

# UNA ALIANZA PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO HUMANO: LAS UNIVERSIDADES Y LAS EMPRESAS CULTURALES

Leonardo Díaz García

## RESUMEN

Este informe se estructura a partir de dos investigaciones: una que aborda la situación de las empresas culturales en República Dominicana y otra que se focaliza en analizar el sector artesanal. El ámbito cultural tiene una gran potencialidad para dar competitividad a la economía dominicana y contribuir significativamente a un desarrollo local y nacional: humano, sostenido y sostenible.

Ambas investigaciones se realizaron de forma cualitativa, sobre la base de grupos focales, entrevistas, usando cuestionarios aplicados de forma presencial, y apoyados en teorías, modelos y técnicas gerenciales estratégicas y de marketing, con el propósito de obtener información de los diferentes actores del sector cultural: empresarios, expertos, técnicos, funcionarios, artistas y líderes en general. Además de la investigación de campo, se realizó una investigación bibliográfica amplia.

Se obtuvo información de actores del sector procedentes de diferentes localidades de la geografía nacional, lo que permitió lograr los objetivos propuestos en un rango que abarca desde un diagnóstico de la situación del sector, la descripción de cómo el sector posee alta potencialidad para aumentar su competitividad a nivel nacional, impulsar el desarrollo local-humano, hasta la identificación de lo que se necesita para fortalecerlo.

## PALABRAS CLAVES

Cultura, innovación, creatividad, competitividad, alianza estratégica, industrias culturales, universidades, desarrollo local, desarrollo humano.

## INTRODUCCIÓN

Las industrias culturales y creativas (IC) tienen mucho que aportar al desarrollo humano pues constituyen un componente importante para hacer más competitivo el sector turístico; sin embargo, se caracterizan por su gran debilidad en prácticamente todos los factores que componen la cadena de valor, sobre todo las empresas del área artesanal. Los empresarios del sector están conscientes de esas debilidades, solicitan apoyo y se declaran dispuestos a realizar las alianzas estratégicas necesarias para hacer competitivas sus unidades productivas. En la investigación se reconoce que las universidades son fuertes en las principales áreas donde son débiles las unidades artesanales de las IC, por lo que su misión les induce a brindar el apoyo que requiere el sector cultural.

Este trabajo se nutre de dos investigaciones realizadas por el autor, para instituciones que las encargaron: Plan estratégico de competitividad de las industrias culturales y creativas 2010-2015 y Plan estratégico para el desarrollo del sector artesanal dominicano 2015-2018. La motivación fundamental es, en base a elementos científicos, promover la necesidad de una alianza estratégica entre el sector cultural y las academias universitarias, preferiblemente bajo el liderazgo del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT).

El autor considera relevante esta propuesta para UNAPEC, dada la importancia que la institución confiere al tema cultural; además, es un área donde la institución puede canalizar su tradicional y valioso trabajo para encauzar aportes importantes al sector turístico y al desarrollo local, humano, sostenido y sostenible del país.

## MARCO TEÓRICO: CULTURA Y DESARROLLO

El desarrollo es un proceso deliberado que busca la erradicación o al menos la disminución sistemática de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad. Se estiman como objetivos y metas del desarrollo igualar las oportunidades económicas, sociales, culturales y políticas entre todos los integrantes de una nación.

La cultura es un componente importante en el proceso de desarrollo humano y contribuye de manera significativa en la economía, también es fundamental su capacidad transformadora de la sociedad. La cultura abarca recursos simbólicos que, al comercializarse, contribuyen al desarrollo económico y a la creación de valor. Por tanto, las industrias culturales (IC) son importantes no sólo por su contribución a la economía sino también como vehículo de identidad cultural (dossier UNESCO, 2011).

Una producción cultural alta en una localidad, región o país, propicia que los moradores se sientan orgullosos de su suelo y desarrollen identidad cultural, lo que aumenta la sensación de bienestar de la población; al mismo tiempo, la identificación con una cultura específica crea sentimientos de pertenencia y seguridad. Además, propicia el potencial para guiar un país por la vía del desarrollo humano, local, sostenible y global. Esa identidad cultural marca diferencias, lo que impregna competitividad a las actividades productivas de la localidad.

Según Octavio Getino (2001), a diferencia de cualquier otra industria y junto a las dimensiones económica (inversión, producción, facturación, etc.) y social (empleo, etc.), las IC presentan una tercera característica específica que es la capacidad de expresar y dinamizar el imaginario colectivo de las sociedades. Recordemos que el ser humano es cada vez más un consumidor de cultura y que, en términos generales, los individuos pasan más horas de su tiempo frente a la influencia de los medios que a cualquier otra actividad.

Las industrias culturales producen y comercializan bienes y servicios a partir de una actividad que se puede catalogar cultural, pero que tiene la particularidad de amoldarse a las leyes capitalistas en lo concerniente a producción, distribución y consumo. Por tanto, son a la vez recurso económico y medio de cohesión social dado el hecho que promueven identidad. Dichas industrias se caracterizan por su función de creación, producción, distribución, consumo y atesoramiento. La creación y el atesoramiento son esferas peculiares de las IC pues la primera implica originalidad y capacidad creativa y expresiva; mientras que el atesoramiento influye en el ser

humano en términos de afirmación y redefinición del imaginario (o práctica) social (Canclini, 2011).

En resumen, las industrias culturales pueden ser identificadas como un sector que ofrece servicios en los campos del entretenimiento, educación e información (p.ej. películas, música grabada, medios impresos o museos), así como productos manufacturados con los cuales el consumidor elabora comportamientos distintivos de individualidad, autoafirmación y manifestación social (p.ej. ropa de moda o joyería).

Rausell, Abeledo y Carrasco (2007) plantean que la cultura es una de las opciones de especialización de territorio más conectada al espacio donde se asienta. Las industrias culturales son particularmente idóneas para apoyar y promover el desarrollo local por lo que, a partir del planteamiento de dichos autores, se reelaboraron las siguientes características:

1. En muchos casos están vinculadas a una ubicación específica; consecuentemente pueden crear trabajos sostenibles que sean menos susceptibles a las fluctuaciones de la economía global.
2. Son más intensivas en mano de obra, por lo que la formación de técnicos es relativamente corta y de bajo costo ya que estos se perfeccionan con su propio trabajo, al tiempo que producen.
3. Tienden a ser respetuosas del ambiente y estar interconectadas dentro de las ciudades o regiones pues provocan difusión y arrastre, aspectos claves para lograr desarrollo económico.
4. Tienden a aglutinar amplios conocimientos locales tácitos (tradición transmitida vía observación a familiares, vecinos, etc.) que no son accesibles globalmente, sino disponibles en ese entorno local.
5. Los productos de las industrias culturales fluyen a través de las fronteras nacionales con relativa facilidad (si se les acompaña de la comercialización adecuada), siendo vendidos en los mercados locales e internacionales.

6. Estas industrias generan externalidades positivas al contribuir a una mayor calidad de vida en los lugares donde operan; también realzan la identidad cultural, la imagen y el prestigio del área, la autoestima personal y local. Apoyan además el desarrollo y la competitividad del turismo con la diversidad y diferenciación que propician.
7. Son flexibles y se encuentran en una amplia gama de escenarios, otro factor importante para competir.
8. Pueden asumir un papel crítico en la promoción de cohesión social y en el sentido de pertenencia; además son excelentes para realizar convites de fuerte impacto en el desarrollo humano, para mejorar la convivencia y dar mayor calidad a la vida cotidiana.

Los autores sostienen que, debido a la fuerte conexión entre las industrias culturales y el territorio donde están ubicadas, resulta difícil crearlas por simple voluntad política o por incentivos fiscales. Por tanto, es improbable que los enfoques basados en una planificación de arriba hacia abajo logren mucho a nivel local. Más que en cualquier otro sector, para las industrias culturales es imperativo comenzar a trabajar con los recursos disponibles y desarrollar su futuro alrededor de las oportunidades existentes. Dado lo indicado anteriormente, se plantea que la cultura debe colocarse en el corazón de las estrategias de desarrollo.

## CULTURA, INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Para los economistas clásicos el motor del desarrollo económico era la acumulación; y ésta debe aplicarse a inversiones productivas que se traduzcan en progreso técnico; es decir, aplicar el desarrollo tecnológico (blando y duro) al proceso productivo. Al mismo tiempo, las inversiones iniciales se deben hacer en sectores con eslabonamientos fuertes que desencadenen mecanismos amplios de difusión y arrastre. Por eso, el desarrollo de varias industrias culturales provocaría un impacto positivo importante en el desarrollo de otros sectores económicos.

