



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**EL CAMINO HACIA LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS EN LAS
PYMES MANUFACTURERAS DE VESTUARIO DE LA REGIÓN
METROPOLITANA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
DIRECTIVOS Y RESPONSABLES DE LA INNOVACIÓN**

Memoria para optar al título de Psicóloga

Alumna: María de los Ángeles Marchant Olate

Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Cánepa

Santiago de Chile, 2012

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad conocer y sistematizar el proceso a través del cual Pymes chilenas manufactureras del área vestuario de la Región Metropolitana, lograron innovar en sus productos y/o procesos, desde el punto de vista de los directivos y responsables de la innovación. Para dicho efecto, se realizaron entrevistas abiertas semidirectivas a diseñadores, que además son dueños de pymes del sector textil vestuario, que luego fueron analizadas mediante análisis de contenido. Como resultado se encontraron nueve categorías relacionadas entre sí, que llevadas al modelo P.E.D.T.I.S, logran explicar el proceso mediante el cual se genera una innovación. Estas nueve categorías son: industria (N), empresa (M), individuo (i), problema (P), estrategias (E), decisión (D), tareas (T), innovación (I), soluciones (S). Finalmente se da cuenta de la innovación como un fenómeno multifactorial y se concluye, de manera general, con algunas sugerencias para aquellos emprendedores que deseen generar una innovación o una pyme y también con algunos temas que surgieron durante las entrevistas, que afectan hoy en día a la industria textil y que sería interesante indagar con mayor profundidad.

PALABRAS CLAVE: Pymes, innovación, industria textil, vestuario

ABSTRACT

This research aims to understand and systematize the process through which Chilean SMEs apparel manufacturing area of Metropolitan Region, managed to innovate their products from the managers and innovation managers point of view. To this end, open semi-directive interviews were conducted to designers who are also owners of SMEs in the textile apparel sector, which were then analyzed using content analysis. As a result we found nine interrelated categories which carried to the PEDTIS model lead us to explain the process by which an innovation is generated. These nine categories are: industry (N), Enterprise (M), Subject (i), Problem (P), Strategies (E), Choice (D), Tasks (T), Innovation (R) Solutions (S). Finally we present the innovation as a multifactorial phenomenon and concludes

with some suggestions for those entrepreneurs who want to generate an innovation or an SME and also some issues raised during the interviews, now affecting the industry textiles and would be interesting to investigate in greater depth.

KEYWORDS: SMEs, Innovation, textile industry, wardrobe.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	7
PROBLEMA.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	13
TIPO DE INVESTIGACIÓN	13
ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	15
LAS PYMES.....	16
LA INDUSTRIA TEXTIL.....	17
LA INNOVACIÓN.....	21
OBJETIVOS.....	30
OBJETIVO GENERAL.....	30
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
MÉTODO.....	30
ENFOQUE	30
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	30
CRITERIO MUESTRAL.....	31
MODO DE ACCESO A LA MUESTRA	31
PROCEDIMIENTO.....	32
TÉCNICA DE PRODUCCIÓN DE DATOS	32
TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	32
RESULTADOS	34
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	34
RESULTADOS POR CATEGORÍA	34
CONCLUSIONES	73
MODELO P.E.D.T.I.S.....	73
CONTRASTE CON LA TEORÍA	74
DISCUSIÓN	78

HALLAZGOS	79
ALCANCES DEL ESTUDIO	80
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	81
FUTURAS INVESTIGACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
RECURSOS ELECTRÓNICOS.....	85

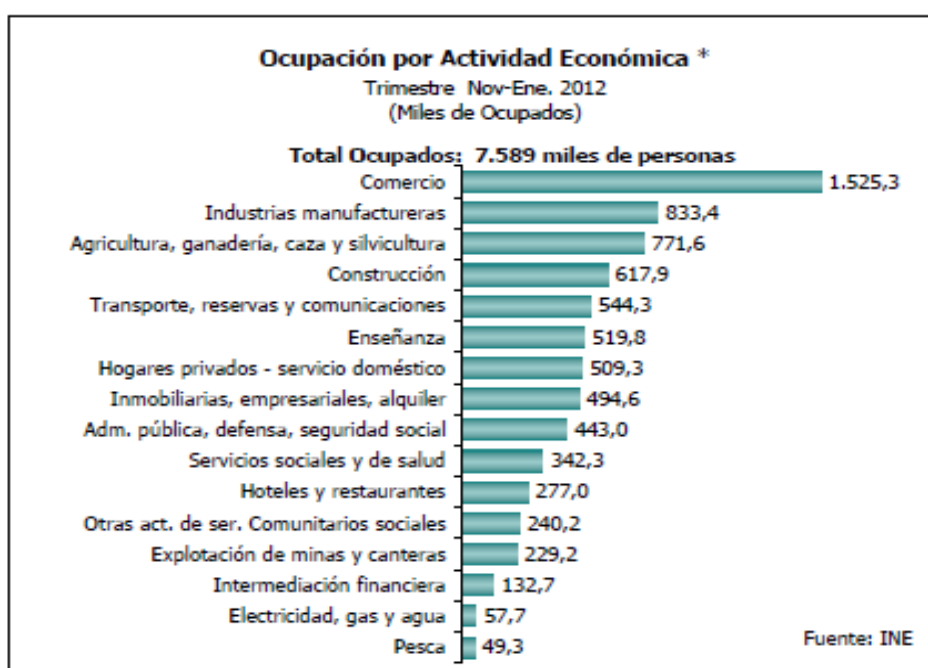
ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. <i>“Ocupación por Actividad económica”</i>	1
CUADRO 2. <i>“PIB por Actividad Económica</i>	2
CUADRO 3. <i>“Producción Física por Subsectores de la Industria”</i>	3
MODELO P.E.D.T.I.S.	73

I. INTRODUCCIÓN

Problema y justificación

El principal interés de esta memoria es conocer y sistematizar el proceso a través del cual las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) chilenas manufactureras del área vestuario de la Región Metropolitana, lograron innovar en sus productos y/o procesos, desde el punto de vista de los directivos y responsables de la innovación. Esto, en primer lugar, porque en Chile, las empresas del área manufacturera son las que en segundo lugar a nivel nacional, generan mayor tasa de empleo. Esto lo confirma un estudio de empleo del INE, que se resume en el **cuadro 1**:

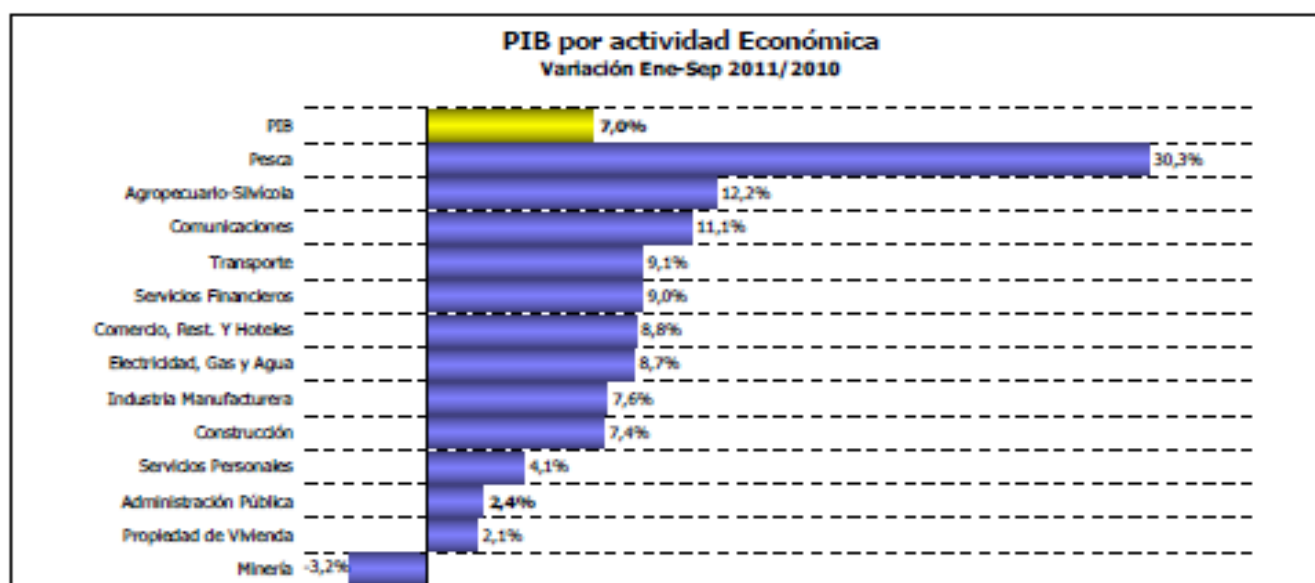


Fuente: INE 2011 en SOFOFA, 2012, p.32

Respecto de la industria textil, como generadora de empleo, esta industria tiene una gran relevancia ya que es por esencia una gran consumidora de mano de obra al igual que la actividad minera y agrícola. Según datos del 1997, este sector productivo da trabajo al 2,8% del total nacional con 163.250 personas empleadas. De ellos un

30% trabajan en el sector textil y un 70% en el sector confecciones. Asimismo, por cada 10 mil dólares invertidos en el sector textil y de la confección, se crean entre 9 y 10 fuentes de trabajo (Martínez, 2007). A nivel estadístico, el sector textil, está englobado dentro de la actividad económica manufacturera. Pero al hacerse un desglose de esta actividad, se encuentran dentro de ella los subsectores textiles de: fabricación de calzado, fabricación de productos textiles, fabricación de tejidos y fabricación de prendas de vestir. En el Informe Estadístico Mensual de SOFOFA – Sociedad de Fomento Fabril- de Febrero del 2012, se obtienen los siguientes indicadores del sector textil, como actividad económica:

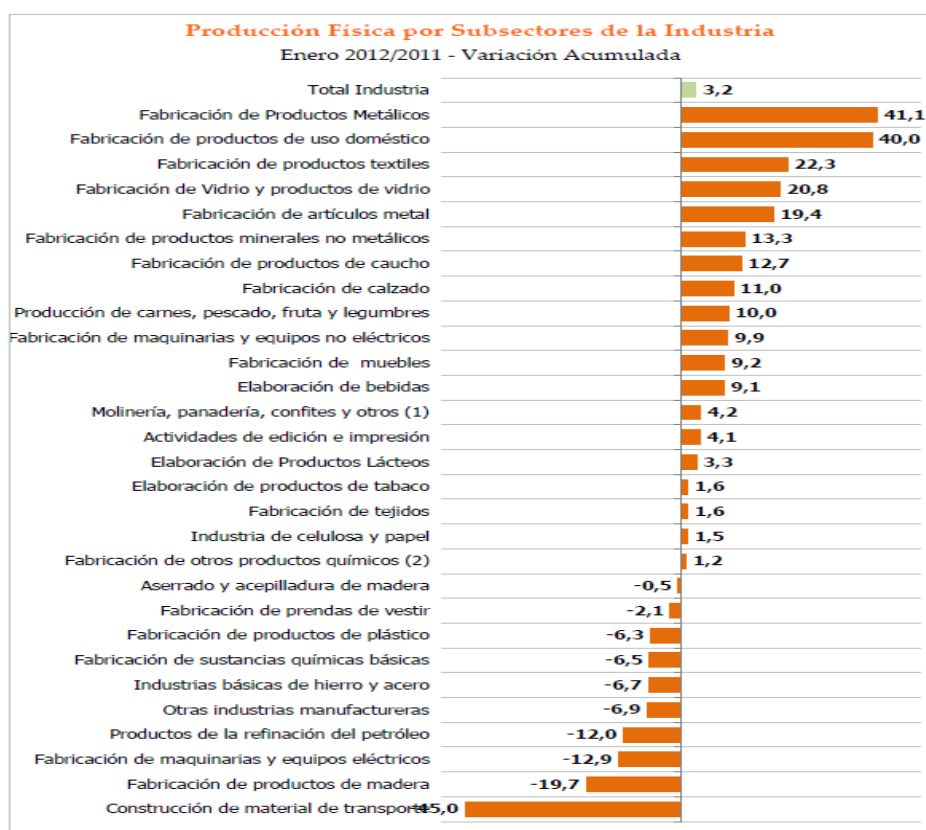
Cuadro 2. Se observa que la industria manufacturera presenta una variación del PIB, entre el año 2010 y 2011, de un 7,6%, siendo la mayor variación la del sector pesca con un 30,3% y la menor, la del sector minería con un -3,2%. El total de variación del PIB estuvo en el 7,0%.



