. El desarrollo de factores especializados requiere alta inversión en capital físico y humano, instituciones de excelencia especializada y son integrables a los procesos de innovación. Por lo tanto, son también los que dan mayor sostenibilidad a la ventaja competitiva.

La política de promoción de la competitividad consiste en fortalecer los factores básicos o generalizados, por una parte, y en crear factores avanzados o especializados que le den sostenibilidad a la competitividad internacional de diversas industrias a través del tiempo.

Estrategia competitiva y base nacional (*home market*)

El profesor Porter ha insistido en que el viejo paradigma de lo que es ser competitivo ha sido superado por uno nuevo. El viejo paradigma estaba basado en las economías de escala en la producción de artículos homogéneos en forma repetitiva, en estructuras jerárquicas rígidas para organizar actividades, en división estricta del trabajo en departamentos, en conceptos de ventajas comparativas estáticas basadas en los recursos naturales y otros factores básicos y generalizados.

En el nuevo paradigma, resultado principalmente de la revolución tecnológica, informática y en las comunicaciones, la ventaja competitiva se fundamenta en la capacidad para innovar métodos, tecnologías, estrategias y segmentos de mercado. Las empresas de todos los tamaños deben globalizar su visión, anticipando las necesidades regionales e internacionales, no solo las nacionales. La nación es la plataforma para una estrategia global, no simplemente el lugar donde ocurren todas las actividades de la empresa. La "base nacional" es, sin embargo, según el Profesor Porter, fundamental para la competitividad de las empresas y sus factores críticos se resumen en el Diamante de la Ventaja Competitiva Nacional.

c. Portafolio Industrial y Senderos para la inserción internacional

La calidad de la inserción internacional y el desempeño competitivo de los países puede evaluarse con base en el patrón de especialización o composición de las exportaciones. La metodología *Competitive Analysis of Nations (CAN)* de la CE(A), permite una aproximación interesante a este tema. Este también ha sido tratado en el *World Competitiveness Report* bajo el concepto de "carteras industriales nacionales" (*national*

industrial portafolios). Una cartera industrial nacional es una descripción de la composición y estructura de las industrias que funcionan en el país, y al igual que las carteras financieras, pueden ser de alta o baja rentabilidad, o de alta o baja calidad.

Parte del diagnóstico de competitividad para Guatemala incluye una evaluación del desempeño competitivo del país basado en el CAN, que se incluye en un reporte separado titulado: ***Análisis de la Competitividad Internacional del Sector Exportador de Guatemala de 1980 a 1993***. En el capítulo III se sintetizan las principales conclusiones que emergen de este análisis de la competitividad aplicado a Guatemala.

De conceptos como el de “cartera industrial nacional” y del análisis CAN, se deriva una visión normatiza del patrón de especialización con base en lo que podríamos llamar “senderos para la inserción internacional”. Se pueden distinguir cinco senderos de inserción o cinco formas de hacer negocios con el mundo:

- Exportación de productos primarios y agrícolas, tradicionales y no tradicionales.
- Exportación en actividades de ensamblaje o maquilado intensivas en mano de obra no calificada.
- Suministro de partes y piezas intensivas en capital, tecnología, conocimiento y mano de obra especializada.
- Subcontratación internacional de bienes finales.
- Exportación de servicios: turismo, consultoría, medicina, educación.

Una inserción inteligente o de alta calidad a la economía mundial es aquella que tiene estrategias y políticas claras para impulsar simultáneamente todos y cada una de estas cinco formas de hacer negocios con el mundo, de acuerdo con las ventajas comparativas del país, y de no concentrarse parcialmente sólo uno de estos senderos de inserción internacional.

BIBLIOGRAFIA

Banco de Guatemala, (1990-1997), ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS VARIAS.

Cámara de Industria (1997), "Estrategia Nacional para el Desarrollo Industrial, Guatemala, diciembre.