Rausell (2012) sostiene que la concentración de actividades culturales y creativas en un determinado territorio cambia la lógica y el funcionamiento de las dinámicas económicas de forma más profunda y compleja de lo supuesto anteriormente; y que, a través de la propensión a la innovación, el “campo cultural” exporta al resto de los campos socioeconómicos un conjunto de valores que implican un replanteamiento ético y encajan mejor con el concepto de desarrollo sostenible. Afirma además Rausell que la cultura amplía potencialmente la frontera de posibilidades futuras por lo que, en la actualidad, no aprovechar con inteligencia esa circunstancia sería una irresponsabilidad en razón de que:

- La cultura y la creatividad están íntimamente relacionadas, lo que lleva a un crecimiento en espiral porque la creatividad está en el origen de la cultura y ésta, a su vez, crea un entorno que permite el florecimiento de la creatividad; al mismo tiempo, la creatividad está en el origen de la innovación.
- La innovación es la explotación exitosa de nuevas ideas, expresiones y formas; es además un proceso que desarrolla nuevos productos, servicios y modelos de negocio, o nuevas formas de responder a las necesidades sociales.
- La creatividad es de gran importancia para la capacidad innovadora; la cultura, la creatividad y la innovación son vitales para la competitividad y el desarrollo de las economías y las sociedades, especialmente en tiempos de cambios acelerados y problemas serios.
- Las IC estructuradas vía grupos colaborativos de múltiples profesionales promueven las innovaciones de productos, procesos, mercadeo y organización social, lo cual impacta favorablemente el desarrollo nacional y particular de las IC.
- El requisito clave de las innovaciones (para que se transformen en progreso técnico) es que consigan introducirse de manera exitosa en el mercado, para generar beneficios y alterar el equilibrio económico previo, lo que favorece la ruptura del status quo en la economía y, por tanto, promueve el crecimiento y desarrollo.

Unido a lo anterior está que, bajo el esquema de economía global actual, no resulta suficiente el trabajo de un solo emprendedor para fortalecer una empresa pequeña, mucho menos en un sector artesanal con una marcada debilidad económica de sus integrantes. De ahí que es condición necesaria la creación de unidades productivas con diversos profesionales que sigan modelos inteligentes de gestión de la innovación para hacer un tránsito exitoso hacia el progreso técnico. Los préstamos y capacitación a esas unidades artesanales débiles no son suficientes para que el sector se desarrolle e impacte significativamente al sector turístico y los demás sectores nacionales.

Se precisan estructuras organizativas que transformen el conocimiento tácito en explícito, a través de un trabajo colaborativo; así como estructuras organizativas que dispongan de procesos sistemáticos de institucionalización de la creatividad, la innovación y el progreso técnico.

Los emprendedores del sector cultural tienen mucho conocimiento tácito. Este proceso de transformación del conocimiento tácito en explícito es de singular interés para entender el potencial de la cultura como factor de innovación, dado el valor que determinadas formas de conocimiento van a cobrar y el papel de la cultura y las artes en su producción y gestión.

De vuelta al informe de Rausell (2012) y con nuestra reelaboración, encontramos afirmaciones como:

- El conocimiento tácito comprende toda una serie de saberes: sistemas de creencias, intuiciones, habilidades y un sinnúmero de elementos que no están codificados y que son aprendidos a través de la participación social, la experiencia o las tradiciones.
- A través de la transformación de este conocimiento tácito en conocimiento explícito se hace más útil el conocimiento y se abre una importante fuente de información al alcance de todos en la empresa, lo cual crea un amplio campo de ventajas competitivas potenciales.

- Lo anterior supone una estructura en red, la cual se configura como la estructura por excelencia para el desarrollo exitoso de una organización y para la obtención de una mayor función de integración. La red es la arquitectura de la complejidad (competir hoy es muy complejo), y al mismo tiempo es la arquitectura de la creatividad, la innovación y la competitividad. La horizontalidad, el diálogo y la discusión constructiva resultan clave: nadie sabe tanto como todos juntos.

Resulta clave la importancia de capturar todo tipo de saber, sea que emane del ámbito académico, de procesos sociales, de experiencias personales, de diferencias culturales, o de las tradiciones. Quienes integren los equipos de captura deben verse (y se debe lograr que así sea) con una estatura similar a la de cualquier otro miembro del equipo: el artesano, el operario artesanal; todos son tan expertos como el MBA en marketing, como el ingeniero industrial, por ejemplo.

Desde esa perspectiva, el papel de la cultura como promotora de entornos creativos ricos en capital social cobra una dimensión estratégica. Puede que sea necesario un reforzamiento en la autoestima de nuestros artesanos para que se sientan de la misma estatura profesional que los demás profesionales con los que puedan formar equipo; y tal vez habría que concienciar a los profesionales académicos en el sentido que el emprendedor cultural con que comparten es tan profesional como un egresado universitario. Lo anterior presupone, y requiere, una cultura de trabajo que premia la apertura, la cooperación y la autogestión. Y como ya se indicó, la horizontalidad, el diálogo y la discusión constructiva resultan clave: nadie sabe tanto como todos juntos.

## DESAFÍOS, RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS IC

Según Quartesan y otros (2007) y Rey (2008), independientemente de las características únicas que tiene cada área del sector cultural todas comparten retos que en muchos casos resultan similares. A su vez, dichos retos entrañan oportunidades a través de las cuales se puede lograr el desarrollo y la competitividad de las IC, siempre



que se logre una intervención correcta de los gobiernos, las universidades, el sector privado y las instituciones financieras multilaterales de desarrollo.

Un problema importante a resolver es la contabilización correcta de los aportes de las IC a la economía nacional y a la sociedad, ya que en la actualidad los registros erróneos las colocan en una categorización baja. La correlación entre la inversión del Ministerio de Cultura y la rentabilidad de la cultura es todavía muy débil, como también lo es la capacidad de negociación de las autoridades de Cultura frente a las autoridades económicas de los países.

Otro problema es la falta de coordinación entre los sectores de las industrias culturales, lo que se refleja en desafíos serios en tres niveles diferentes: a) entre instituciones públicas, b) entre actores públicos y privados, y c) entre actores privados. En la República Dominicana hay serias deficiencias en esas áreas, lo cual afecta sensiblemente el desarrollo del sector. De ahí lo relevante de lo que se propone en este artículo.

Para muchas industrias culturales la distribución es un desafío más grande que la producción, urge pues el mejoramiento de los circuitos de distribución. A ese reto se une la integración-cooperación de los mercados regionales, que es necesaria para aumentar la competitividad de las industrias culturales en América Latina y el Caribe (LAC).

Se precisan además programas de apoyo a los creadores individuales y a los grupos de creación, tales como premios, pasantías y experiencias de incubación, entre otros; estos constituyen mecanismos para consolidar una infraestructura cultural sólida y activa. Otro reto es la promoción de la recuperación de la memoria cultural en las áreas de la gastronomía, la artesanía, el folklore, la danza y la música clásica, por solo mencionar algunos sectores; esto así, porque hay conocimientos y prácticas culturales que tienden a perderse con sus actores tradicionales, o porque son tradiciones que se transmiten de forma oral y están siendo ahogadas por el bullicio de la modernidad. Ahora bien, es conveniente recuperar esa memoria cultural, pero también hay que fomentar la innovación.

Adicionalmente, resulta necesario invertir en la formación del público criollo con el propósito de ampliar el acceso a las herramientas creativas y, de manera especial, su disfrute y apropiación cualificados. Por la falta de formación del público se da la penosa realidad de que grandes esfuerzos de las áreas culturales para llevar al público un producto de calidad, apenas atraen una cantidad reducida de consumidores, con lo que se esfuma la rentabilidad social y económica.

A lo anterior hay que agregar los retos en los aspectos gerencial, educativo y comunitario: se precisa educación y capacitación. En la mayoría de los sectores, en sentido general se nota un nivel bajo de capacidad de gestión; además, resulta puntual conectar las prácticas culturales con los procesos sociales y comunitarios. Por ejemplo, se ha constatado la relevancia de proyectos musicales, audiovisuales, de teatro o danza, en el desarrollo de programas de salud, de reducción de la violencia, o de formación democrática.

Una investigación bibliográfica y de campo arrojó el resultado claro de que las IC dominicanas adolecen de todos esos aspectos.

#### ESTRUCTURA TÍPICA DE LAS EMPRESAS CULTURALES DOMINICANAS Y LOS ASPECTOS QUE DEBEN FORTALECER

En el sector cultural dominicano predominan los gestores individuales, las mini estructuras familiares y las micro y pequeñas empresas. Además, un porcentaje amplio de esos emprendedores pertenece a las capas pobres y/o a la pequeña burguesía; con escasos conocimientos gerenciales, pocos recursos y baja escolaridad.

La mayoría de las IC dominicanas pertenecen a la categoría de micro y pequeñas empresas, y en documentos del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) se reconoce que éstas ven limitada su competitividad mayormente por cuestiones relacionadas a los procesos de control de calidad, del nivel de capacitación y especialización de los trabajadores, del desarrollo insuficiente de habilidades gerenciales y de aplicación de métodos de administración moderna, así como problemas en las líneas y procesos de producción. Todo

lo anterior se refleja en bajos niveles de productividad, y en consecuencia en baja producción y calidad deficiente.

Según el CNC, la estructura anterior se complica más debido a la siguiente característica: como el resto de América Latina, República Dominicana se caracteriza por su falta de capital organizacional y por adolecer de organizaciones que trabajen en conjunto y en equipo, de manera focalizada, para producir economías de escala y sinergia amplia.

Por ello es necesario impulsar la competitividad a nivel sectorial, con un enfoque de integración de clusters (conglomerados productivos) que generen economías de escala importantes, preservando la flexibilidad de la unidad productiva pequeña. Además, hay que identificar otros posibles modelos de interrelación organizacional, de asociación (por ejemplo, alianzas estratégicas entre las IC y las universidades), que hagan esas unidades productivas más competitivas.