Fuente: SOFOFA, 2012, p.7

Cuadro 3. Al hacer un desglose por subsector de actividad económica, puede observarse que dentro del área textil, las que presentan mayor variación en su producción, entre enero del 2011 y enero del 2012 son la fabricación de productos textiles (22,3), seguida de fabricación de calzado (11,0) y fabricación de tejidos (1,6). Al

final se encuentra la categoría fabricación de prendas de vestir, en un rango negativo, con -2,1, lo que muestra una caída de la industria del vestuario en nuestro país.



Fuente: SOFOFA, 2012, p.12

Además, este sector, ha sido fuertemente impactado por el intercambio comercial con otros países, especialmente China se destaca en este rubro, debido al bajo costo de producción total, lo que ha generado un impacto en la industria textil nacional, debido a que es muy difícil para los pequeños empresarios competir con los bajos precios de la industria china. Desde que Chile hizo el acuerdo de libre comercio con China, una serie de nuevos productos y a más bajo costo han entrado al país. Chile, hasta Junio del 2004, representaba un 0,03% del comercio textil y de vestuario del mundo (OMC, (s.f)). Luego, con la llegada de los textiles y vestimenta provenientes de China, a partir del Tratado de Libre Comercio entre Chile y China, firmado en

Busan-Corea, el 18 de noviembre del 2005, y entrado en vigencia el 1 de Octubre del 2006 (CNC, 2008) la industria chilena en este sector, se vio aún más afectada. El éxito de China radica básicamente en su costo total de producción, que incluye todo el proceso de elaboración de la prenda, desde el diseño, hasta su embarque. Frente a tal panorama, algunos optaron por dejar de fabricar y dedicarse a importar y revender, otros quebraron y otros decidieron seguir confeccionando, pero usando la diferenciación de productos, como estrategia competitiva. Lo que significa, crear productos que se destaquen por su calidad y originalidad, más que por su bajo costo. Esta es la estrategia de la Unión Europea, que a pesar de que sus confecciones son en promedio las más caras del planeta, ha conseguido consolidarse como un gran exportador de prendas de vestir (Paredes, 2009).

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación centra su atención en la innovación en Pymes manufactureras del área de vestuario, por varias razones. En primer lugar, debido al alto impacto que ha tenido la entrada de textiles y vestuario chinos, para la industria textil en Chile, frente a lo cual, esta industria debe generar nuevas estrategias de innovación, para poder sobrevivir en el mercado, cada vez más exigente que se les presenta. En segundo lugar, es de gran importancia para el desarrollo económico del país que estas pequeñas y medianas empresas logren crecer, generando con ello nuevos puestos de trabajo y también cambios positivos en la PTF –Productividad Total de Factores- que básicamente es el estado de la tecnología, gestión y organización de las empresas, así como el marco institucional de la economía en el cual están insertas. La variación de la PTF refleja el ritmo al que se producen las mejoras tecnológicas, las mejoras organizacionales y a nivel de gestión, así como los cambios en el marco institucional de la economía. Si la variación es negativa, esto significa un retroceso a nivel tecnológico, organizacional y a nivel de gestión (Diccionario Economía, 2012). Este elemento se considera clave para el desarrollo de los países. De hecho, el CNIC (2010) señala que: "...la productividad es un elemento fundamental para explicar la trayectoria de crecimiento económico de las naciones (...) Más aun, aquellos que han podido hacer la transición desde economías de desarrollo medio a economías más desarrolladas han mantenido tasas de

crecimiento de la PTF superiores al 1,5% al año durante periodos prolongados” (CNIC, 2010, p. 4).

Por tanto, según explica, si estas diferencias en la PTF explican principalmente el crecimiento del ingreso per cápita a más largo plazo, el CNIC –Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad- se ha centrado en este elemento, para generar una estrategia basada en la innovación, con el fin de aumentar el aporte de la productividad al crecimiento del país. Existen pruebas de que los países que han podido hacer avanzar rápidamente de una economía de ingreso medio a una más desarrollada han centrado sus esfuerzos en la innovación, a la vez que han promovido la investigación y desarrollo, así como un capital humano de calidad (CNIC, 2010).

Siguiendo la idea de que la innovación es la base que sustenta el desarrollo en los países, el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad presentó al Gobierno en el año 2008 una Estrategia Nacional de Innovación, cuya implementación llevaría doce años, donde propone llevar al país al desarrollo a través de la vía del conocimiento, mezclando la exportación de materias primas, donde Chile lleva un largo trecho avanzado, con el desarrollo de capital humano y una economía más diversificada. En la actualidad el CNIC está llevando a cabo su Agenda para la Innovación 2010-2020, plan que fue elaborado como una estrategia a largo plazo, para que Chile alcance el desarrollo económico. Según se señala en este documento, el alza de la PTF entre los años ochenta y noventa se debió principalmente a un cambio económico estructural, debido a las reformas económicas llevadas a cabo a mediados de los setenta, la reducción de la tasa de inflación, la caída del riesgo país a partir de 1990, la eliminación de cuello de botella, entre otros. Todo este fenómeno contribuyó a elevar la productividad por una sola vez, pero no es sustentable en el tiempo por sí solo. Por lo mismo, el CNIC generó una serie de estrategias para aumentar la Productividad Total de Factores, de manera sostenida. “Así, la propuesta del CNIC tiene como eje el desarrollo y fortalecimiento de políticas que permitan transformar a las empresas en protagonistas del proceso de innovación, para con ello, generar una inflexión en el crecimiento de la economía que permita al país alcanzar el desarrollo hacia el 2021(...)” (CNIC, 2010,p.11).

Como se puede apreciar, la innovación es una clave fundamental para alcanzar el desarrollo en nuestro país, como parte de la estrategia que se ha implementado a nivel nacional. Como parte de dicho plan, está también el diversificar la economía en el país, apoyando la investigación en centros de estudio y empresas y a la vez potenciando el crecimiento de pequeños y medianos productores, para que se transformen en empresas emprendedoras e innovadoras. En el año 2011, Kantis y Díaz realizaron un estudio para conocer las características de los emprendedores dinámicos de nuestro país, donde señalan que Chile, para continuar su desarrollo económico tiene que fortalecer el papel de la innovación tecnológica, ya que son escasas las iniciativas de emprendimiento de alto potencial, por la falta de habilidades de los emprendedores para explotar oportunidades y la escasa asociación de sus proyectos con las fuentes de financiamiento apropiadas (Kantis y Díaz, 2011).

Además, el mismo estudio señala que aunque a la fecha se ha podido crecer en base a las industrias tradicionales, hemos sido testigos de las declinantes tasas de crecimiento del país, lo que indica el agotamiento del actual modelo, y la urgencia de tomarse el emprendimiento innovador en serio. Si bien, el Gobierno ha tomado varias iniciativas para revertir esta situación, tales como la capacitación de personal para realizar investigaciones, inserción de profesionales en el sector productivo y transferencia de tecnología desde las universidades hacia las empresas, así como el financiamiento de empresas innovadoras, la innovación en nuestro país sigue siendo baja en comparación con otros países más desarrollados (Kantis y Díaz, 2011).

En tercer lugar, para ayudar a la industria textil chilena a desarrollar su máximo potencial, es necesario tener una idea de qué procesos siguen aquellas Pymes que han logrado innovar en el área, ya sea a nivel de procesos o producto, para que así, otras Pymes del sector puedan incorporar nuevas visiones o elementos que resulten útiles de este estudio, para mejorar su nivel de producción, entendiendo como proceso: “(el) conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (RAE, 2012). En este caso, las fases sucesivas que llevan, como resultado, a generar una innovación.

Todo lo anterior, lleva a la autora de esta investigación a preguntarse: *¿Cuáles son los procesos a través de los cuáles, Pymes innovadoras del rubro manufacturero, del sector textil, vestuario, de la Región Metropolitana, llegaron a crear nuevos productos, desde el punto de vista de directivos y los responsables de la innovación?*

Justificación

La importancia de investigar sobre este tema, radica en que permite conocer con mayor detalle los principales factores que potencian la innovación de producto en las Pymes, desde una visión interna, más cotidiana, desde los actores que participan en estas entidades, haciendo posible proponer vías para innovación concretas, a otras Pymes Manufactureras del área de vestuario, de la Región Metropolitana de Chile.

Por otra parte, resulta ser un aporte a nivel teórico, ya que en Chile, existen pocos estudios sobre el área de vestuario y la mayoría de éstos son de tipo cuantitativo, por lo cual, el presente estudio nos permite tener una mirada más profunda y detallada sobre el tema.

Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo, lo que implica cierta flexibilidad en el diseño metodológico, para permitir que se adapte al fenómeno en estudio, pudiendo ser necesario cambiarlo durante la investigación, con el fin de conocer en mayor profundidad cómo es el proceso de innovar en pymes del sector textil vestuario de la Región Metropolitana (Salamanca y Martín-Crespo, 2007). “Esto quiere decir, que el diseño puede cambiar según se va desarrollando la investigación (...) en función de lo que ha descubierto, (...) lo que refleja el deseo de que la investigación tenga como base la realidad y los puntos de vista de los participantes” (Salamanca y Martín-Crespo, 2007, p.1). Para realizar el estudio se hizo un muestreo teórico, donde “el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos (...) de la población que se investiga, para poder determinar las categorías o elementos que se

pueden clasificar como tipo representativo para el fenómeno en estudio” (Cabrera, 2009, p. 75). La muestra está compuesta por pymes innovadoras del rubro manufacturero, sector textil-vestuario, de la Región Metropolitana. Como forma de recolección de la información, se usó la entrevista abierta semidirectiva, para entrevistar a un Directivo representante de cada una de las empresas seleccionadas y al responsable de las innovaciones. De ser el mismo, entonces se entrevistó a una persona por empresa. Se eligió este tipo de entrevista, porque ayuda a generar una situación de auténtica comunicación, permitiendo al entrevistado tener un discurso espontáneo y libre, facilitándole expresar su particular punto de vista con un menor grado de restricciones. A la vez, este tipo de entrevista permite que el entrevistador mantenga el hilo conductor entorno al objetivo de estudio, de manera sutil (Ortí, (s.f.)).

En total, se tomaron siete empresas, usando como criterio la saturación teórica, que es “el proceso donde el investigador debe permanecer en el campo hasta que no emerja nueva información de los datos recogidos. Una vez alcanzado dicho estadio, se está en disposición de afirmar que los datos se encuentran saturados”. (Murillo, 2011, p. 11). Una vez realizadas las entrevistas, se hizo un análisis de contenido, ya que se trata de una técnica, que permite combinar la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos, a la vez que permite hacer un análisis de aquello que está patente en el discurso, pero también de lo que está de manera latente (Andréu, 1998), para luego obtener las principales coincidencias y diferencias en la opinión de los entrevistados, en cuanto al proceso que siguieron para innovar y finalmente generar un modelo explicativo, en base a la información obtenida.

II. ANTECEDENTES TEÓRICOS

LAS PYMES

a) La familia: punto de partida de las Pymes

Según Jiménez (1997) las pequeñas empresas nacen a partir de la familia. Primero, la idea de un nuevo negocio, surge de algún miembro del núcleo familiar, cumpliendo con las siguientes características: requiere de poca infraestructura, la materia prima es adquirible en el comercio local, el producto presenta matices originales y a veces artísticos y por último, el precio de venta a público está al alcance de la mayoría de las personas. En general, en una primera instancia los diferentes miembros de la familia asumen roles de acuerdo a aquello que les resulta más fácil ejecutar. Algunos serán vendedores, otros se encargarán de publicitar el negocio, otros de fabricar el producto de venta, etc. En un inicio, el producto suele promocionarse entre personas cercanas, para ver cómo funciona, si da resultado, entonces comienza a difundirse entre más y más personas, hasta aumentar la producción, momento en que se invita a otros miembros de la familia a hacerse parte del proyecto. Así, cada miembro de la familia se va especializando en una parte diferente de la línea de producción. Luego se hace preciso contratar personas externas a la familia para tareas menores, con lo que pasa a tomar la forma de una empresa, con estructura y asignación de funciones. En este punto, ya se busca cumplir con los asuntos legales asociados, controles contables, municipales, etc. Luego, se busca mayor automatización, se piden préstamos bancarios para hacer crecer el negocio, se traslada el taller desde la casa hasta un local especial para el negocio, se hacen algunos anuncios publicitarios y se le da un nombre a la marca. Se contrata mayor personal administrativo y los suministros ya no se adquieren en un negocio local, sino directamente en los productores y en mayor cantidad. Pronto se suma una mayor preocupación por la parte administrativa y financiera, frente a lo cual la pequeña empresa requiere algunos profesionales para ejercer dichas funciones. De aquí en adelante deja de ser una empresa familiar, para ser una Pyme propiamente tal (Jiménez, 1997).

b) Definición de las Pymes

Las Pymes, cuya sigla hace referencia a “pequeñas y medianas empresas”, se pueden definir de varias formas, dependiendo de las variables que tomemos en cuenta para ello. Frecuentemente se clasifican según criterios cuantitativos y cualitativos. Entre los criterios cuantitativos más utilizados podemos contar: “el número de asalariados o personal ocupado, las ventas, los ingresos, el valor bruto de producción, el valor de los activos y el capital social, aunque los límites dimensionales –tanto superiores como inferiores- variarán sensiblemente según el contexto económico o el tamaño del país, así como los usos o utilización que quiera darse a la información” (ECLAC, (s.f), p. 8). Durante el año 1992, la comisión Mercosur, estableció los parámetros que caracterizarían a las diferentes Pyme. Tomando en cuenta la realidad de cada país de la región, se decidió considerar el valor de ventas de cada empresa, como criterio común, para fines de relaciones entre países. Finalmente y luego de varias juntas, se decidió tomar sólo al personal ocupado y a las ventas anuales (netas excluido el IVA), como parámetros para clasificar las empresas (ECLAC (s.f)).