Corporación de Inversiones y Desarrollo (1995), IDC, Estrategia de crecimiento sostenible basada en políticas de comercio, competitividad, tecnología, inversión y competencia para la globalización del sector productivo, Guatemala, octubre.

FEDEPRICAP/BID, (1994) "Competitividad de los sectores productivos de centroamerica y Panamá", San José, Costa Rica.

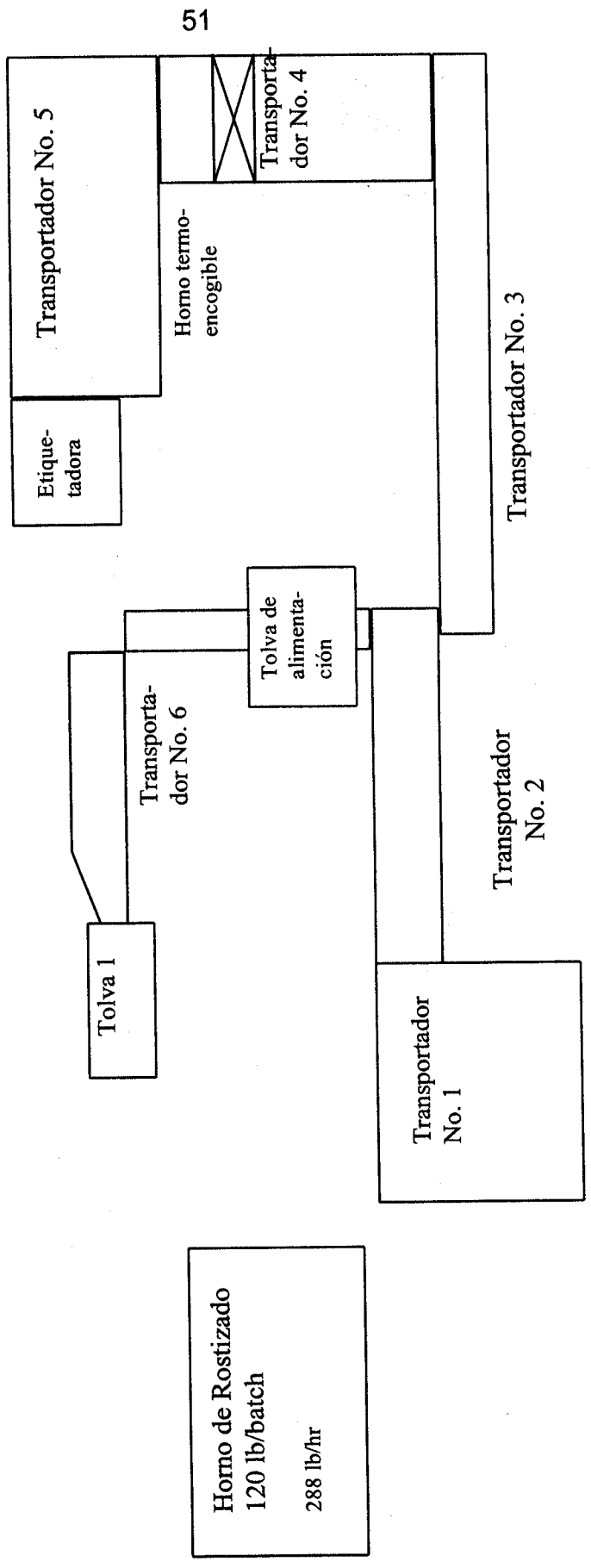
Molina Woolford & Asociados, (1996-98) "Análisis y proyección de la economía Guatemalteca", Vol. X No. 2, Guatemala, diciembre.

Segeplan, (1995) "Guatemala: una política industrial para el siglo XXI", Guatemala, agosto.

ANEXOS

Plantaciones Nuez del Pacífico S.A. Manuafactura

Proyecto Nuez Rostizada y Salada



PLANTACIONES NUEZ DEL PACIFICO MANUFACTURA

LAYOUT DEL PROCESO DE EXTRACCION DE ACEITE