Por otro lado, se señalan los atrasos relativos en el aspecto tecnológico de las micro y pymes; por lo que se sostiene que un plan estratégico de desarrollo debe plantear formas concretas sobre cómo, por ejemplo, las IC deben actuar impulsadas e impulsando la innovación y el desarrollo tecnológico. Pero se insiste en el planteamiento de que las debilidades de las Mipymes son bien conocidas por las instituciones responsables de apoyar el desarrollo empresarial. Véase otro caso.

En la publicación “La importancia de las Mipymes en el desarrollo de República Dominicana”, del viceministerio de Fomento a las PYMES, del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), se advierte un conocimiento preciso sobre ese importante y necesitado sector, vemos:

- Identifican como retos:
  1. Servicio de energía eléctrica inestable y de alto costo.
  2. Problemas de liderazgo, gestión y gerencia.
  3. Problemas de gestión del capital humano.

4. Ausencia de planificación de los procesos productivos.
  5. Maquinarias obsoletas y falta de mantenimiento.
  6. Costos de materias primas elevados.
  7. Bajos niveles de procesos de innovación y desarrollo de productos.
- Problemas estructurales:
    1. Débil acceso a la cadena de valor.
    2. Necesidades insatisfechas de financiamiento,
    3. Escasa bancarización.
    4. No planificación financiera y contabilidad no organizada.
    5. Conocimiento parcial de leyes y normativas.
    6. Desconocimiento de procesos de pagos de impuestos.
    7. Limitada cultura de asociatividad y colaboración.
  - Prioridades: energía, acceso a mercados, asistencia técnica y capacitación, acceso a productos financieros adaptados, acceso a nuevas tecnologías, seguridad social, formalización, adecuación tributaria.

El aumento de la capacidad competitiva de las empresas requiere un trabajo coordinado entre el gobierno, las organizaciones empresariales, la sociedad civil y las academias. El país es un sistema, hay que verlo como algo holístico.

#### UNA MIRADA MÁS DETALLADA AL SECTOR ARTESANAL DOMINICANO. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ARTESANAL PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS, CÓMO DESARROLLAR ESE SECTOR

En la publicación: "Dossier UNESCO. Artesanía y Diseño (A+D), No. 2. Taller A+D", se plantean aspectos relevantes para orientar sobre la

necesidad de una alianza estratégica que una el capital intelectual que abunda en las universidades con los poderosos conocimientos que tienen los hacedores culturales. A continuación, se recogen planteamientos extraídos de esa publicación.

La cultura es un componente importante en el proceso del desarrollo humano y contribuye de manera significativa en términos económicos, pero también es fundamental por su capacidad transformadora de la sociedad. La artesanía y las tradiciones artesanales son las expresiones culturales que mejor manifiestan la vinculación entre el patrimonio y el desarrollo, entre el arte y la industria.

En la Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Inmaterial realizada durante la 32ª Conferencia de la UNESCO, en el 2003, se definió como patrimonio cultural inmaterial (intangibles) “los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas, junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que le son inherentes a comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconocidos como parte integrante de su patrimonio cultural”.

El Patrimonio Cultural Inmaterial es fruto, siempre, de un contexto cultural; nace y se desarrolla en una comunidad, un grupo o en individuos que comparten una serie de códigos comunes. Las comunidades, los grupos y, en algunos casos, los individuos, desempeñan un papel importante en la producción, la salvaguarda, el mantenimiento y la recreación del patrimonio cultural inmaterial, contribuyendo con ello a enriquecer la diversidad cultural y la creatividad humana. El patrimonio cultural inmaterial, transmitido de generación en generación, infunde un sentimiento de identidad y continuidad, y contribuye a promover el respeto por la diversidad cultural y la creatividad humana.

La artesanía es uno de los medios para cuidar y transmitir la diversidad cultural, la cual constituye un patrimonio común de la humanidad. Se destaca así la importancia de los conocimientos tradicionales como fuente de riqueza inmaterial y material, en particular los sistemas de conocimiento de los pueblos autóctonos y su contribución positiva al desarrollo sostenible; así como la necesidad de garantizar su protección y promoción de manera adecuada.

De ahí que resulte necesario adoptar medidas para proteger la diversidad de las expresiones culturales y sus contenidos, especialmente en situaciones en las que corran peligro de extinción o de menoscabo grave.

El sector artesanal es uno de los más potentes y sostenibles de las industrias culturales, y proporciona un beneficio multifacético. Las artesanías estimulan la generación de trabajo y beneficios económicos, a la vez que revalorizan el inapreciable bien que constituye la cultura criolla y propicia una aplicación nueva de los conocimientos tradicionales que pueden resultar amenazados por el actual proceso de mundialización y homogenización cultural.

En ese orden cabe mencionar que se han producido cambios en las preferencias del público, entre otros, los siguientes. Una búsqueda de autenticidad que parece no lograrse con el consumo de productos industrializados seriados y estandarizados. Hay un reconocimiento mayor de la dimensión espiritual de la artesanía, de los productos hechos a mano; y ese reconocimiento del valor cultural de los productos artesanales se contrapone a los productos industriales y estandarizados. Por tanto, se precisa de una oferta creativa de calidad en la oferta de productos artesanales, nicho que ya desarrollan diversos países a través de los trabajos colaborativos.

Es necesario promover el emprendimiento conjunto de los artesanos con otros técnicos y profesionales, sobre la base de acuerdos voluntarios de beneficio mutuo que ofrezcan alternativas culturales innovadoras, que provean productos de calidad que conserven la biodiversidad y que protejan el medio ambiente.

Se considera que el diseño es clave para estimular la creatividad. En el caso de las artesanías, los productos artesanales con diseño aplicado reciben una valoración alta pues provienen de la imaginación y el saber hacer de los artesanos. Esa es la razón por la que los actores de ese sector consideran una especie de sinergia natural el trabajo colaborativo entre artesanos y diseñadores.

Cabe destacar que dicho trabajo colaborativo se debe enriquecer con la inclusión de otros profesionales que desempeñen los roles y funciones complejos que demanda un mundo cada vez más

globalizado, en lo referente a las relaciones entre productores, diseñadores y consumidores. Esto así, pues cada vez más los productos se exponen en mercados más amplios y globalizados y se crean nuevas formas de comercialización, aunque el contacto personal y directo entre artesano y usuario es cada vez más reducido.

Hay que reforzar la cooperación y la solidaridad internacional, con el fin de favorecer las expresiones culturales y facilitar el acceso a los medios de creación, producción y difusión. Se recomienda realizar transferencias de experiencias exitosas (*benchmarking*) entre localidades, regiones y países. Además, alentar el establecimiento de políticas que desarrollen las tendencias de crecimiento de las industrias creativas, y favorecer instancias que potencien y agreguen valor al vínculo entre artesanos, diseñadores y otros profesionales que puedan contribuir significativamente al fortalecimiento del sector artesanal.

Nada mejor que la siguiente frase para cerrar este punto: “La cultura es la gran olvidada de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En un mundo como el de nuestros días, sujeto a mutaciones culturales de toda suerte, es apremiante acompañar los cambios y velar por que no generen más vulnerabilidad en quienes están ya mal pertrechados para afrontarlos” (Koichiro Matsuura, ex director general de la UNESCO).

#### SÍNTESIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL SECTOR, SEGÚN SE PLANTEAN EN LAS FUENTES SECUNDARIAS ANALIZADAS

- Ausencia de políticas adecuadas y programas específicos de apoyo.
- Ausencia de modelos organizativos entre los diversos negocios, que permitan estandarizar precios y prácticas, así como negociar grupalmente con guías, tour operadores y hoteles.
- Falta de coordinación entre las actuales organizaciones e instituciones rectoras, o que realizan acciones de apoyo al sector.

- Baja formación de los artesanos, en áreas gerenciales, técnicas, éticas, etc.
- Producción de ensayos, libros, artículos de prensa y revistas especializadas que contribuyan más al conocimiento de nuestras artesanías.
- Planificación de un programa de formación para artesanos en varias líneas, tales como gestión, técnicas, diseños, comercio, marketing, etcétera.
- Redefinición o creación de una currícula académica en lo que respecta a actividades artísticas y como parte del eje transversal de la identidad cultural. A ésta debe integrarse también el tema de la artesanía como parte de las iniciativas de la escuela nacional, para explorar artistas y talentos potenciales.
- Producción de artículos artesanales de baja calidad.
- Informalidad en la producción y aislamiento de los artesanos.
- Con frecuencia los artesanos del país no cuentan con la capacidad productiva que les permita una entrega confiable en los pedidos grandes, precios competitivos, diseños y productos novedosos y representativos de la cultura nacional.
- Son escasas o inexistentes las líneas de productos artesanales que apelan al fervor de la música, del carnaval, el baile y el béisbol, entretenimientos u ocupaciones que para muchos dominicanos constituyen su pasión y razón de ser.
- El mercado artesanal se ha estancado, fundamentalmente por ofertas de *gift-shops* y puestos de venta en los destinos turísticos, con lo que se descuida el mercado local.
- La elevada estructura de precios en las ventas a turistas y los altos costos de la producción artesanal nacional, han sido los principales causantes de los altos volúmenes de importación de artesanías que han desplazado del mercado a muchos artesanos criollos.