En Chile, según la ley única n°20416, entrada en vigencia el 03 de febrero del 2010, promulgada el 13 de enero del 2010 por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción: “Son microempresas aquellas empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro no hayan superado las 2.400 unidades de fomento en el último año calendario; pequeñas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 2.400 unidades de fomento y no exceden de 25.000 unidades de fomento en el último año calendario, y medianas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 25.000 unidades de fomento y no exceden las 100.000 unidades de fomento en el último año calendario” (BCN, 2010). Además de este criterio, suele llevarse a cabo esta otra clasificación para efectos laborales, según el número de empleados que tiene cada empresa, donde las microempresas cuentan con uno a nueve trabajadores; Las pequeñas empresas con diez a cuarenta y nueve; Y las medianas empresas con 50 a 199 trabajadores (BCN, 2010).

En el presente estudio, se utiliza la categorización, según el número de empleados, para clasificar a las Pymes en microempresas, pequeñas o medianas empresas, utilizando los límites numéricos correspondientes a la legislación chilena, considerando que de dicha forma, el presente estudio tendrá mayor validez para la realidad nacional. Según lo anterior, la muestra tomada es bastante heterogénea, obteniendo así una visión integrada del proceso innovativo.

LA INDUSTRIA TEXTIL

La industria textil chilena surgió a gran escala alrededor de 1870, aunque anteriormente hubo pequeños intentos por establecer esta industria, más bien de manera artesanal. En 1930, se produce una de las primeras crisis, ya por la importación de insumos a menor costo. Luego, a causa de la depresión mundial de los años 30's comienza a establecerse un modelo de desarrollo orientado al mercado interno, con sustitución de importaciones y un rol activo del Estado, lo que genera el florecimiento del sector textil (Vukovic, 2010).

En los años 50's la industria textil entró en crisis, pese a contar con una tecnología más o menos moderna, debido a que la política de sustitución de importaciones con la que estaba funcionando, estaba legando al límite dentro del mercado nacional. En cuanto a la forma de trabajo predominante, durante este periodo, al parecer, había un sistema más bien paternalista, pre-taylorista, que permitía fuerte lazos sociales, un ritmo de trabajo moderado y sueldos bajos, aunque suplidos por algunos beneficios sociales. En 1868 surge la primera fábrica textil, llamada "Fábrica de Paños Bellavista-Tomé", cuya producción consistía en 1200 metros diarios de colchas, franelas y mantas manufacturadas en base a lana (Vukovic, 2010).

A principios de este siglo, la industria textil ya se encontraba bastante crecida, aunque las empresas más grandes surgieron con posterioridad. La expansión de la industria textil chilena se genera con la implementación de incentivos tributarios y crediticios, medidas de protección, crecimiento del mercado interno e inmigración de

técnicos y empresarios extranjeros. Estos últimos fueron clave en el desarrollo fabril. En los años 60's, Yarur implementa en el rubro textil un sistema taylorista de trabajo, en su fábrica de hilados y tejidos de algodón, que llegó a ser la más importante de Sudamérica. Esto le permitió ahorrar la mitad de su mano de obra, sin bajar su nivel de producción, lo que lo situó por sobre sus competidores. Además, se destacó por su preocupación social, dando beneficios a sus trabajadores, tales como: sala cuna, la construcción de un recinto deportivos, una clínica, entre otros (Vukovic, 2010).

Diez años después, en 1978, ya existían cerca de ocho fábricas textiles en nuestro país, entre ellas las fábricas de Paños El Salto, en Conchalí, y la de Tejidos de Algodón, en Valparaíso. En 1965, la producción representó un 17,9 % de la actividad industrial total y el sector textil y de vestuario llegó a satisfacer el 97 % de las necesidades nacionales. Así fue como la década del 60 simboliza prácticamente los años dorados en la industria textil que se extiende, lamentablemente, hasta dos momentos: 1970 y 1973, época de expropiación de las industrias durante el régimen militar y la crisis económica de 1983 (Vukovic, 2010).

a) Subsector Vestuario

En el sector de vestuario, las primeras grandes fábricas de ropa comenzaron a funcionar en las últimas décadas del siglo pasado. Pese a sus altos niveles de producción, a mediados de los años 60's aún el sastre era un actor social importante, representando el 21,5% de las ventas de vestuario. En la etapa de la sustitución de importaciones, las principales características de la industria del vestuario, son: la integración vertical, la diversidad de productos, la tecnología diversa. Las principales limitaciones para la productividad estaban más en el proceso del producto que en la tecnología (OIT, 1997).

“En 1965, la producción representó un 17,9 % de la actividad industrial total y el sector textil y de vestuario llegó a satisfacer el 97 % de las necesidades nacionales” (Vukovic, 2010, p.1). Por ello, la década de los 60's marca una edad de oro para la

industria textil que llega hasta los años 70's, que es cuando se produce la expropiación de las industrias, en el régimen militar y luego la crisis económica de 1983 (Vukovic, 2010).

Por estar orientada principalmente a la sustitución de importaciones, la industria textil y del vestuario fue una de las más afectadas por la apertura comercial y el declive económico de los años 70 y 80. Durante la segunda mitad de los años 80, hubo una fuerte recuperación del sector, dada la incorporación de mano de obra barata y el uso de capacidad instalada inactiva. En 1978, ya existían cerca de ocho fábricas textiles en nuestro país, entre ellas las fábricas de Paños El Salto, en Conchalí, y la de Tejidos de Algodón, en Valparaíso.

b) Desarrollo reciente de la Industria Textil

Tras su recuperación en la segunda mitad de los 80's e inicios de los 90's, la industria textil volvió a entrar en crisis, reflejándose un estancamiento especialmente en el subsector vestuario. La crisis del sector se debió en gran medida al aumento de las importaciones, inclusive de ropa usada. Resulta que a partir de 1990 aumentaron de manera importante las importaciones, lo que no generó bajas en la producción nacional hasta pasado el año 1994, ya que entre 1990 y 1992, hubo un aumento del consumo interno, tal vez debido al aumento de los salarios reales. Entre 1992 y 1994, el consumo interno se mantuvo en el nivel alcanzado antes, pero sin el fuerte crecimiento del período anterior. Así, las importaciones que siguieron en aumento empezaron a tener un impacto directo sobre la producción nacional (Vukovic, 2010).

De acuerdo con la SOFOFA (1996), las importaciones del sector vestuario en 1990 satisfacían el 30.3% del consumo a nivel nacional; en 1995, este porcentaje aumentó al 50.4%, con lo cual, sólo el 49.6% quedó en manos de la industria nacional (OIT, 1997) También se observó un aumento de las exportaciones, durante este periodo, sin embargo subieron en menor medida que las importaciones, no logrando compensar las pérdidas generadas por la disminución de la producción destinada al mercado interno.

La crisis de la industria textil, se debe en gran medida a que debe competir con los bajos costos totales de producción de países como China y Brasil. Si bien se podría aplicar impuestos más elevados a países específicos, cuya producción es subsidiada o bien a la ropa importada, en el largo plazo es poco realista competir con países cuya mano de obra es mucho más económica que la de Chile. Además, países con mano de obra aún más cara, exportan importantes cantidades de textiles, en los nichos altos y de moda del mercado (OIT, 1997).

Algunas de las desventajas de la productividad de Chile frente a la de países industrializados son: nivel tecnológico inferior, escalas de producción más bien pequeñas para productos estandarizados, nivel de formación de los trabajadores comparativamente más baja y formas poco innovadoras de organización del trabajo y de gestión de mano de obra. Las perspectivas de las Pymes del sector dependen, en gran medida, de su capacidad para enfrentar la crisis. Por ejemplo, aumentando las exportaciones o produciendo para nuevos nichos del mercado (OIT, 1997).

Al parecer, el futuro de la industria textil y del sector vestuario, depende de ciertas ventajas competitivas, que tienen que ver principalmente con la existencia de mano de obra calificada, la investigación y desarrollo, la cooperación estratégica entre las organizaciones y la infraestructura (OIT, 1997).

Por último, cabe mencionar una ventaja para Chile, que tiene que ver con su estabilidad política y económica, así como el alto grado de alfabetización en comparación con otros países latinoamericanos, lo que favorece la posibilidad de inversiones en el sector, para potenciar la producción de la industria textil. En cuanto al contexto institucional, si bien se ha hecho un esfuerzo por fomentar la producción, mediante el apoyo a la innovación, mayor acceso a crédito, capacitaciones, entre otros, estos recursos no han sido suficientes para sostener a algunas Pymes. Esto se debe, por un lado, a la competencia existente con productos importados, como ya se mencionó anteriormente, y por otro lado a que existe competencia también entre empresarios dentro del territorio nacional, lo que impide que unan sus fuerzas para luchar por objetivos comunes, beneficiándose mutuamente (OIT, 1997).

LA INNOVACIÓN

a) ¿Qué es la innovación?

En su acepción más común, el término “innovar” se entiende como desarrollar algo nuevo. Etimológicamente proviene del latín *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina y Espinosa, 1994). Varios autores coinciden en que es la implementación de una idea o comportamiento, con relación a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio, que es considerada nueva para la organización en el momento de su adopción. Lo central de esta definición es el carácter de nuevo de la innovación (Hage, 1999).

La innovación, como concepto, también hace referencia a una oportunidad transaccional dentro del mercado. En 1935 Joseph Schumpeter, definió innovación en un sentido general, tomando en cuenta: la introducción en el mercado de un nuevo bien, el uso de una nueva fuente de materias primas, la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto, o la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado. Schumpeter destacó la decisión del empresario de comercializar un invento como el paso decisivo para que el invento conduzca a una innovación, y definió al empresario como el “innovador”, señalando la difícil tarea que éste lleva a cabo (Freeman, 1974, citado en Formichella, 2005). Al difundirse, pasa a ser un aporte a la sociedad, y en el caso de las empresas, entra al mercado de capitales, donde permite aumentar la oferta y exige al resto de las empresas del mismo sector, seguir innovando, para poder competir. Así se va diversificando y mejorando cada vez más el mercado.

De todo lo anterior, se deduce que la innovación puede darse tanto a nivel de producto, como de proceso y gestión, en una organización, y que para ser innovación propiamente tal, debe llegar a difundirse y ser comercializada, o sino solamente sería un invento. El invento debe socializarse para considerarse una innovación.

b) Tipos de Innovación

Según Damanpour (1996) la innovación puede clasificarse como: **Radical**, la cual genera cambios importantes en el modo de operar de la organización; **Incremental**, que significa un menor cambio en las actividades de la organización; **Administrativa**, que se refiere a los cambios en la estructura de la organización, la manera de administrar y los recursos humanos; **Técnica**, asociada a los cambios en los productos, servicios y tecnología; **De productos**, tiene que ver con la inserción de nuevos productos o servicios en el mercado; **De procesos**, que es la inserción de nuevos servicios o formas de producción (Damanpour, 1996).

Por otro lado, Gatignon, Tushman, Smith y Anderson (2002) añaden otra clasificación: **Competencia–Aumento versus Competencia-Destrucción; Arquitectónico y Generacional; Disruptivo; Núcleo/Periférico; y Modular**. Pero indican que estos conceptos no tienen profundidad ni una medición formalmente válida. En 1991, Damanpour plantea que de las tipologías existentes en la literatura, tres han obtenido mayor atención: **Innovación administrativa y técnica, De productos y procesos, y Radical e incremental**. Antes, en 1989, Damanpour, Szabat y Evan (citados en Ostos, 2009) indican que adoptar una innovación técnica y administrativa de forma balanceada es más efectiva en la organización que implementar una sola de ellas para mantener o mejorar el nivel de desempeño. Ya que, la innovación técnica ayuda a hacer más efectiva la organización, en tanto la innovación administrativa promueve el balance entre el sistema técnico y la estructura social de la organización.

En general, la diferencia entre innovación administrativa y técnica es considerada importante en los estudios de estructura-innovación, debido a que relaciona mejor la distinción entre el sistema social y el sistema técnico. Además, porque las innovaciones técnicas y administrativas comienzan en diferentes partes de la organización y siguen diferentes procesos de adopción (Damanpour *et. al.*, citado en Ostos, 2009).

c) Factores que inciden en la innovación

Se han propuesto un gran número de variables como determinantes de la innovación. En general estas se pueden agrupar en factores individuales, organizacionales y ambientales. (Damanpour, 1987, 1991; Arad *et al.*, 1997; Mumford, 2000; Romero y Valle, 2001; Naranjo *et. al.* 2008). Acá se señalan algunos de los más destacados, con la idea de tener una visión global de los factores que según la literatura, en conjunto podrían afectar la innovación en las organizaciones.

Las Personas

Las personas juegan un papel importante en la innovación, ya que son quienes componen cualquier organización. En la literatura sobre innovación se aprecian **cinco tipos de roles** que pueden jugar las personas en los procesos de innovación (Afuah, 2003 citada en García, 2008):

- √ **El generador de la idea**, o inventor, que tiene vasta experiencia en una determinada disciplina, junto con conocimiento en otras áreas, lo que le permite hacer las asociaciones para producir ideas.
- √ **Los enlaces**, que unen las fuentes de información del entorno con las de la organización.
- √ **Los campeones, emprendedores o evangelistas**, que usan la idea innovadora para convertirla en una innovación.
- √ **Los patrocinadores**, que dan el soporte, recursos y protección para que la innovación se lleve a cabo.
- √ **Los gerentes de proyecto**, quienes son líderes y cuentan con una visión del potencial de la innovación y tienen la habilidad de comunicar esa visión al resto de la organización.

La Estructura Organizacional

En un estudio realizado por Damanpour en 1991, donde se analiza la relación entre innovación organizacional y trece variables organizacionales, se encontró que diez de ellas se encuentran asociadas con la innovación: la diferenciación funcional, la especialización, las fuentes de conocimiento técnico, los recursos inactivos, el profesionalismo, las actitudes directivas hacia el cambio, la centralización, la intensidad administrativa, y finalmente, la comunicación interna y externa. Mientras que la centralización, la formalización, y la diferenciación vertical no mostraron tener una asociación directa. En relación con las configuraciones estructurales, en 1980, Mintzberg señala cinco tipos de configuraciones básicas: estructura simple (pequeño, centralizado, liderazgo); burocracia de máquina (trabajo estándar y formalizado); burocracia profesional (estandarización de habilidades y especialización); divisional (estandarización de resultados, control, empresa grande y madura) y adhocracia (trabajo especializado con poca formalización, unidades pequeñas, estructura descentralizada). También plantea nueve características del diseño organizacional: especialización de trabajo; formalización; entrenamiento; grupo; tamaño; planeamiento y control; mecanismos de enlace; descentralización vertical y descentralización horizontal (Mintzberg, 1980).

En 1986, Fredrickson señala que la relación entre las características organizacionales y los tipos de organización es generalmente dejada de lado. Pese a ello, tres dimensiones de la estructura, que son la centralización, la formalización y la complejidad, han sido consideradas con mayor frecuencia, ya que parecen tener más influencia en la toma de decisiones estratégica.

Se han categorizado las innovaciones en dos grandes grupos, técnicas y administrativas, lo que se conoce como el modelo dual de innovaciones (Daft, R.L., 1978; Damanpour, Evan, W.M., 1984) dividen entre innovaciones radicales e incrementales. Una limitación de esta y otras subteorías es que no todas las innovaciones son iguales, por lo que se verán afectadas de diferente manera por las características organizativas, según el tipo de innovación al que pertenezcan. Por

ejemplo, Daft (1978) señala que altos niveles de centralización y formalización ayudan a la adopción de innovaciones administrativas. Por el contrario, se afirma que bajos niveles de centralización y formalización facilitan la adopción de innovaciones técnicas. En 1987, Damanpour (citado por De Pablos, 1999) demostró que una gran cantidad de recursos ociosos y un alto grado de especialización favorecen la generación de innovaciones técnicas más que las administrativas. De forma similar, el tamaño organizativo, parece estar relacionado de manera significativa con la adopción de innovaciones. Las organizaciones grandes tienden a generar más innovaciones que las más pequeñas (Damanpour, F., 1992, Kimberly, J.R; Evanisko, M.J, 1981 en De Pablos, 1999). Debido a que las grandes organizaciones, tienen más recursos para invertir en innovaciones. (De Pablos, 1999) Sin embargo, según Christensen (citado por García, 2008) las empresas establecidas no tienen éxito al explotar las tecnologías radicales, porque invierten demasiado tiempo en intentar satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, las tecnologías disruptivas están orientadas a los no usuarios, buscando crear nuevos mercados, por lo que es más probable, que estas tecnologías ingresen al mercado a través de nuevas empresas, que por empresas ya establecidas (Afuah, 2003 citado por García, 2008).

El riesgo que corren las empresas grandes es que al concentrarse sólo en las innovaciones incrementales, fortalecen el negocio, siempre y cuando no aparezca una innovación radical que capte la preferencia de los clientes. Por lo tanto, un enfoque variado de la creatividad, que incluya ambos tipos de innovación, es la base imprescindible para que las empresas puedan mantener algunos mercados y crear otros (Del Prado (s.f)).

El Entorno

Si el entorno organizacional es estable, la estructura de la organización puede tender al control vertical, la especialización, la eficiencia, los procedimientos estándares y la centralización en la toma de decisiones. Pero, en un entorno donde se viven cambios rápidos, es necesaria una estructura más flexible, con una notoria

coordinación horizontal y donde colaboren otros mecanismos (Daft 2004). Un entorno incierto se relaciona negativamente con la centralización y positivamente con la estructura orgánica; en cambio, un entorno heterogéneo, se relaciona con la especialización y los mecanismos de enlace (Miller 1991; De Pablos, 1999).

Estructura y Difusión

Gibbons (2004) relaciona la difusión de la innovación con las estructuras organizacionales. La claridad de la difusión disminuye en las estructuras organizacionales con regiones geográficas, lo que hace que la difusión ambigua aumente. Galunic y Eisenhardt (2001) respaldan la comunidad dinámica en las organizaciones, que incluye una estructura organizacional con módulos para hacer más factibles las re combinaciones; una cultura organizacional fuerte; capacidades dinámicas guiadas por la lógica social y económica; y la presencia de líderes corporativos que actúan como empresarios.

La Cultura

La cultura organizacional puede entenderse como los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de la organización (Deshpandé y Webster, 1989; Denison, 1990; O'Reilly y Chatman, 1986; Cameron y Quinn, 1999; Miron et al., 2004; Naranjo et al., 2008). Diversas investigaciones han sido concluyentes sobre el papel clave de la cultura en la innovación (Ahmed, 1998; Mumford, 2000; Higgins y McAllaster, 2002; Jassawualla y Sashittal, 2002; Martins y Terblanche, 2003; Lau y Ngo, 2004; Jaskyte, 2005; Jamrog et al., 2006; Naranjo et al., 2008) la causa principal es que puede estimular una conducta innovadora en los sujetos que son parte de la organización, debido a que puede lograr que perciban la innovación como un valor fundamental de la organización y se comprometan con él (Hartmann, 2006 citado en Naranjo, 2008). (Naranjo et al., 2008).

d) Modelos de Innovación

En el 2003, Afuah (citada por García, 2008) señala que se puede distinguir entre modelos estáticos y dinámicos de innovación. Los modelos estáticos hacen referencia a los factores que afectan la capacidad de innovar de las organizaciones en un momento histórico en particular. Por otro lado, los modelos dinámicos, se interesan por la evolución histórica de los procesos innovadores de las organizaciones, generando una visión longitudinal. En los modelos estáticos, prevalece la visión organizacional de la innovación, donde la innovación se define según el nivel de impacto que genere en las capacidades de la organización, lo que estará influido por los cambios en el conocimiento, ya que con éste se generan también cambios en la habilidad de la empresa, para ofrecer un nuevo producto, lo que se conoce como la perspectiva organizacional de la innovación. De acuerdo con esta perspectiva, una innovación es radical si el conocimiento tecnológico necesario para desarrollarla y explotarla es muy diferente al ya existente en la organización, provocando que ese conocimiento se vuelva obsoleto. A este tipo de innovación se le conoce como “destructora de la competencia”. Por otra parte, una innovación es incremental cuando el conocimiento necesario para desarrollar el nuevo producto o servicio se puede generar sobre el conocimiento ya adquirido. Esto, según Tushman y Anderson, es una innovación “promotora de la competencia” (Tushman y Anderson, 1986; García, 2008).

Las innovaciones, debido a que suelen transformarse en productos superiores, en términos de costos, características del producto y accesibilidad, también pueden clasificarse según cuánto disminuye la competitividad de otros productos de su clase, lo que se conoce como visión económica (competitiva) de la innovación.

De acuerdo a esta perspectiva, una innovación es radical cuando el nuevo producto o servicio es tan superior, que hace a los demás obsoletos, ya que no pueden competir con este producto. Es incremental, cuando no impide que los productos o servicios que ya existían sigan siendo competitivos (Afuah, 2003; García, 2008).

Uno de los modelos señalados como estáticos por Afuah (citado por García, 2008) es el de Albemathy-Clark. De acuerdo a este modelo, existen dos tipos de conocimiento que sostienen una innovación: *tecnológico* y *de mercado*. Por lo tanto, se clasifican las innovaciones según su impacto en el conocimiento que hay sobre el mercado y sobre la tecnología. Será de tipo *regular*, si conserva las capacidades tecnológicas y de mercado existentes; de *nicho*, si conserva las tecnológicas pero las del mercado las hace obsoletas; *revolucionaria*, si hace obsoletas las capacidades tecnológicas, pero mantiene las del mercado y *arquitectural*, si ambas capacidades, de mercado y tecnológicas se hacen obsoletas (Afuah, 2003; García, 2008).

Por otro lado, como modelo dinámico, Afuah (citada por García, 2008) señala al de Utterback y Abernathy, los que se refieren al proceso dinámico que ocurre dentro de la industria y las empresas durante la evolución de una tecnología. En la primera fase, llamada *fluída*, la tecnología se encuentra en estado de flujo, y las empresas no saben claramente donde invertir en investigación y desarrollo. Luego viene la fase *transicional*, donde los productores aprenden más sobre cómo responder a las necesidades del usuario, interactuando con él y como resultado de la experimentación con el producto, lo que resulta en la configuración del producto y el nacimiento de un *diseño dominante*, disminuyendo la incertidumbre. Con esto, crece la cantidad de innovaciones de proceso, por sobre las de producto. Finalmente, proliferan los productos entorno al diseño dominante y se enfatiza más la innovación de proceso, en lo que se conoce como la *fase específica*. En la medida en que la tecnología evoluciona a través de las diferentes fases de este modelo, la empresa requiere diferentes tipos de capacidades para obtener ventajas de la tecnología (Afuah, 2003; García, 2008).

En el marco de esta investigación, siguiendo la pregunta de investigación, resulta más pertinente enfocarse en los modelos dinámicos, ya que tienen una mirada procesal de la innovación. Un modelo dinámico y competitivo, que merece una mirada, para poder entender de mejor manera qué pasos siguen los emprendedores para innovar, es el formulado por Kelley y sus colaboradores de IDEO en el 2001 (citado por Del Prado (s.f)), donde, se establecen las siguientes etapas del proceso de innovación.