Como se ve, el sector artesanal dominicano se encuentra en condición crítica, a pesar de la disponibilidad de mano de obra y de la posibilidad de realizar los eslabonamientos necesarios hacia adelante (con el turismo y el comercio) y hacia atrás (con el sector primario) que son claves para el desarrollo (sectores artesanal, agrícola, industrial, turístico, comercial, educativo, etc.); además, se dispone de recursos naturales suficientes. Paradójicamente, por doquier se dice que las MIPYMES constituyen una de las más importantes columnas del desarrollo de nuestro país.

#### LA COMPETITIVIDAD DEL TURISMO, LAS INDUSTRIAS CULTURALES, EL DESARROLLO ARTESANAL Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL PAÍS

La República Dominicana, como toda la región latinoamericana, tiene una gran diversidad étnica y cultural como resultado del gran mestizaje resultante de las conquistas y colonizaciones multiformes y de las abundantes migraciones, lo que generó un mapa multicultural diverso y dinámico donde los encuentros y desencuentros culturales (progenitores de múltiples penas y alegrías) han creado condiciones especiales para la conformación de una región extensa de bellísima diversidad en las áreas: emocional, aspecto físico, costumbres, expresiones folklóricas y culinarias, etc. En gran parte debido a la conjugación en lo autóctono, de lo europeo, con lo africano y con lo asiático. Lo anterior explica el rico y variado patrimonio artesanal particular en cada localidad.

Corona lo anterior la exuberante variedad y belleza del territorio y la abundancia relativa de recursos naturales. Es quizás la región del mundo más festiva, colorida y musical; con más variedad de cantos, penas y amantes de la alegría y la libertad; con vastísima diversidad de fauna, con bellezas naturales sublimes y variadas. Todo ello explica por qué esta región posee una prolífica y bella artesanía; dada esa rica y variada diversidad local, tiene todo y más de lo necesario para conquistar los mercados nacional, regional, continental y global.

Cada país latinoamericano es un microcosmos poseedor de lo que caracteriza a toda la región. De ahí el alto potencial turístico y artesanal de cada rincón de esta bella nación. La anterior aseveración queda sustentada en la geografía física y humana que compone la República Dominicana. Como dijera el poeta nacional Pedro Mir: "Hay un país [...] en el mismo trayecto del Sol. Oriundo de la noche...". Ese gran potencial sostiene la esperanza de que la tiniebla que abate a los artesanos y a las IC tarde o temprano será derrotada, si se implementan propuestas como la que se sugiere en este artículo.

Cabe señalar que una razón poderosa para desarrollar las IC y modernizar el sector artesanal (uno de los principales renglones de las IC), es su capacidad de proveer competitividad al importante sector turístico nacional, cuya competitividad se encuentra actualmente en picada. Si se plantea fortalecer y elevar la competitividad del sector turístico, hay que empezar por fortalecer y modernizar el sector artesanal y todos los demás renglones de las IC. En el "Informe de Competitividad de la República Dominicana del 2012", el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) hace un análisis interesante sobre el sector turístico en el que resulta evidente la necesidad que tiene dicho sector de trabajar de forma cercana con el sector artesanal y otros pertenecientes a las IC; para aumentar la competitividad y paliar las debilidades del sector turismo. El referido informe plantea:

El Foro Económico Mundial, en su informe de Viajes y Turismo del 2012, indica que la R. D. ocupa la posición 86 en el índice global de Competitividad de Viajes y Turismo. Este indicador ha venido disminuyendo en los últimos años, donde el país de la posición 67 en el 2009 pasó a la 72 en el 2011. Concretamente llama la atención el desalentador desempeño que el país registró en los aspectos relacionados al subíndice de Recursos Humanos, Naturales y Culturales, donde el país ocupó la posición 108 de 140 países analizados. Visto esto el CNC afirma que hay que fomentar una cultura emprendedora, así como promover y ejecutar procesos creativos donde la innovación garantice productos y servicios cuya diferenciación sea parte única de la experiencia de los visitantes, como clave para la sustentabilidad de los destinos.

Dado lo anterior, resulta claro el gran aporte, por ejemplo, que la artesanía puede hacer al turismo para elevar su competitividad; además, queda documentada la continuidad de la pérdida de competitividad del sector turístico. A continuación se muestran otros datos recientes:

El turismo es la principal fuente de ingreso de la República Dominicana ya que, gracias a este sector, el país recibe el 25 por ciento de los turistas que visitan el Caribe y el 50 por ciento de la inversión, teniendo el privilegio de ser elegida por los más grandes empresarios turísticos para la construcción de sus complejos hoteleros... Sin embargo, en competitividad nos hemos rezagado (Valerio, 2013).

Es evidente que la pérdida de competitividad del turismo es una gran amenaza para el crecimiento y la estabilidad de la economía dominicana. Solo por esta razón ya se debió haber intervenido con un amplio plan de desarrollo al sector cultural y en particular al sector artesanal. La Coordinadora Sectorial de las Áreas Turismo, Innovación y Emprendedurismo del CNC añade que:

En términos de competitividad hemos venido perdiendo espacio en comparación con nuestros competidores más directos, según el último Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo realizado y publicado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en 2013. Manteniendo una tendencia a la baja, el país pierde posicionamiento en el ranking global del Índice de Viajes y Turismo (TTCI por sus siglas en inglés) al ocupar la posición 86 de 140 países analizados a través de la medición de los subíndices: i) Recursos humanos, culturales y naturales, ii) Clima de negocios e infraestructura y iii) Marco regulatorio" (Vásquez, 2013).

Al respecto, Octavio Getino recuerda que "el consumidor es cada vez más un consumidor de cultura" (Getino, 2001). Nos sigue planteando la especialista indicada que:

En el plano regional pasamos de ocupar la posición 14 para ocupar la número 17 de un total de 27 países analizados para la región de las Américas, superando apenas a Honduras,

Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Bolivia, Venezuela, Paraguay y Haití. Para el presente informe, República Dominicana presentó desventajas frente a Ecuador, Trinidad y Tobago y Colombia, países que de forma individual mostraron niveles sustanciales de mejora en comparación con 2011, y que por primera vez superan a nuestro país en el indicador global. Tras un análisis pormenorizado de los informes publicados por el WEF desde 2008 a la fecha, evidenciamos una pérdida vertiginosa de posicionamiento de nuestro país. Según la evolución del índice global, perdemos 23 posiciones en comparación con 2008 (Vásquez, 2013).

Insistimos nosotros en indicar que, si el sector artesanal y en general las IC no mueven a los organismos responsables a dar un mayor apoyo para su fortalecimiento, se debe meditar seriamente lo siguiente que expresa la Coordinadora Sectorial de las Áreas Turismo, Innovación y Emprendedurismo, del CNC:

Una retrospectiva del indicador nos permite inferir que nuestra mala calificación obedece a un muy desalentador comportamiento en las variables que componen el subíndice de “Recursos humanos, naturales y culturales”. De ostentar la posición 67 en este indicador en 2008, retrocedimos al lugar 108 en 2013, con una pérdida absoluta de 41 posiciones (Vásquez, 2013).

Es necesaria una profunda reflexión a partir de este clamor que hace la especialista indicada, quien hace un llamado de atención a la pérdida gradual de competitividad que se viene evidenciando en nuestro país en las variables correspondientes a nuestros recursos humanos, medioambientales y culturales. Por resultar relevante para esta investigación, se transcribe a continuación un párrafo donde la autora repite con mayor énfasis en 2013 lo expresado el año anterior sobre la pérdida de competitividad del turismo:

Esto es preocupante en especial bajo la premisa de ser estos elementos claves para competir globalmente, en especial en una etapa donde es cada vez más demandado por los turistas una oferta de productos turísticos auténticos, especializados y diversificados (Vásquez, 2013).

La artesanía es parte importante de la respuesta que clama esta especialista al referirse a las IC, porque proveen un escape de la estandarización, de la masificación; además de constituir una alternativa cómoda y placentera a la diferenciación, una vuelta a la belleza de la individualización. Los países con alto potencial cultural, artesanal y turístico pueden ofrecer al mundo una vía placentera para encontrar nueva vez la individualidad: en todo tipo de prenda personal, en la decoración de sus casas y oficinas con objetos funcionales y estéticos (únicos), en el disfrute del folklore, con pinturas cargadas de cultura local, con accesorios de vestir, etc.

Con sus bellísimas playas, su potencial ecoturístico y el turismo cultural, nuestro país se puede vender como una de las más placenteras tiendas donde los visitantes pasarán una excelente estadía y encontrarán la individualidad anhelada; lo que hace la diferencia en un mundo masificado, cosificado. Todo se reduce a ofrecerla como un producto-servicio adecuado a la demanda, y publicitarla bien.

Dicho de otro modo, la intervención a favor del sector artesanal y de las IC en general es necesaria para el fortalecimiento del sector turístico, para tornarlo más competitivo, y proveerle factores diferenciales: únicos, raros, de difícil copia (no puede copiar otro país lo autóctono de una localidad donde el turista compartió, por ejemplo, en una aldea artesanal), que son aspectos claves en la competitividad.

Carlos Andújar, reconocido experto nacional, sostiene que es oportuno asociar la artesanía al sector turístico, que es su principal mercado nacional e internacional, como también lo son sus ferias y tiendas. Recomienda este experto que los vínculos entre los dos sectores deben ser mejorados con leyes, normas y otras regulaciones en las que se apoyen mutuamente. Aclara, sin embargo, que el sector turístico muchas veces reduce la artesanía a una mercancía marginal privilegiando básicamente las tiendas interiores de sus hoteles. Y sostiene que una cosa no debe contraponerse a la otra.