En primer lugar, se establece que es preciso **entender** en profundidad el problema, analizando detalladamente el mercado, el cliente, la tecnología y las limitaciones. En segundo lugar, hay que **observar** a los consumidores en la vida real, para poder comprender sus motivaciones, aquello que les agrada, lo que desean, lo que detestan y lo que les causa confusión. La idea es captar aquellas necesidades latentes que no han sido satisfechas por los productos y servicios actuales. Como resultado de la observación, se determinan oportunidades de desarrollo. Un tercer paso es generar la mayor cantidad de ideas posibles, para luego elegir las mejores y así realizar una **visualización** de las ideas, que permita generar un modelo físico o prototipo, o bien un bosquejo de las ideas escogidas. Posteriormente, se combina lo mejor de cada visualización, en una serie de repeticiones rápidas, de lo que resulta una preselección de posibilidades reconfiguradas, siendo el equipo interno de innovación más algunos miembros clave de la empresa, quienes **evalúen** las visualizaciones. Finalmente viene la **implementación** del nuevo concepto, que debe contar con ciertas condiciones, para que se lleve a cabo con éxito: potenciar la creatividad, crear pequeños grupos de innovación, aprender fuera del escritorio (estar en terreno), comprender al usuario del producto, vivir el futuro, tener tolerancia al fracaso, unir las visualizaciones con la “lluvia de ideas”, para lograr innovaciones más rápidamente, asignar líderes en vez de jefes, crear un ambiente de trabajo propicio para la creatividad (Kelley *et al.*, 2001 en Del Prado (s.f)).

OBJETIVOS

Objetivo General

Conocer cuál es el proceso que condujo a Pymes innovadoras, del área textil, vestuario, de la Región Metropolitana de Chile, a crear nuevos productos, desde el punto de vista de sus directivos y/o responsables de la innovación.

Objetivos Específicos

- Conocer el relato que tienen los directivos de las diferentes Pymes Innovadoras de la RM, respecto del proceso que siguieron para innovar en sus productos.
- En base al análisis de la información, generar categorías de análisis, que se resuman en un modelo conceptual sobre el proceso de innovación de las pymes analizadas.

MÉTODO

Enfoque: El enfoque utilizado es de tipo cualitativo, que parte del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. Esto permite al investigador explorar la manera en que los sujetos entienden el mundo, para luego describirlo y analizarlo. La idea es tener una comprensión más profunda de los significados y definiciones respecto del fenómeno estudiado, desde el punto de vista de los actores implicados en él (Mertens, 2005; Salgado 2007).

Diseño de investigación: La presente investigación es exploratoria y descriptiva, ya que se busca conocer el punto de vista de Directivos y/o Innovadores del sector vestuario de la Región Metropolitana, respecto del proceso que siguen para generar una innovación, y luego describir dicho proceso, mediante categorías generadas a partir de la información recogida, de modo tal que finalmente posibilite realizar un

análisis de los principales elementos involucrados en el proceso de innovación y finalmente, el planteamiento de hipótesis para futuros estudios (Díaz y Sime, 2009).

Criterio muestral: Se utilizó un muestreo de tipo teórico intencionado donde lo importante es el potencial de cada caso para la comprensión del tema de estudio, de acuerdo al contexto de los participantes de la investigación (Folgueiras, 2009). Esto, ya que la investigadora buscó entrevistar expertos en el tema, cuyas experiencias particulares en el rubro, aporten una visión complementaria a la de cada uno del resto de los participantes, logrando con ello una suma de visiones y experiencias sobre el tema, que logran entregar diversos elementos de análisis.

Modo de Acceso a la Muestra: Se contactaron dueños de pymes de vestuario, que a la vez fueran creadores de las innovaciones que venden en sus empresas. Para contactarlos, la investigadora buscó en internet a los creativos más destacados de la Región Metropolitana, ya sea a través de la prensa o de otras páginas especializadas en vestuario, y luego tomó contacto con ellos vía telefónica, para luego concertar un encuentro personal. Esto funcionó con los primeros tres entrevistados, posteriormente la investigadora recorrió sectores del centro y oriente de la Región Metropolitana, buscando pymes de vestuario, para luego concertar una entrevista con el dueño de la empresa, en caso de ser también el responsable de la innovación. Como resultado del proceso anterior, se entrevistaron siete personas, usando como criterio de cierre la saturación teórica.

PROCEDIMIENTO

Técnica de producción de datos: Se usó la entrevista abierta semidirectiva, que “es una entrevista *abierta* o *libre* en la que se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social” (Ortí, (s.f), p.14).

Este tipo de entrevista permite un diálogo espontáneo y directo, cara a cara, con una determinada intensidad y concentración entre los participantes, donde quien entrevista orienta el discurso del entrevistado de manera más o menos directiva, según sea el objetivo de la entrevista. La función metodológica de este tipo de entrevista es la reproducción del discurso motivacional, consciente e inconsciente, de una personalidad típica en una situación social determinada y/o ante objetos sociales más o menos definidos (Ortí, (s.f)). En el caso de la presente investigación, este tipo de entrevista permitió explorar la visión de los entrevistados sobre el proceso que debieron seguir para innovar, de manera tal que se sintieran libres de expresar lo que les surgiera naturalmente en relación al tema de estudio y en un ambiente más o menos familiar.

Las entrevistas fueron efectuadas en el lugar de trabajo de los entrevistados, para así conocer sus pymes. Al inicio de la entrevista, se les entregó a los participantes una carta de consentimiento informado, la cual fue firmada por ambas partes, antes de comenzar la entrevista. Cada parte quedó con una copia del consentimiento en su poder. Cada entrevista tuvo una duración máxima de una hora, para respetar el tiempo de los entrevistados, sin embargo, si de ellos hubiese nacido extenderse, no se hubiese puesto objeciones, por parte de la entrevistadora, ya que la intención era que pudiesen expresarse de manera lo más cómoda y fluida posible. Se usó grabadora, durante la entrevista, para registrar de manera más fidedigna lo que expresado por los entrevistados, facilitando así su análisis posterior.

Técnica de análisis de datos: Se usó el análisis de contenido, que es un proceso de identificación, codificación y categorización de los principales ejes de significado en los datos. Va más allá de los componentes obvios y visibles de los datos, ya que el

investigador realiza un trabajo de abstracción con ellos, en busca de su significado, de acuerdo al tema de investigación, a los sujetos entrevistados y al contexto en que se sitúan (González y Cano, 2010).

Para realizar el análisis de contenido, se llevaron a cabo los siguientes pasos, de acuerdo a Echeverría (2005):

1. Transcripción de las entrevistas, de manera textual.
2. Distinción de temas de interés para la investigación, dentro de cada entrevista.
3. Agrupación de citas, para construir tópicos con sentido, referentes a temas diferenciables, donde los tópicos son “agrupaciones de citas, en tanto unidades o fragmentos de los textos, que tienen un sentido o idea en común, pero con un nivel de globalidad y abstracción menor que las categorías” (Echeverría, 2005, p.3).
4. Generación de categorías, a partir de dicho tópicos. Aquellas son “las grandes agrupaciones conceptuales que en su conjunto dan cuenta del problema a investigar, tal y como se lo define y acota en la investigación”, que están compuestas de tópicos, y éstos a su vez, de unidades del texto (frases o citas) (Echeverría, 2005, p.3).
5. Finalmente, se hizo una integración interpretativa buscando situar las categorías y tópicos dentro de una trama con sentido, con el fin de construir esquemas de distinciones que apunten a responder la pregunta fundamental de esta investigación.

RESULTADOS

A partir de las entrevistas realizadas, se desprendieron nueve categorías de análisis: individuo (I), empresa (M), Industria (N), problemas (P), estrategias (E), decisiones (D), tareas (T), innovaciones (I) y Soluciones (S), que serán definidas y analizadas una a una, para luego esquematizarlas en el modelo P.E.D.T.I.S, que resume las etapas de la innovación, encontradas en el estudio.

Categorías de Análisis

Antes de analizar cada categoría, se definirá cada una de ellas, para que el lector tenga claridad del criterio utilizado para clasificar la información analizada, a partir de las entrevistas.

Individuo (i): Esta categoría incluye aquellas características que los sujetos entrevistados señalan como autodefinitorias.

Empresa (M): Incluye todos aquellos datos que tiene que ver con la empresa que lidera el individuo antes mencionado, tales como, tamaño, número de colaboradores, años de antigüedad, ubicación, historia de su fundación, etc.

Industria (N): Se consideran en esta categoría todos aquellos elementos que tienen que ver con el entorno de la empresa, que la afectan directa o indirectamente, y que tienen un efecto global sobre la industria textil, ya sea que sean propios del país o de la industria textil, tales como el mercado textil internacional, la idiosincrasia, el mercado nacional, la economía, la educación, la competencia directa, los pares, etc.

Problemas (P): Son las dificultades que debió enfrentar el individuo durante el proceso de innovación, ya sea a nivel personal o profesional.

Estrategias (E): Son incluidas todas las estrategias utilizadas por el individuo o la empresa, para enfrentar las dificultades que le impiden innovar o hacer crecer su empresa. Éstas pueden ser de carácter personal o profesional, es decir, se pueden desprender las estrategias de afrontamiento propias del sujeto o bien, estrategias de

negocio generadas por parte de la empresa a la cual pertenece, a través de la investigación o el trabajo en equipo.

Decisiones (D): Son incluidas las decisiones que han sido determinantes, directa o indirectamente, para la fundación de la empresa o la generación de la innovación, por parte del individuo. También pueden ser descritas como los gatilladores de la pyme y/o la innovación, en un momento determinado de la historia del individuo. Por el contrario, también se incluyen aquí, decisiones que hayan llevado al término de la pyme o de la innovación.

Tareas (T): Son aquellas actividades cotidianas que debe llevar a cabo el individuo para generar innovaciones y para mantener en funcionamiento su pyme.

Innovaciones (I): Incluye los procesos descritos para generar innovaciones y las innovaciones creadas por los entrevistados.

Soluciones (S): Se contemplan en esta categoría, las soluciones y/u observaciones propuestas por los entrevistados para ayudar fomentar la innovación en las pymes, generar crecimiento y políticas favorables para la industria textil chilena, etcétera.

De la categorización y posterior tabulación de las entrevistas, de acuerdo a las nueve categorías antes mencionadas, se desprenden los siguientes resultados.

Resultados por Categoría

INDIVIDUO (i): Se encuentran algunas coincidencias en los entrevistados a nivel de características personales y también en cuanto a su vida personal. La mayoría coincide en **destinar la mayor parte de su tiempo al trabajo** directamente o a actividades relacionadas con el trabajo, tales como hacer vida social dentro de la industria, darse a conocer por los medios de comunicación, asistir a ferias de moda u otros eventos masivos. Lo anterior, fuera de realizar las labores propias que le demanda el negocio. E3 señala sobre su intensidad de trabajo:

“O sea, realmente, finalmente, yo trabajo doce, trece, catorce horas al día, eso como primero”

Si bien, no se preguntó directamente a los entrevistados de qué manera les afecta esta sobrecarga de trabajo, una de ellas relató cómo la dedicación casi exclusiva a la empresa, la llevó a perder cosas valiosas en su vida (E6):

“...gané mucho, mucho, mucho, mucho, como lo perdí también después en enfermedades y cosas, porque trabajaba dos turnos y a tres también, no dormía”; (su hijo, a raíz de un accidente) “Estuvo seis meses hospitalizado (...) fue muy trágico, muy trágico, y al mismo tiempo yo divorciándome”; “La etapa más dura de mi vida”; Luego “... empecé con otros negocios, ya, más chicos, ya no quería plata, sino que quería salud, que eso es súper importante, ya no me interesaba viajar a México ni niñún lado, quería estar con ellos”

Siguiendo esta línea, cinco de los siete entrevistados señalaron estar separados y otras dos solteras, lo que llevó a la investigadora a plantearse la posibilidad de que la sobrecarga de trabajo haya afectado sus vidas personales, ya sea como elección o como consecuencia inesperada.

Otra característica que surgió mucho en las entrevistas, como autodefinitoria por parte de los entrevistados, fue el **ser inquietos**, refiriéndose con ello a no sentirse cómodos o a gusto estando quietos durante mucho tiempo en un mismo lugar, desempeñando la misma tarea y por otra parte a estar constantemente buscando alternativas o soluciones a sus problemas. E4, lo señala así:

“Trabajé en varias productoras y cuento corto, me cargó mi pega, porque era escritorio y computador, muchas horas y yo no tengo la personalidad pa’ estar sentada mucho rato, soy muy hiperkinética”

Así mismo, E6 afirma:

“...Porque yo soy una persona súper inquieta, o sea, me podía ver vendiendo huevos en una esquina ¿cachai?, no hay que extrañarse, porque la verdad es que soy así”

A excepción de la mayoría, uno de los entrevistados debía pasar toda su jornada laboral en la empresa, en cambio el resto pasaba sus días realizando múltiples y variadas tareas. Haciendo un resumen de las tareas que la mayoría señaló como propias del rubro, encontramos: investigar, diseñar, comprar telas, visitar talleres, atender clientes, participar en ferias de moda, participar en desfiles de moda, publicitar marca, llevar la contabilidad y realizar algún trabajo anexo. El detalle de cada tarea será descrito en el análisis de dicha categoría.

También surgió en la mayoría de los entrevistados el hecho de considerarse **observadores**, entendido esto como la capacidad de captar y retener la información visual del entorno, pues lo consideran una característica fundamental para ser asertivos a la hora de innovar y también porque permite aumentar la cantidad de ideas que están registradas en la mente, lo que sirve como base para generar nuevas ideas. E1 hace referencia a la importancia de observar o estar atentos, en cualquier lugar y momento:

“Yo soy una esponja, las 24 horas del día, ando todo el día absorbiendo, mirando, aprendiendo y nada, eso me ha servido, porque las cosas te salen más fácil”

E2 se autodefine observador y habla de cómo sirve para aplicar lo aprendido en situaciones futuras:

“Yo soy muy observador, ya me acostumbré a mirar mucho (...) Tengo buena memoria fotográfica, reconozco olores, o sea, tengo muchas cosas con las que me manejo a diario, entonces ya sé, determinadas cosas porqué pasaron o determinado luz influyó en tal lugar, situación, tal conversación, ando siempre observando eso y tomándolo para mí, para cuando yo vuelvo a plasmar eso en un proyecto, en algo, me acuerdo”

La independencia es otra característica mencionada como propia por parte de la mayoría de los entrevistados, tanto a nivel económico como profesional. E6 se refiere a su autonomía económica desde muy temprana edad:

“Siempre he trabajado desde muy chica (...) me ha gustado tener mi propia plata, he

sido una mujer como, todo el mundo lo sabe, de mi ciudad, que yo siempre he sido una mujer trabajadora, nadie me ha regalado nada, todo lo he tenido por mi propio esfuerzo”

E5 hace hincapié en que surgió sola económicamente, sin ayuda de otras personas y que todos sus logros han sido a costa de su esfuerzo. Además señala la ventaja de esto, que es tomar decisiones sin depender de alguien más:

“(...) yo, ponte tú, yo no he pedido ayuda nunca, nunca, nunca, nunca a nadie, o sea, no le he pedido plata a mi papá, a nadie, porque a la que se le ocurrió hacer esta locura fue a mí (...) pero por eso, el rollo es mío, la aventura es mía y tengo que ver cómo la financio, la hago y el cuento es mío. Yo trato de no pedir ayuda, nunca, así no doy explicaciones, no pasa ná (...) es mi batalla sola, tanto en la pintura como en esto y si tengo algún logro que haya hecho, ha sido mérito de trabajo, nada más (...) lo que quiero decir es que no he tenido los mil pitutos, no he tenido nada, es trabajo y constancia, nada más”

La capacidad de riesgo, parece ser un elemento fundamental a la hora de emprender un proyecto innovador, E2 se refiere a la importancia de fomentar la capacidad de riesgo desde la formación profesional en todas las carreras, para potenciar la creatividad y la innovación:

”... como lo potenciaría yo, es fomentando en todas las carreras en las universidades, yo he hecho clases en tres universidades y ya renuncié porque ya no me daba más el tiempo, pero algo que siempre fomenté es la capacidad de riesgo, que es la única forma con la que puedes hacer esto que estamos hablando, por ejemplo, me tocó por años presentarle a clientes una idea nueva, cien por ciento nueva, la respuesta del cliente era “oye, pero como lo vamos a hacer, es que esto nunca antes lo he visto” y yo le decía “pero obvio, tú me estás pagando a mí, para que te presente una idea nueva, a ti, exclusiva y tú te puedas lucir con eso”, “es que no sé si me voy a lucir, si nunca antes lo he visto, entonces le temo a eso”, ¿qué le pasa al cliente?, prefiere ver algo probado, mira, “esto ya se hizo en París, así que pa ti te va a funcionar”, “ah listo, sí”, ¿y qué pasa con eso?, no hay identidad, eres uno más, eres una copia, una mala

copia, nuestros malls son una mala copia de los de Estados Unidos (...) "Entonces yo hablo de fomentar la capacidad de riesgo, pero de todas las carreras, desde ingeniería comercial, en leyes, en diseño, en arquitectura, porque el día que un diseñador, un ejecutivo de cuentas, converse con un ingeniero comercial, que va a ser la cara visible de otra empresa, van a hablar dentro del mismo tono (...) la única forma de, para mí, contrarrestar eso, es enseñar a arriesgarse, que es lo que yo he hecho toda mi vida o toda mi vida profesional. Me he arriesgado muchas veces, muchas, muchas, muchas y he cruzado el río todas las veces. A veces me he ahogado o casi ahogado, nunca me he muerto, casi me he ahogado..."

E1 lo resume así:

"...uno tiene que atreverse a hacer cosas en la vida y yo me he atrevido y me atrevo a decir que sí a todo(...) Me plantean un proyecto, okay hagámoslo y en el camino veré, cómo lo hago, si contrato gente, si delego, no sé po, si mañana me dicen hagamos un edificio, yo digo, ya hagamos el edificio, por ahí veré cómo, yo sé que me va a resultar (...)Soy atrevido, planteo cosas, no me intimidan los proyectos y bueno, algo de buen gusto tendré, entonces eso me ha llevado a hacer múltiples cosas y a derivar en lo que me ha hecho más conocido, que es el diseño de vestuario, pero más de escenario me gusta más"

La vocación es otro factor que se hace presente en el discurso de los innovadores y parece ser el móvil principal de la mayoría de ellos. E7 relata, como su interés por el diseño de vestuario partió desde la adolescencia:

"Estudí traducción en inglés y francés, pero esto lo hice siempre en forma innata, siempre, siempre hacía desde bastante chica, o sea, te diría desde los quince años, catorce años me mandaba a hacer todo, siempre vivía en talleres, me hacía amiga de las costureras, mandaba a hacer cosas, los tejidos después, hice un curso de estampados, estampaba, hice miles de cosas en relación a eso, porque uno parte con una experiencia propia (...)y eso, partí con eso, pero entonces cuando terminé de estudiar traducción, que me sirvió muchísimo para conectarme con el mundo porque igual mi referencia no era sólo local sino que más bien, del mundo, dije "esto es lo

que yo quiero hacer”, porque no me veía...así que eso lo iba haciendo siempre en forma complementaria, para mí, entonces todo el mundo me destacaba “ay qué rico esto”, “que me gusta esto”, entonces dije “ya poh, me voy a dedicar a esto” “

E2 reafirma lo propuesto por E7, con su propia experiencia:

”Esto parte, en realidad, si le pusiéramos fecha, no sé, desde que tengo 4 años, 5 años. Desde mis 4 ó 5 años, no desde 4 ó 5 años atrás, no, desde que yo tenía 5 ó 4 años (...) Yo, tenía juguetes con los que mejor lo pasaba, mis juguetes favoritos eran los que yo me hacía. Me di cuenta que cosas como ese planeta que tenía ahí o cosas hechas en cartón, en fin, yo las hacía (...)Al cabo de un tiempo(...) te empiezas a dar cuenta de que lo que estás haciendo son planos, estás haciendo desarrollo constructivo, estás haciendo volúmenes tridimensionales en el fondo, y sin darte cuenta (...) Cuando te das cuenta de eso, y a los doce años, no sé, dices, ah aquí hay algo y, por tanto, es pega que en adelante, tu vida se mueva hacia eso. Me iba muy bien, siempre, en artes plásticas, en técnico manual y en todos los ramos que tuvieran relación con las artes, con la manualidad y en música también, todo lo que tuviera relación como con los sentidos. He sido siempre muy sensible a eso (...) De haber hecho un juguete, yo, lo que sigo haciendo hoy, también en el fondo, es seguir jugando. Porque lo paso tan bien haciendo cada día lo que hago, que como me divierto, yo vengo aquí a jugar, a pasarlo bien. Y eso se nota finalmente en las cosas que haces, porque siguen teniendo en su esencia el amor que le pones cuando chico, cuando juegas porque te gusta mucho”

La confianza en sí mismo ha sido también señalada por los entrevistados como una variable importante a la hora de concretar una innovación, ya que esta es el impulso que permite seguir adelante, pese a las vicisitudes que se puedan encontrar en el camino, es la que da la convicción de que se ha tomado la decisión correcta. E4 plantea que la confianza debe estar presente a la hora de decidir sobre si iniciar un proyecto innovador o no:

”...en el fondo tenía que tener eso, cachai, tenía que tener como confianza en lo que estai haciendo, creerte el cuento (...) en el fondo ser jugado por la cuestión, si tenía un

poco de susto o si estai dudando todo el rato, de verdá es como mejor no, cachai, porque yo soy súper creyente como de la energías, cachai, entonces, si no le ponis todas las energías, si no te creis el cuento y no estai a full con la cuestión, nunca te va a resultar cachai o te va a resultar así como medio cojo, pero si estai como súper mentalizado, te tení fe, sabí que lo tuyo es bueno (...), que te va a costar, pero que lo vai a lograr igual, dále, o sea, y dále con todo, cachai, yo ahora me tiré y me tiré un piscinazo, pero así ya del porte de un buque y estoy hací apostando por una cuestión que le tengo toda la fe del mundo”

La perseverancia es un factor clave para mantener en funcionamiento el proyecto, una vez iniciado, y se hizo presente como característica distintiva de todos los entrevistados, sin excepción. E3 señala la importancia de la perseverancia, para llegar a ser exitoso en un proyecto innovador:

“Que hay que ser perseverante, que no hay que echarse a morir, que hay que trabajar duro, que es difícil, que uno no para en este rubro, que uno ve todo, desde la parte creativa, desde la parte económica, desde la...desde todo”

Luego E3 ofrece habla sobre su propia experiencia con la perseverancia en su empresa, como elemento clave para generar crecimiento:

”Siempre ha sido como una bicicleta esto, uno partió haciendo cinco blusas y ahora estoy haciendo veinte, y después voy a hacer cuarenta y va creciendo en el fondo, un poco eso. Ahora abrí una tienda, después voy a tener otra tienda, y así vamos. Pero ha funcionado, ha funcionado por suerte. Funciona la economía, la bicicleta y sigo pedaleando, porque no es fácil”

2. INDUSTRIA (N): La mayoría concuerda en que la industria textil chilena, se vio fuertemente impactada a partir del comienzo de los tratados de libre comercio, donde se da inicio a las importaciones de manera más masiva. Este proceso comenzó a mediados de los ochenta y tuvo su auge en el año noventa y ocho, hasta nuestros días, según relata E7:

“Creo que eso eh...de fines de los ochenta (...) A mediados, a mediados te diría” (se refiere al inicio de las importaciones) (...) Al principio atraíamos y hacíamos hartas

cosas acá, yo te diría que se hicieron hartas cosas hasta el noventa y cinco, por ahí. Ya desde el noventa y ocho, la crisis asiática pa adelante, ya se invadió este mercado ya, pero, mucho, mucho, mucho”

Luego E7 observa cómo las empresas más grandes se vieron beneficiadas, al contrario de las pequeñas:

“...y los que prosperaron siempre fueron los más grandes y qué sé yo, y abusaron de los chicos”

E2 plantea que de revertirse los tratados de libre comercio, la situación para las pymes del sector textil podría mejorar, sin embargo esto podría conllevar a estar menos desarrollados en otras áreas de la economía, según él mismo reconoce:

“Partiría por el gobierno, si pudiéramos revertir todos aquellos tratados de comercio que existen, que por un lado funcionan para grandes empresas, pero pa las pymes no, los trataría de revertir. A ver, el mejor ejemplo de eso es Argentina, también tiene dos caras. Por un lado, son tantas, las barreras arancelarias que le ponen a los productos que vienen de afuera, que hacen que sea imposible entrar con un producto que sea del exterior, porque es carísimo, lo que hizo que todos se esforzaran por poder producir dentro y lo hacen de las mil maravillas, les queda perfecto, les queda maravilloso. Claro, por un lado, súper bien, pero es que en otros aspectos, el país no avanza, no se desarrolla. Tú ves la industria automotriz o las ventas automotrices allá, cuesta tanto comprarse un auto que los autos que tienen, son la mayoría, no tan buena calidad, son más antiguos. Si ese mecanismo existiera en Chile, con ese tipo de automóviles, Santiago estaría 18 veces más contaminado de lo que está. Entonces hay cosas que no pueden ser necesariamente, por, desde la infraestructura nuestra hasta cosas que se han hecho en el pasado que son súper difíciles de revertir, como las políticas de relaciones con comprar y vender. Ahora, si se pudiera revertir eso, con respecto a los gobiernos, sería maravilloso porque le ayudaría mucho a las empresas, hay empresas que han desaparecido, no sé si aparecerían, pero aparecerían nuevas, respecto de lo mismo. Empresas relacionadas con textil, con manufactura, aparecería más competencia, que es súper sano”

Además E2 señala un aspecto importante, que es la desaparición de muchas pymes del sector textil, lo que se ha repetido en el discurso de otros entrevistados:

E7: (N) yo traigo la tela de afuera, porque acá se murió toda la industria textil, acá en Chile (...) Toda, toda, tú no sabes lo que era esto, había una buena industria textil acá y se murió toda, hay dos, este vecino que teje aquí abajo y otro Le Cottonier y unos pocos más, pero son la nada, la nada, creo que esto, se destruyó toda la industria, creo que se planificó sin planificar, me entiendes tú, como corresponde, así que, en fin (...) todo se importa, prácticamente todo se importa y de hecho nosotros teníamos lino acá, se plantaba lino y yo empecé comprando con los linos que se producían acá y ahora los traigo todos de Europa, porque acá no se hace más”

E6 recuerda la fábrica de paños de oveja Tomé, que es un hito histórico en la industria chilena textil y que se destacaba por su calidad y hoy ya no existe, y la compara con que en la actualidad todo es chino, haciendo un poco hincapié en la diferencia de calidad y en la desaparición de fábricas tan simbólicas como esa.