Recomienda este experto la articulación de las comunidades de los artesanos tradicionales, al paquete turístico. Si eso no se hace, se limita el impacto que ha de provocar el turismo en el sector artesanal

(y se limita el impacto favorable de la artesanía sobre el turismo). La necesidad de mancomunar esfuerzos obliga a una redefinición de estrategias. Andújar propone que un planteamiento adecuado para buscar una salida salvadora a esa limitante son las aldeas artesanales, verdaderas comunidades de arte popular enclavadas en los entornos de los grandes complejos turísticos; o simplemente en sus propios hábitats, pero vinculadas al turismo (Andújar, 2013).

Una aldea de artesanos no solo elimina al intermediario, sino que además presiona los precios de los artículos a favor del comprador, propicia un diálogo directo entre el visitante y los creadores del producto cultural, y permite una dedicación a tiempo completo para conocer la comida local, representaciones folklóricas y otras formas de identidad del lugar visitado (Andújar, 2013). Las aldeas podrían convertirse en un mecanismo poderoso para resolver uno de los graves problemas que limitan el desarrollo artesanal: los altos costos de las artesanías debido a los altos porcentajes sobre ventas que demandan los guías y los operadores turísticos. Además, con esas aldeas se crearían momentos únicos, espacio-tiempo-vivencia irrepetibles.

## HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A las convocatorias para la obtención de la información primaria asistieron gerentes (directores de las áreas culturales del Ministerio de Cultura-MC- y líderes de gremios y estructuras de los emprendedores culturales) de las áreas de artesanía, cámara del libro, teatro, gestión literaria, danza, sistema nacional de orquestas, cine, turismo cultural, editora nacional y Programa Nacional Sembrando Teatro (Díaz, 2010).

Se consultaron los gerentes del sector, se pidió que identificaran los factores críticos de éxito de las ICC dominicanas y señalaran cómo perciben ellos que son manejadas esas variables. Se identificaron los siguientes factores críticos:

- Organización empresarial (gestión humana, administración, sistema de contabilidad y finanzas, manual de calidad).

- Rigor en los procesos de producción (optimización de recursos, costes en general, mantenimiento de equipos, tecnología, terminación o acabado estandarizado).
- Plan estratégico de marketing (tendencias de época y mercado).

Según las personas consultadas, las claves para el éxito de las estructuras empresariales del área cultural son una buena organización, buenos procesos productivos y buena gestión de marketing. Consideraron además que, en general, esas unidades de negocio manejan de forma poco eficiente las áreas críticas de éxito.

También consideraron que hay deficiencias en la competitividad y que una solución puede ser que los negocios incorporen un enfoque empresarial (misión-visión, etc.), se estructuren mejor, logren estandarizar el proceso de producción y amplíen la capacidad instalada. Además, que logren innovar con buenos diseños, calidad del producto terminado y aumento del mercado consumidor. Incluyen además como requisitos para aumentar la competitividad una revisión de los costos de producción, acompañado de una gestión adecuada de promoción y mercadeo.

Añadieron que otra de las causas de la baja competitividad del sector es la escasa inversión en investigación, el poco apoyo que ofrece el sector privado, y la baja inversión que tienen esas unidades productivas. Desde luego, plantean que todo lo anterior implica formación, capacitación, entrenamiento, apoyo y financiamiento adecuados; así como un marco legal y acuerdos comerciales favorables al desarrollo del sector.

Con relación a la pregunta de qué deben hacer los emprendedores y empresarios del área cultural para solucionar esas debilidades, las respuestas de los gerentes, funcionarios del MC y líderes gremiales de las ICC fue que se formalicen como empresas (MIPYMES), registren sus productos para obtener la certificación correspondiente (SIRNA) y sean receptivos a la asistencia técnica para modernizar sus operaciones: producción, gerencia, mercadeo, calidad, etc.

Consideraron importante la implementación de alianzas estratégicas; conformación de grupos de eficiencia colectiva en los que se compartan costos operacionales y se incorporen acciones recíprocas; y fortalecer y estimular la formación de planes curriculares (danza, artesanía, etc.). También la especialización en líneas específicas (como el ejemplo de la Editora Nacional que solo se dedica a textos literarios).

Con relación al turismo indicaron que hay que se debe lograr insertar la parte cultural en los modelos tradicionales de turismo (turismo cultural), para promover y promocionar los valores culturales nacionales como componente importante de la oferta turística.

En resumen, la percepción de los gerentes del sector de las IC es que éstas requieren mejoras generales que permitan superar los factores críticos actuales que en un 40% de las IC se manejan de forma ineficaz, para comenzar por aumentar el actual 20% promedio de las IC que manejan de forma regular los factores críticos de éxito.

Sobre la base de la cadena de valor y el análisis funcional, se solicitó a los gerentes que hicieran un diagnóstico del desempeño gerencial de las empresas del sector. Sus conclusiones se plasman en el siguiente cuadro:

FUNCIONES PROCESOS	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
MARKETING	20	10	40			
CONTABILIDAD	10	20	50	10		
RRHH	10	20	50			
PRODUCCIÓN	20	20	30			
CALIDAD	20	30	30			
INVESTIGACIÓN		10	40	20		
TECNOLOGIA/SISTEMAS INFORMACIÓN		10	40	20		
ADMINISTRACIÓN	20	20	30			
LOGÍSTICA INTERNA					40	40
OPERACIONES					50	20



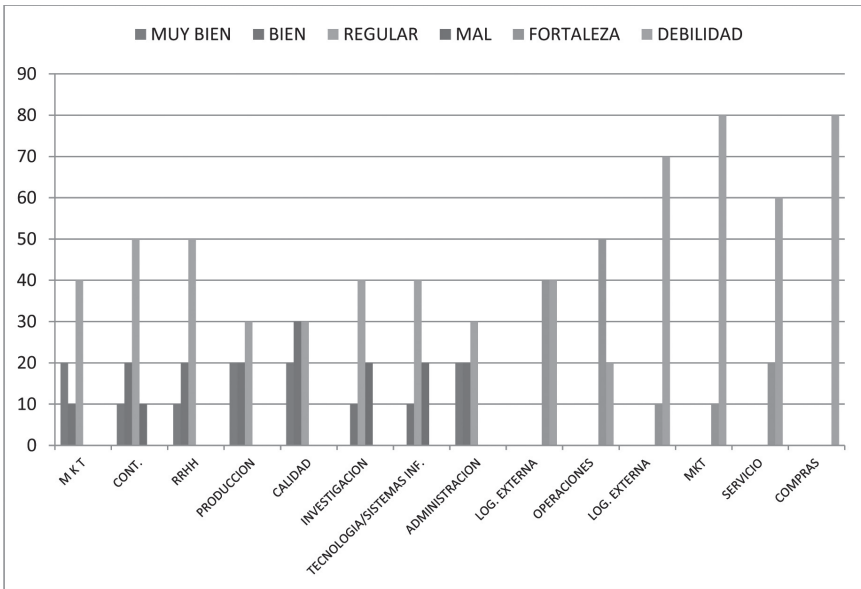
FUNCIONES PROCESOS	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
LOGÍSTICA EXTERNA					10	70
MARKETING					10	80
SERVICIO					20	60
COMPRAS						80

Cuadro No. 1. Diagnóstico de los aspectos gerenciales de las I.C.C. según la percepción de los gerentes del M. C. (porcentualmente). Fuente: propia.

Uno de los requisitos para que una organización pueda sobrevivir en el actual contexto de globalización es tener un buen desempeño gerencial. Como se aprecia en el cuadro No. 1, el sector de las IC está lejos de lograr ese objetivo pues exhibe debilidad en las compras de insumos, mercadeo, logística externa, servicio y logística interna. A pesar de lo anterior, en las operaciones refleja un nivel regular, que resulta lógico por tratarse del área cultural y en función de un nivel de operaciones de alcance medio, aunque sin capacidad para atender pedidos grandes.

En cuanto al análisis funcional, las estructuras empresariales culturales no manejan bien la tecnología de los sistemas de información; no obstante, dicho cuadro muestra un buen nivel en la calidad de sus productos: un 50% tiene buen desempeño, un 20% está muy bien y el restante 30% está bien. Cabe ponderar sin embargo el hecho que, si de todo un sector empresarial apenas la mitad maneja bien la calidad de sus productos, entonces habría que declarar al sector más que necesitado de apoyo; y como se muestra, hay muchas deficiencias en las demás funciones.

El gráfico No. 1 a continuación muestra de forma más clara las deficiencias en el manejo de las funciones y los procesos de las industrias culturales del país:



Fuente: propia.

Según reportan los gerentes, el 90% de las empresas no están bien estructuradas y aproximadamente el 50% no tienen planes estratégicos. Cabe señalar que una buena estrategia, sin la estructura adecuada, asegura el fracaso; mientras que una empresa sin estrategia está a merced del vaivén externo y no controla su futuro: no puede moderar las circunstancias, el azar, la suerte o la desdicha.

Al preguntarles si hay sinergia entre cultura, estructura y estrategia, declararon que muy pocas empresas lo logran. Para sobrevivir, crecer y desarrollarse como empresa se precisa que estructura, estrategia y misión-visión vayan en la misma dirección y sentido, que calcen y se amolden como partes de un solo engranaje. Y ese no es el caso, según los datos que reflejan el cuadro No. 2 y el gráfico No. 2.