(La industria textil chilena) “De hecho está dañada (...) Todo es chino, todo, no hay nada que tú compres, que no sea chino. Las telas son todas chinas, te explico por qué. Mi bisabuelo que llegó de Italia, de Venecia, él fue el que puso la fábrica de paños de oveja Tomé”

E1 analiza como sus colegas se han visto afectados por las importaciones, debido a los precios incompetibles, especialmente en la industria de ropa más masiva, ya que él se ve menos afectado por haberse dedicado al vestuario de espectáculo. Por otra parte, da testimonio de la desaparición de varias pymes donde él trabajó y que no pudieron resistir la competencia:

”Mis colegas se han visto tremendamente afectados, o sea, la importación mató la industria nacional, la industria textil nacional. Ahora son muy pocas las empresas que confeccionan en Chile. Antes de ser yo diseñador de ropa, yo decoraba vitrinas y decoraba locales comerciales. Yo le hacía vitrinas a muchas cadenas de tiendas, que

eran productos nacionales, que todas confeccionaban acá, vendían acá al por mayor, al por menor y ninguna de ellas existe, todas quebraron, porque no han podido competir con los valores de los productos exportados, que yo no sé cómo lo harán, pero son costos que son incompetibles”

La industria nacional está inserta en una industria global donde los países que más se destacaron, desde el discurso de los entrevistados son: China e India (por sus bajos costos de producción), Italia (por sus telas y diseños), EEUU (por sus telas), Brasil (por tener una industria de la moda enorme), Perú (por sus tejidos) y Argentina (por la calidad de sus productos y porque cuenta con materias primas que acá no existen dentro de la industria textil nacional).

La mayoría de los entrevistados atestiguan tener que viajar frecuentemente en busca de materias primas que acá no encuentra, ya que, como señala E4:

”...la industria textil chilena es súper pequeña, súper, súper pequeña, por decir casi inexistente ¿cachai? En Independencia hay un par de galpones más donde podí comprar telas, pero somos muchos, muchos diseñadores, entonces es súper fácil toparte una tela con la otra (...) como te decía, no hay industria textil, cachai, entonces competí mucho, las telas son malas de frentón, cachai, son telas chinas, claro, tres lavados y la tela, ya fue, cachai(...) en aplicaciones, aquí no tenemos botones, una cosa súper básica, cachai, no hay, no hay botones, una cuestión así, esencial que es un botón, no lo encontré, cierres tampoco, cachai...”

Incluso E1, ha tenido que llegar a fabricar en China, para poder vender sus productos a diferentes marcas y empresas en Chile, ya que de otro modo no le comprarían:

”En Chile lamentablemente, y tiene que ver mucho, por el tratado de libre comercio también, muchas empresas han desaparecido, que las ha sido imposible manufacturar cosas como esta, porque no pueden nomás, y las que quedan ahí están tratando de salvar el día a día, porque cada vez los costos son mayores, la mano de obra es más cara, entonces tú no puedes competir. Por eso mismo es que, tení que partir pa afuera (...) Si yo, si pudiera producir en Chile con buenos costos, para ser competitivo, lo haría (...) Pero llegó un momento en que yo quería vender cosas y me

decían, “pero no, es muy caro”, y la gente a quienes yo les ofrecía los productos me decían “no, yo no te los voy a comprar”, entonces es como bueno, qué hago, bajo los costos. Y no puedo bajar acá, yo no voy a negrear a nadie para que eso funcione, simplemente voy a un lugar donde me cobren menos, (China) es un país que en general funciona en base a la manufactura, por lo tanto hay mucha mano de obra, por lo tanto hay muchas empresas, por lo tanto hay una posibilidad de mayor cantidad de oferta”

Se han revisado dos realidades que afectan a la industria textil nacional: la realidad de la industria textil a nivel mundial y la competencia que tiene Chile con otros países en este rubro, aunque algunos señalan que no se puede llamar competencia, sino que más bien, las importaciones vendría a suplir lo que hoy ya no se produce en Chile, como lo señala E3:

”En Chile recién está comenzando el tema de una plataforma real y cuidada, y de buen nivel, del tema de la moda, estamos súper en pañales, siento, a nivel...Chile, como imagen país, lo que refleja la moda en Chile, por lo general, por eso han entrado tantas marcas de afuera, argentinas, españolas, americanas, porque pienso que están cubriendo la necesidad que aquí no existía y que no ha habido profesionales competentes a abarcar esta necesidad”

Al parecer esta realidad de una industria textil chilena “en pañales”, es una opinión compartida entre varios de los entrevistados, como también se ve en E1:

“...no hay espacios, no hay lugares. No está la mentalidad de la gente. Tratan de no vestirse bien, o sea, tú ves una gala, y tampoco se preocupan mucho. Entonces es una cuestión de mentalidad, de idiosincrasia, a pesar que ha cambiado un poco ah, pero falta mucho todavía. Estamos en pañales todavía como pa decir, en Chile tenemos una industria a la moda y tenemos un gran espacio donde los lolos se pueden desarrollar y podemos contarle al mundo que en Chile también pasan cosas”

Si bien ambos señalan motivos diferentes por los cuales Chile estaría “en pañales” en lo que a moda se refiere, ya que para E3 el motivo principal es que no se produce la suficiente variedad como para suplir todas las necesidades del mercado

nacional y para E1 se debe fundamentalmente a la mentalidad de los chilenos, queda claro que queda la tarea de hacer resurgir la industria de la moda nacional.

Como se observa en los discursos anteriores, da la impresión de que, debido a que la industria nacional no satisfacía las necesidades de la población chilena, es que se abrieron las puertas a mercados extranjeros, pero también hay quienes opinan que en algún punto de los noventa, Chile alcanzó su auge, profesionalizando a mucha gente en el área y generando productos de excelente calidad, pero que luego, con el ingreso de las importaciones, muchos talleres y fábricas tuvieron que desarmarse y hoy en día, muchos de esos obreros trabajan en cualquier rubro muy diferente a aquel para el cual fueron capacitados. Así lo relata E7:

“...es una dificultad encontrarse con los talleres porque la gente ya está cansada de que acá, te fijas, o sea, es que hay mucha gente que fue capacitada y todo el tema y que después terminó trabajando haciendo salchichas, no sé po, cualquier cosa (...) De verdad, hay gente que...porque armar taller, desarmar taller, capacitar a la gente para una empresa, no es una cosa que tú la logras de un día para otro, es una cuestión de mucho tiempo, entonces yo creo que eso te da pena ver, me entiendes, como, de repente después que se había armado toda una industria, que se habían armado talleres, que se había profesionalizado el cuento, pum, ahora viene todo de afuera, yo viví esa época y fue muy desilusionante”

3. EMPRESA (M): La mayoría de las empresas participantes de esta investigación, corresponden a micro, pequeñas o medianas empresas, excepto una que estaba en transición de mediana a grande, que es el caso de E2. Éste comparte su empresa con otros socios, pero en el resto de los casos, las empresas tienen un (a) único(a) dueño(a).

En cuanto a nivel de experiencia en el rubro, la empresa más antigua partió en el año 1982, otra se desprendió de otra más grande, que hoy tendría unos treinta y cinco años, pero, no es la misma empresa, sólo mantiene su dueña y cambió rubro. Luego se suman tres con más de diez años de existencia, pero menos de treinta y finalmente dos con menos de cinco años de existencia. De estas empresas, las más

antiguas declaran haber organizado talleres de confección y haber capacitado a sus trabajadores, antes de la recesión de la crisis asiática y de la llegada con fuerza de las importaciones, luego debieron externalizar el trabajo. Las empresas de mediana edad trabajan desde sus inicios con talleres externos u otro tipo de colaboradores (contador, vendedora) y de las empresas relativamente nuevas, una generó un pequeño taller propio y la otra trabaja con talleres externos, ambas tienen además personas que les brindan otros servicios externos, y una de ellas cuenta con una vendedora. En general, los servicios externos tienen relación con: contabilidad, transporte (motoboy), y confección (tejedoras, artesanos, etc).

De las empresas, una vende hacia regiones, por despacho desde la región Metropolitana y además contrata servicios externos en regiones, especialmente tejedoras. La mayoría de las empresas compra sus telas en Chile, dos de ellas luego las modifica, por ejemplo, cortándolas por trozos y combinándolas, para diferenciarse. Pero también la mayoría, si no todas, debe importar telas desde el exterior y accesorios, para suplir las necesidades de material que no logra cubrir la industria textil chilena.

En cuanto a sus inicios, la mayoría señala haber partido su empresa a causa de alguna necesidad o bien por seguir su vocación. Para algunos el surgimiento de la empresa se dio gradualmente, sin premeditación, por partir haciendo lo que les gustaba. Otros cuantos, partieron su empresa a partir de necesitar un modo de subsistencia, y partieron arriesgándose a probar en este rubro, que igualmente les gustaba, y al ver que obtenían buenos resultados, decidieron seguir adelante con perseverancia. Además de lo anterior, todos coinciden en haber partido solos, sin ayuda de nadie y en general, se mantienen así hasta el día de hoy.

Finalmente, todas las empresas se destacan por ser innovadoras en el sector textil vestuario en algún sentido, ya sea con innovaciones radicales o incrementales y el cómo llegaron a innovar, se verá con mayor detalle en la categoría (I) Innovación.

4. PROBLEMAS (P): En el curso de la investigación, se vio que a la hora de innovar, se presentan problemas tanto antes como durante y después del proceso de

innovación. En general, tal vez el primer problema es el que lleva a generar la innovación o la empresa que luego genera dicha innovación. Por ejemplo, en el caso de E4, el problema que gatilló el comenzar a trabajar en moda fue el hecho de haber quedado desempleada, ya que antes trabajaba en una productora, se tomó unas semanas de vacaciones y se retardó su regreso y al volver, estaba despedida:

“...no tenía casi na’, no tenía plata, no tenía pega, no tenía nada y tenía un saco gigante de telas”

En el caso de E4 se vio en la necesidad de trabajar con lo que tenía más a la mano, en conjunto con lo que mejor sabía hacer, que era diseñar.

En el caso de E6:

“Con el pasar del tiempo, yo vivo en la Serena, me tuve que venir a vivir a Santiago, por asuntos personales y me vine a vivir con mis dos hijos (...) empecé a buscar qué lo que podía hacer acá (...) empecé a ver, ya, me instalé, una hermana mía tenía un pub, empecé a trabajar con ella en el pub, no me gustó el ambiente de noche, porque es fregado, (...), era como ideal que yo administrara todo, pero con la familia no se puede trabajar, y de paso además que yo siempre he trabajado sola. Y de paso, empecé a ver, me encontré con una amiga de la infancia que tenía una tienda, que bla, bla, bla, que no tenía plata pa’ trabajarla, invertí lucas ahí. Resultado que mi amiga me estafó”

En estos dos casos se ve que fue una necesidad vital la que llevó a estas personas a independizarse y decidir tener un negocio propio, donde luego comenzaron a generar innovaciones. En el caso de E2, se presentó un problema más bien vocacional o de realización personal:

“Una de las últimas oficinas de diseño en la que estuve, ya yo sentía que estaba topando techo y quería hacer otra cosa, y ahí ya habían pasado varios años ya, tenía 12, 13 años de experiencia, entonces ya estaba en otra parada, había viajado bastante, estaba más grande. Y ahí me di cuenta que tenía muchas croquetas llenas de dibujos y cosas que quería hacer. En ese momento estaba casado y le dije a la

Moni “esto que tengo en croquetas quiero transformarlo en realidad, quiero hacerlo”

En otros casos, como en el de E1, el problema en realidad es un desafío que alguien le presentó, y tuvo que decidir entre tomar el riesgo o no, ya que podía traer consecuencias muy positivas o nefastas a nivel de imagen:

“Lo primero que hice yo, mi primer desafío fue hacer un vestido de gala y un traje típico, pa un concurso de belleza que fue el Miss Universo. Al Miss Universo, una chilena que fue al Miss Universo”

Como puede apreciarse, generalmente es un problema, lo que gatilla la innovación, ya sea un problema vital, un desafío externo o uno de tipo vocacional.