DISPONEN DE	MAYORIA	POCAS	NINGUNA	NO SABE
Misión/Visión	60	40		
Planes estratégicos	50	50		
Bien estructuradas	10	90		
Cultura organizacional		70	20	10
Sinergia (estructura, cultural estratégicas)		80	10	10

Cuadro No. 2. Situación de las ICC con relación a la planificación estratégica, estructura y cultura organizacional (porcentualmente). Fuente: propia.

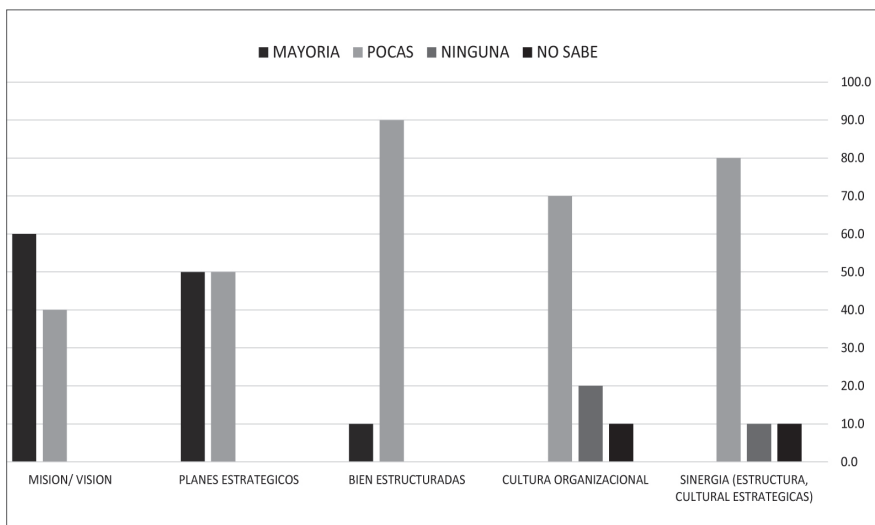


Gráfico No. 2. Representación gráfica de la situación de las ICC con relación a la planificación estratégica, estructura y cultura organizacional. Fuente: propia.

Con relación a la situación de los factores que facilitan o dificultan la competitividad de la industria nacional, la situación de las IC no es favorable y resulta evidente que deberá surgir un fuerte apoyo bien diseñado, bien implementado, para el fortalecimiento del sector. Esto es aconsejable porque se dispone de factores esenciales

para el desarrollo de las IC, en cantidad y calidad suficiente. Como muestra el cuadro No. 3, el sector cuenta con factores claves para su desarrollo, como abundante mano de obra, acervo cultural y una relativa abundancia de recursos naturales; aunque fuertes limitaciones en términos de capital e infraestructura (lo que para colmo es caro y difícil de obtener para las MIPYMES).

Cabe señalar, sin embargo, que la baja calidad que se reporta en lo referente a los recursos naturales, no es un dato confiable ya que el 50% de los encuestados en un trabajo de campo declara que esa pregunta no aplica a su tipo de producción, y un 10% dice que no conoce el dato. Además, en términos generales el territorio dominicano contiene amplísimos recursos naturales subutilizados y materiales que no se han explotado y que resultan muy dúctiles, maleables y adecuados para el desarrollo de industrias culturales; situación más que evidente en el caso de las artesanías. Las posibles respuestas se plantearon de la forma siguiente: 1) alta, 2) media-suficiente, 3) baja-poco, 4) no sabe, y 5) no aplica.

Factores	Disponibilidad					Costo					Calidad				
	Abundante (Alto) 1	Medio 2	Bajo 3	No sabe 4	N/A 5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rec. Nat.	30	10		10	50		20		10	70	20	10	10	10	50
M. O.	60	20	20		10	60	20		10	60	40				
Capital	10	40	30	10		50	10	20	10	10	20	20	30	10	10
Mat. Prima	20	50	10		20	40	30		10	20	40	40			20
Infraestructura	10	50	10		20	20	50	10		10	20	50	10		10
Servicio		20	70	10			40	40	20			40	50	10	
Acervo cultural	40	40		20		40	30		20	10	50	20	10	20	
Concienciación															
Ecología															

Cuadro No. 3. Condiciones de factores de las IC, según la percepción de los gerentes del MC (porcentualmente).<sup>9</sup> Fuente: propia.

La segunda investigación consultada para este informe se enfoca en estudiar el sector artesanal dominicano y proponer un plan

estratégico para su desarrollo (Díaz, 2015). En esta investigación, al igual que en la anterior, se levantó información primaria de los gerentes de las instituciones públicas que del sector (CENADARTE, FODEARTE, Área Artesanal del MIC), así como de los líderes de los diferentes gremios de artesanos y de decenas de artesanos de las zonas Sur (Barahona, San Cristóbal), Norte (Santiago, Puerto Plata, Moca), Este (Higüey, Miches, Verón), Provincia Santo Domingo y el Distrito Nacional. A todos se les aplicaron los cuestionarios de forma presencial, y a continuación una síntesis de sus percepciones.

Se solicitó a los encuestados que identificaran, según su percepción, los factores críticos de éxito para la modernización del sector y que indicaran cómo los manejan, independientemente de que sea o no de forma eficaz; se registraron las respuestas. Las percepciones se reportaron agrupadas por grupo de encuestados, y se agruparon las percepciones de empresarios, expertos y gerentes (entiéndase aquí por gerente a los funcionarios públicos que dirigen el sector, y a los directivos de los gremios de artesanos).

<b>Orientación de las respuestas empresarios-funcionarios</b>
Planificación
Innovación
Organización
Estrategia
Estructuración
Manejo recursos
<b>Enfoque:</b> Con relación al manejo gerencial señalan que se caracteriza por la ineficacia
<b>Orientación de las respuestas de los artesanos</b>
Calidad
Producción estable
Nivel responsabilidad

Fuente: propia.

<sup>9</sup> Nota: los casos en que no suma 100 se deben a que quien responde consideró que uno de los factores no aplica, o no sabe.

Innovación
Buena terminación del producto
Embalaje
Actualización laboral
La unión, unificación de todas las ramas del sector, hacer cooperativas
Costo del producto
Distribución del producto
Venta del producto, colocar productos en el mercado
Legalización asociaciones
Disponer energía eléctrica
Mano amiga del Gobierno (financiamiento)
Tener mercado para Mipymes
Tener plazas artesanales

Fuente: propia.

Los factores críticos que se citan, evidencian que no se manejan de forma eficaz. Como se aprecia, se citan aspectos que no califican como factores claves, pero que los encuestados lo ven así. Al considerar que ningún factor se maneja de forma eficaz, se refleja claramente la magnitud de la debilidad gerencial y estructural del sector.

En el cuadro No. 4 y el gráfico No. 3 los números indican que el sector artesanal está muy lejos de lograr un buen desempeño gerencial, factor elementalmente necesario, aunque no suficiente, para el éxito de un negocio en la actualidad. Esta notable debilidad gerencial queda más que evidenciada en el gráfico No. 3. Cabe notar que lo que se da para todo el sector (cuadro No. 1 y gráfica No. 1) se repite también para el importante sector artesanal, un sector estratégicamente importante para impulsar un verdadero desarrollo local y humano en el país; a más de ser un sector con gran potencial para ayudar al sector turístico dominicano a recobrar su competitividad, como ya se vio.

<b>FUNCIONES PROCESOS</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Total</b>
Marketing			90.9	9.1			11
Contabilidad	11.1		55.6	33.3			9
R.R.H.H.	16.7		33.2	50.0			6
Producción	11.1		88.9				9
Calidad	44.4	11.1	44.4				9
Investigación	8.6		57.1	14.3			7
Tecnología/ sistemas infor- mación		12.5	75.0	12.5			8
Administra- ción	11.1		66.7	22.2			9
Logística interna					30.0	70.0	10
Operaciones					11.1	88.9	9
Logística externa					12.5	87.5	8
Marketing					12.5	87.5	8
Servicio					25.0	75.0	8
Compras					42.9	57.1	7

Cuadro No. 4. Diagnóstico de los aspectos gerenciales, según la percepción de los empresarios-funcionarios del sector artesanal (porcentualmente).<sup>10</sup> Fuente: propia.

<sup>10</sup> Nota: todos los encuestados respondieron que el sector artesanal es débil en todos los factores de la cadena de valor, con relación al mercado internacional.

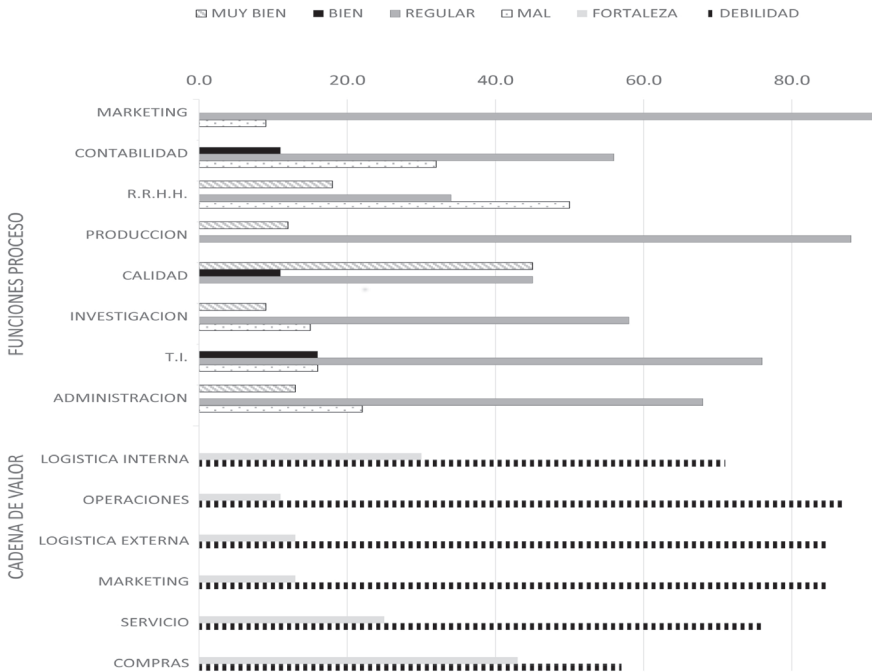


Gráfico No. 3. Gráfico del diagnóstico de los aspectos gerenciales, según la percepción de los empresarios-funcionarios del sector artesanal. Fuente: propia.

Se indagó sobre misión, visión, si están bien estructuradas las unidades empresariales artesanales y si hay sinergia entre esos factores. La opinión de los funcionarios encuestados es que pocas tienen misión y planes estratégicos y ninguna está bien estructurada; tampoco tienen sinergia entre estructura, cultura y estrategia. Es clara la necesidad de mejora que tienen y en cuáles áreas, para que esas estructuras sean competitivas.

Con relación a los factores de competitividad nacional (ver cuadro No. 5), el sector artesanal está bien en recursos naturales, en materia prima, en disponibilidad de mano de obra (entre abundante y medio, 80%), es el caso también del acervo cultural. Sin embargo, son escasas las respuestas con relación a la calidad, por lo cual no se emite opinión al respecto; así, queda como un área necesaria de indagación específica. Por otra parte, un elemento limitante de la competitividad nacional es la escasez de capital.



Lo del capital escaso, unido a los costos de medio a altos en varios de los factores, complican aún más la posibilidad de lograr una adecuada competitividad nacional. Se debe estructurar una estrategia que aumente la disponibilidad de los factores claves que ahora escasean, que se abaraten sus costos y que se eleve su calidad; si no se superan dichas limitaciones, no se logrará la competitividad.

Ahora bien, eso no lo pueden diseñar, ni implementar, los artesanos; se requiere una alianza con los estamentos que tienen ese tipo de conocimiento. Lo mismo aplica para el manejo adecuado del proceso administrativo y para el manejo adecuado de los factores de la cadena de valor. Las posibles respuestas se plantearon de la forma siguiente: 1) alta, 2) media-suficiente, 3) baja-poco, 4) no sabe, y 5) no aplica.

FACTORES	DISPONIBILIDAD					COSTO					CALIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
REC. NAT.	11 (61.1%)	6 (33.3)	1 (5.6%)			5 (33.3%)	7 (46.7%)	2	1			2			
M. O.	1(6.7%)	10 (66.7%)	4 (26.7%)			1 (6.7%)	10 (66.7%)	2	1	1		2			
CAPITAL		3 (23.1%)	10 (76.9%)			2	1	9	2				3		
MAT. PRIMA	4 (28.6%)	8 (57.1%)	2 (14.3%)			3 (21.4%)	8 (57.1%)	3				2			
INFRAESTRUCTURA		2 (18.2%)	5 (45.5%)	4 (36.4%)			4	3	3				3		
SERVICIO	4 (28.6%)	2 (14.3%)	8 (57.1%)			2	4	4	1				2		
ACERVO CULTURAL	4 (30.8%)	5 (38.4%)	4 (30.8%)			1 (10.0%)	6 (60.0%)	1	1	1		1			

Cuadro No. 5. Condiciones de factores del sector, según la percepción de los empresarios-funcionarios (en valores absolutos y porcentuales).<sup>11</sup> Fuente: propia.

<sup>11</sup> Nota: fueron 18 los encuestados con este formulario, y algunos no respondieron todos los ítems.

Resulta evidente que la fuerza para poner en el camino de la competitividad a muchas de las empresas artesanales debe recibirse del Estado, en una primera fase; también de las instituciones educativas, de los organismos internacionales y de la comunidad en general. Sólo así se podrán aprovechar los factores favorables, los acuerdos comerciales y entrar con mayores fortalezas al circuito del mercado nacional e internacional.

Resulta un aliciente la verificación de una alta importación de artesanía, pues eso evidencia que existe una demanda; aunque lamentablemente eso es relativo y no necesariamente cierto. Si la capacidad de producción y la calidad son bajas y hay una capacidad ociosa también baja (frente a organizaciones importadoras fuertes), ello no implica una posibilidad real de sustituir esas importaciones a corto plazo; pero no hay dudas de que por ahí se abre una compuerta para un gran acuerdo nacional (sector importador, sector comercial, sector turismo, sector artesanal, sector educativo, sector público, etc.).

Se sabe que el horizonte de la demanda es optimista, dado el gran desarrollo del turismo, las facilidades de exportación que ofrece la posición geográfica, los millones de dominicanos ausentes que nunca se desconectan del país y que se supone desearían tener un pedacito de su terruño natal donde viven (al dominicano le gusta tener su casa con objetos decorativos). Donde hay demanda florece la oferta, ya sea de producción nacional, o de importación, como es el caso actual.

En la investigación también se analizó lo relativo a la disponibilidad de los activos tangibles e intangibles del sector, a partir de la percepción de los actores consultados, a quienes se les formuló la siguiente pregunta: según su valoración, ¿cuáles son las condiciones del sector en términos de los activos que posee? Las posibles respuestas se plantearon de la forma siguiente: 1) alta, 2) mediana-suficiente, 3) baja-poco, 4) no sabe, y 5) no aplica. El cuadro No. 6 a continuación resume las respuestas:

Disponibilidad de recursos	SECTOR (%)					RESPONDEN
	1	2	3	4	5	
Capacidad de endeudamiento	18.2	18.2	54.5	9.1		11
Capacidad de generar fondos internos	8.3	41.7	50.0			12
Instalaciones físicas		50.0	40.0	10.0		10
Organización, administración	20.0	30.0	50.0			10
Adecuación de la planta		36.4	27.3	18.2	9.1	11
Adecuación del equipo		60.0	40.0			10
Acceso a materias primas	27.3	45.4	27.3			11
Acervo de tecnología (Como patentes, marcas registradas, Derechos de autor y secretos comerciales)	10.0	10.0	60.0	10.0	10.0	10
Recursos humanos	18.2	54.5	27.3			11
Recursos de innovación	22.2	44.4	33.3			9
Recursos de reputación		70.0	20.0	10.0		10
Conocimiento	50.0	50.0				10
Confianza	36.4	36.4	27.2			11
Capacidades gerenciales	27.3	9.1	63.6			11
Buenos sistemas/procesos de organización	9.1	36.4	54.5			11
Ideas	40.0	50.0	10.0			10
Capacidades científicas	18.2	54.5			27.3	11
Capacidad para innovar	45.5	36.4	18.1			11
Reputación entre los clientes	27.3	63.6	9.1			11
Nombre de marca		40.0	40.0	10.0	10.0	10
Reputación con la sociedad	18.2	81.8				11
Reputación entre los proveedores (Percepciones de la calidad, confiabilidad, lealtad)	20.0	80.0				10
Relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes	20.0	80.0				10

Cuadro No. 6. Líderes realizan evaluación de los activos tangibles e intangibles del sector artesanal (en % con relación a los que responden ese ítem). Fuente: propia.

El diagnóstico que refleja el cuadro No. 6 es desalentador, aunque también esperanzador en el marco del relanzamiento del sector. En la actualidad se admite de manera cierta que el recurso fundamental en los negocios es el humano, y que los artesanos que lo forman están rebosantes de empuje y de esperanza. Sin embargo, este cuadro reitera aspectos específicos bajo un enfoque funcional y de la cadena de valores.

Surgen aquí otras limitantes, dada la poca capacidad de endeudamiento y de generar fondos internos. Esta última se explica por un lado por la capacidad productiva, la disponibilidad de equipos y el poco capital de trabajo; y por otro lado por un problema de demanda, pues quienes comercian con artesanía ganan más cuando importan esos productos y los rotulan como dominicanos, que cuando compran a los artesanos. Además, alegan importadores que importar les resulta más simple y confiable que suplirse de productores locales. Por tanto, se reitera, el sector necesita una alianza estratégica con instituciones donde abunden conocimientos como, por ejemplo, el manejo eficaz de los factores críticos del éxito, y esto de vuelta nos lleva a mirar las universidades, entre otras alternativas.

Los artesanos se perciben con ideas, conocimiento, capacidades científicas y de innovación, confianza. Si a lo anterior se suma el hecho que disponen de recursos humanos, recursos naturales y materia prima, se podría concluir que el sector tiene un potencial de desarrollo alto porque sus áreas débiles (capacidad de endeudamiento, capacidad de generar fondos internos, organización-administración, acervo tecnológico, capacidad gerencial, buenos sistemas y procesos organizativos) se compensan con otros sectores nacionales fuertes, con el poder para brindar el apoyo que requieren los primeros.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La cultura es un factor importante para el desarrollo humano, tanto que debía ser considerada como pivote central del diseño de modelos de desarrollo que vayan desde lo local, hasta el logro de impactos positivos fuertes en la economía general. En el ámbito social, provoca

identidad cultural; eleva la autoestima a nivel personal, local, regional y nacional; y fomenta la diferenciación y la competitividad.

Un desarrollo que importantiza la cultura hace al individuo mejor ser humano, a la par que mejora la convivencia y la calidad de vida en aspectos que trascienden la economía. Además, toda mejora en ese sector tiene eslabonamientos fuertes, así como alto impacto en la creatividad, innovación, en la difusión y arrastre del desarrollo; también aumenta la competitividad de otros sectores, entre ellos y de manera especial, favorece significativamente el importante sector turístico.

En general, las IC dominicanas, y de manera especial el sector artesanal, adolecen de profundas deficiencias en el manejo de las actividades propias de la cadena de valor, con limitada capacidad de producir ingresos, baja capacidad de endeudamiento y un manejo ineficaz en los factores críticos del éxito; pero con alto potencial para su desarrollo dada la motivación que conservan sus actores. Además, se auto perciben con capacidades puntuales para relanzar el sector, si se les da el apoyo necesario. Y en la actualidad, más que nunca, el recurso fundamental de una industria es el humano.

Una posible solución a muchos de los males que padece el sector es hacer una alianza estratégica con otros sectores que son fuertes en las áreas donde las IC son débiles, alianzas de beneficio mutuo. Por ejemplo, una alianza de las universidades con las IC posibilitaría a las primeras canalizar su labor de extensión e investigación hacia un sector con el potencial de empujar al país por un desarrollo local y humano sostenido, sostenible y global. Y es que sea por la vía de las pasantías, los monográficos o las tesis, se puede aportar mucho al ámbito cultural.

Otras muchas alianzas estratégicas son también posibles. Alumnos, empleados y docentes de las universidades que tengan deseos de emprender un negocio, pueden asociarse a especialistas del sector cultural para emprender negocios competitivos en los que el conocimiento tácito se conjugue con el conocimiento del contador, del mercadólogo, del ingeniero industrial, del administrador, del economista, del arquitecto, etc. Basta imaginar lo poderoso que resultaría

un negocio artesanal que conjugue esos conocimientos. También, dicha alianza es factible con la integración de especialistas a la estructura de empresas de servicios especializadas hacia el sector cultural, en áreas tales como: marketing, planificación estratégica, diseño, finanzas, gerencia, etc.

Sería altamente valiosa la incorporación a dichas alianzas del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT), de las diferentes universidades del país, así como de las demás instituciones educativas, de investigación y de tecnología. Por ejemplo, las universidades y el MESCYT se puedan integrar como padrinos de grupos artesanales para diseñar, aprobar e implementar un eje estratégico en la política de extensión e investigación aplicada de las primeras.

Lo anterior es un medio idóneo para concretar una acción concertada de las academias, para apoyar el fortalecimiento del sector turístico y aportar al desarrollo humano sostenible, así como afianzar y socializar lo más sano de nuestros valores y tradiciones y del patrimonio inmaterial, para mejorar la calidad de vida.

Lo anterior se puede lograr si, por ejemplo, de forma voluntaria cada academia participante apadrina una empresa cultural o un taller artesanal y con sus alumnos, docentes y funcionariado acompañan y asesora a ese “ahijado” en áreas como organización empresarial, comercialización nacional e internacional, diseño, calidad, etc. Además, el aval moral y de la academia, puede lograr muchas cosas para apoyar a sus “ahijados”.

Es importante que alumnos y profesores se involucren en el proyecto de desarrollo del área cultural a nivel nacional, para enriquecer de forma valiosa el desempeño de los actores académicos. Nada resulta más satisfactorio que ser útil ya sea a través de aportes financieros, de formación y colaboración con los equipos técnicos que asisten a los artesanos, de promoción de los actores académicos que forman empresas con artesanos, o de formación de empresas que oferten servicios especializados a los artesanos.

Además, a partir de las necesidades del grupo artesanal apadrinado, la entidad académica puede buscar recursos de sectores

nacionales y extranjeros para financiar las acciones necesarias para la modernización del sector.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andújar, C. "La artesanía en el Caribe insular: retos, potencialidades, eje identitario y modelo de desarrollo sostenible. Una lectura" (artículo publicado en Centro León), 2013.
- Canclini, N. "Las Industrias culturales y el desarrollo de los países", <http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc>, 2011.
- CEI-RD. "Perfil artesanía dominicana", Centro de Exportación e Inversión República Dominicana (CEI-RD), 2011.
- Centro León. "Artesanía: cultura y desarrollo en la provincia de Santiago". *Memoria marzo 2010-junio 2013*.
- CNC. "Informe de competitividad de la República Dominicana", Consejo Nacional de Competitividad (CNC), 2012.
- Comité técnico para la formulación del plan director de artesanía (CTPA), documentos.
- De Ferrari, J. "Vigencia de la artesanía dominicana como expresión del patrimonio cultural intangible y su potencial como actividad económica", artículo publicado por el Centro León, 2013.
- De Ferrari, J.; Díaz, M. y Javier, I. "Actualización del diagnóstico del sector artesanal de la República Dominicana", Instituto Dominicano de Desarrollo Integral Inc. (IDDI), septiembre 2007.
- Díaz, L. "Plan estratégico para el desarrollo de las industrias culturales y creativas dominicanas, 2010-2015", CNC, Ministerio de Cultura, 2010.
- Díaz, L. "Plan estratégico para el desarrollo del sector artesanal, 2015-2018", Caribbean Export, 2015.

- Getino, O. "Aproximación a un estudio de las industrias culturales en el Mercosur (incidencia económica, social y cultural para la integración regional), 2001. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). <http://www.oei.es/historico/cultura2/getino.htm>
- Ley No. 158-2001 sobre incentivo turístico y los polos emergentes, y la diversificación del producto turístico.
- Méndez, Ignacio A., charla sobre las PYMES. Viceministro de PYMES y viceministro de Industria y Comercio.
- Ortiz, M. y Dávalos, M. "La informalidad en las micro y pequeñas empresas del país", 2014. <http://hoy.com.do/la-informalidad-en-las-micro-y-pequenas-empresas-del-pais/11> julio, 2014.
- PNUD, López-Calva y Soloaga. "Informe regional sobre desarrollo humano para América Latina y el Caribe 2010. Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad", 2010.
- Portorreal, F. Informe Investigación de Mercado de la Artesanía Dominicana, CNC, 2008.
- PROINDUSTRIA. Declaraciones del director. <http://www.diario-dominicano.com/economia/2011/10/16/92967/proindustria-contempla-instalar-oficina-de-gestin-empresarial-en-ny>. Consultado el 29-09-2014.
- Quartesan, Alessandra; Romis, Mónica y Lanzafame, Francesco. *Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y Oportunidades*, Departamento de Capacidad Institucional y Finanzas, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2007.
- Rausell Köster (Dir.), Pau; Abeledo Sanchís, Raúl; Carrasco Arroyo, Salvador y Martínez Tormo, José. *Cultura. Estrategia para el desarrollo local*, Agencia Española de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, 2007.
- Rey, Germán. *Cultura y desarrollo: industrias culturales, Creatividad y desarrollo*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (10), Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, 2008.



- RITFA. *Caracterización del sector artesanal latinoamericano*. Red Iberoamericana de Investigación y Transferencia de Tecnología para el Fortalecimiento Artesanal (RITFA). 2011.
- Troncoso Morales, Bolívar. "Historia del turismo en República Dominicana", 2012. <http://marketinget.blogspot.com/2011/02/historia-del-turismo-en-republica.html>
- UNESCO. "Nuestra diversidad creativa", informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, París, septiembre 1996. <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586sb.pdf>
- UNESCO. "Artesanía y Diseño", dossier No. 2, Taller A+D, encuentro en Santiago de Chile, 2011. [http://www.unesco.org.uy/mab/fileadmin/cultura/2011/Dossier\\_UNESCO\\_completo\\_feb11\\_01.pdf](http://www.unesco.org.uy/mab/fileadmin/cultura/2011/Dossier_UNESCO_completo_feb11_01.pdf). Consultado octubre, 2014.
- Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo (Econcult), Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local (IIDL) de la Universitat de València, en el marco del Proyecto Sostenuto, co-financiado por el Programa Interreg IV B Med de la Unión Europea. *La cultura como factor de innovación económica y social*, tomo 1. [http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto\\_Volume1\\_CAST.pdf](http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf), consultado en octubre, 2014.
- Valerio, M. "Dominicana a la baja en ranking global de viajes y turismo", 2013. <http://www.arecoa.com/english/marketing-english/2013/11/16/dominicana-a-la-baja-en-ranking-global-de-viajes-y-turismo/>. Consultado 9-11-2014.
- Vásquez, T. "Competitividad en retroceso", 2013. <http://www.bohionews.com/index.php/por-dentro-k2/item/1254>. Consultado 9-11-2014.
- Viceministerio de Fomento a la PYMES. "La importancia de las Mipymes en el desarrollo de la República Dominicana, MIC.
- Zevallos, E. *Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe*, compilador Carlos Ferraro (Emilio Zevallos: políticas e instituciones de apoyo a las pymes en República Dominicana), Naciones Unidas, CEPAL y AECID, 2011.