5. ESTRATEGIAS (E): A la hora de innovar, se pudo observar diferentes estrategias aplicadas por los innovadores a sus empresas y/o innovaciones, para poder ser exitosos en su negocio. Éstas se presentan a continuación y serán divididas en: estrategias orientadas al mejoramiento del producto, estrategias orientadas al cliente y estrategias orientadas a la empresa o marca.

Estrategias orientadas al mejoramiento del producto

Caen dentro de esta categoría aquellas estrategias destinadas a ofrecer un producto más competitivo dentro del mercado.

a) Calidad: La mayoría de los entrevistados refiere que la calidad del producto es fundamental para el éxito del producto, ya que así el cliente volverá a comprarlo.

b) Innovación: La innovación, entendida como “crear algo nuevo o diferente de lo que ya existe”, también fue señalada como fundamental, para lograr diferenciarse y poner valor agregado al producto en venta. E1 habla de la importancia de innovar para atraer la atención del cliente:

“Obviamente cuando uno ofrece un producto distinto, entretenido, que no sea lo que uno ve todos los días, se va a fijar más en él, se va a preocupar y va a querer

adquirirlo, entonces, porque si vemos más de lo mismo, más de lo mismo, más de lo mismo, vamos a empezar a mirar pa afuera y ver que lo de afuera es más entretenido”

Pero E7, tiene una salvedad a la hora de innovar:

“Volviendo al tema que te decía antes que la innovación la hagan sobre algo útil, que sea un tema sustentable (...) que realmente la persona como empieza, como a investigar qué es lo que detecta que hace falta”

c) Diseño: Sobre todo el sector textil- vestuario, el diseño es muy valorado por los clientes, ya que tiene que ver con una mayor elaboración del producto.

E3, resume en su discurso, las tres estrategias antes mencionadas, para que el negocio sea más competitivo:

“El hecho que los chinos estén, bueno es un tema que está en todo el mundo, no se puede luchar contra eso, pero la creatividad, eso sí se puede luchar, eso es lo único que realmente te diferencia y si además lo complementas con una buena calidad, funciona, no hay vuelta atrás, no hay más que pensar, porque funciona, calidad versus creatividad y diseño, funciona”

d) Exclusividad: Hace referencia a que no existe otro ejemplar igual del producto fabricado, lo que lo hace único. Un producto puede ser innovador, pero fabricarse en masa, pero si es innovador y además exclusivo, el cliente lo valorará aún más, especialmente en el área de la moda, donde se busca no sólo lucir bien, sino que además la ropa que usamos, habla mucho del mensaje que queremos transmitir sobre nosotros mismos, como plantea E1:

“Y ver uno mismo qué cosas te quedan bien, qué no, qué quieres decir con el vestuario, porque uno está, como te decía, diciendo cosas con el vestuario. Uno no se viste igual para ir a la discoteca como para ir a la oficina o pa ir a un velorio o un matrimonio. Entonces hay diferentes instancias que requieren también diferentes formas de vestirse (...) Los mensajes, exactamente, cuando tú, tú no puedes ir a pedir trabajo si vai mancha’o, desordena’o, mal combina’o, con tus uñas sucias, con

tu pelo grasoso, con tu piel sin cuidado, todas esas cosas están hablando de ti, te dicen que tú eres más creíble, te dan más credibilidad, creen más en ti, entonces hay que preocuparse de esos detalles po”

Estrategias orientadas al cliente

a) **Servicio personalizado:** Especialmente en el ámbito del vestuario, el cliente valora la atención uno a uno, ya que teniendo la atención exclusiva del dueño de la tienda, éste podrá responder de mejor manera a sus necesidades y peticiones. Lo que se transa en este sector de venta, no es sólo productos, sino también conceptos e ideas y muchas veces, la calidad de la atención puede significar ganar un cliente leal o perderlo para siempre. Además el ser atendido por el dueño, también puede generar en el cliente la sensación de ser “importante”.

a) **Tener buena disposición:** se refiere a ser solícito frente a los requerimientos del cliente. La disposición percibida por el cliente, por parte del vendedor o dueño de la tienda, según sea el caso, también es importante para decidir si volverá o no a comprar en dicho lugar. Un buen ejemplo de buena disposición, lo relata E5, a la hora de atender a sus clientas, quien se prueba la ropa, para modelarla y además para ahorrarles trabajo:

“Bueno, la principal como gracia de este negocio ha sido que me lo ven puesto a mí, es bien divertido, porque yo vendo a veces o yo muestro las cosas, porque a la gente le da lata probárselas”

b) **Generar confianza:** Cuando el cliente va a un negocio, “si le pasan gato por liebre”, es difícil, si no imposible, que regrese. Generar confianza es un desafío, ya que el dueño de la tienda o el vendedor debe darse a conocer a los clientes, a través del tiempo y demostrar que es honesto en su manera de actuar. Una vez lograda, si se rompe, es casi imposible volver atrás y lo más probable es que ese cliente ni siquiera de la oportunidad al vendedor de demostrar que puede ser confiable, pues generalmente opta por no volver a regresar. Así lo indica E4:

“Si yo te estoy vendiendo eso, yo lo voy a respetar (exclusividad), porque no me interesa que el día de mañana alguien se dé cuenta de que no era así, entonces, toda la confianza que yo te entregué y que tú me entregaste a mí, se va a la cresta, cachai, o sea, ponte tú, el otro día hablaba con una amiga y yo le decía “mira, conseguir un cliente es súper fácil, perderlo es más fácil todavía, recuperarlo es imposible”

c) **Asesoría de imagen:** Ayudar al cliente en su búsqueda y hacerle ver qué tipo de ropa le viene mejor, de acuerdo a su contextura y al mensaje que quiere transmitir, le da un importante plus a las tiendas de vestuario, ya que en ocasiones no sólo se logra realizar un trabajo con la imagen de las personas, sino que también con su autoestima. E1 relata:

“A veces tú tenís que, con un vestido, arreglar problemas de la cabecita de la gente poh. Hay gente que tiene muy baja autoestima, por ejemplo. Muy baja autoestima y que no, “que yo nunca he sido así”, y tú le dices, “no, si tú tienes buen cuerpo, tú puedes hacer esto, atrévete” ”

d) **Tener un espacio físico fijo (tienda u otro):** Hoy en día se utiliza mucho vender vía internet, pero cuando una pyme quiere crecer, se hace necesario contar con un espacio físico donde recibir a los clientes y donde tengan libertad para vitrinear, sin ningún tipo de compromiso, donde se sientan libres de ir y venir, a la hora que más les acomode, como señala E5:

“Partí por internet, por dato, después el año que estuve haciendo las carteras con mi amigo, pusimos una tienda (...)un lugar chiquitito, chiquitito, no es un lugar donde la gente pasee, no es que vayas de shopping, muchas mujeres van a la peluquería, hay otros que van a la discoteque en la noche, que yo a veces habría en la noche (...)la gracia que tenía es que era una tienda en la calle donde la gente podía pasar, cuando quisiera (...)porque lo que tiene difícil esto también es coordinar los tiempos con la gente, a mí todo el mundo me dice “ay, quiero, me encanta, no sé qué, pero a ver, cuándo puedo pasar” y se complican, el tener que coordinar “¿puedes tú mañana a las cuatro?” yo “sí, puedo mañana a las cuatro”, coordinar una hora cuando no teni

tienda, es un rollo (...) entonces esa es la razón de tener una tienda, o sea, ojalá que la gente se sienta libre de venir lo que quiera, a probarse todo lo que quiera, a la hora que quiera”

e) Modelaje: Modelar la ropa es muy diferente a verla colgada en un perchero, se luce mucho más. Hoy en día las grandes tiendas, incluso han llegado a poner en el maniquí la misma ropa que se ve en el afiche publicitario de la tienda, porque tiene mayor llegada al público de esa manera. Algunos innovadores usan la estrategia de publicar fotos de su ropa en distintas fuentes de internet, incluso usan la venta a distancia. Pero una de las entrevistadas señaló que modelaba para sus clientas, en la tienda, la prenda en la cual la clienta estaba interesada, y la lucía de todas las formas posibles, jugando con la ropa y motivando a la clienta también con ello. E5 cuenta su experiencia:

“...vengo yo, que llevo años en el cuento y (...) termino yo probándome todo, todo, que igual es un cacho, yo no sé hasta cuando...he sacado algunas fotos sí, pa que vean, porque cada producto, yo trato de jugar con el producto, entonces les muestro, me lo pongo así, me lo pongo asá, me lo pongo de esta otra forma, entonces ahí todas quedan “guauuu” y se luce el producto, puesto en la percha con ciento cincuenta al lado, no se ve nada”.

Estrategias orientadas a la marca o empresa

a) Renovación de mercadería: Mientras más frecuentemente se renueven los productos, es probable que regresen los clientes con mayor anticipación, porque se les genera expectación, y a la vez se le están dando más alternativas de elección. E4 señala:

”yo voy renovando, así como, en el fondo como lo que yo quiero destacar con mi marca, es el hecho de que es exclusivo ¿cachai?, hago a todo reventar uno, dos y hasta tres de algo, entonces como que la idea es que jamás te vai a encontrar con alguien en la calle como con lo mismo, ¿cachai? Entonces como son poca cantidad

de un diseño, voy renovando dos veces a la semana (...) “...aquí por ejemplo, en la misma casa, todas suben así como ¿qué trajiste hoy día?” “

b) Estudio de la Competencia: Es importante salir al exterior y ver qué está produciendo la competencia o la mayoría de los creativos de la industria, para hacer algo lo más diferente posible. Así lo indica E4:

“Otra cosa que hago mucho es como pasearme dentro de los mall, ir a Patronato, porque son lugares, a los que yo no tomo como referentes (...) Patronato hoy en día, ponte tú está optando también por la industria nacional, pero pescan una tela y bombardean con la tela (...) entonces que hago yo, voy, miro y digo “ah ya, esta tela, no la compro”, ¿cachai?, porque o si no, aunque sea un diseño distinto, aunque tenga diseño, lo visual es lo que gana”

c) Marketing: Hay variadas maneras de hacer marketing, pero el hacerlo es fundamental, para dar a conocer la empresa y sus productos. La mayoría de los innovadores tiene una página web corporativa, para cumplir este fin. Algunos se publicitan yendo a ferias nacionales y/o internacionales, otros incluso a través de sus amigos y conocidos, y otros han escogido el camino más mediático, como aparecer en televisión o en otros medios masivos como los diarios y las revistas, ya sea dando opiniones, mostrando nuevas colecciones o escribiendo artículos especializados. Por último, las redes sociales, como facebook y twitter, también han sido mencionadas como caminos para darse a conocer, sobre todo hoy en día, en que son usados masivamente.

E1 cuenta como partió su carrera en vestuario, de manera muy mediática, lo que le ayudó a ir teniendo cada vez más ofertas de trabajo como diseñador:

“...Y eso me significó una entrevista en la revista Paula, que lo organizaba en esa época y en esa época el concurso era muy importante nacionalmente y salía en todos los diarios, las revistas, entonces los trajes se lanzaban como a una conferencia de prensa, y yo salía en todos los diarios, en los canales, en las noticias, entonces empecé en grande (...) Al poquito tiempo, hice una cosa en televisión, otra por aquí y por allá, y de repente me llamaron pa tomar un proyecto, Festival de Viña, y me hice

cargo, en el Mega me acuerdo que estaba, y me hice cargo de toda la producción de vestuario del Mega y me fui con cama y petaca, literalmente con tres ban llenas de cuestiones, de elementos y ropa a Viña, a la Quinta Vergara. Lo hice consecutivamente los 5 años que estuvo en Mega, lo hice, y de ahí no he parado. Yo todos los festivales de Viña he tenido alguna participación, hasta el último, en todos”

E5 cuenta como le ha ayudado en su carrera el tener lazos con los medios masivos de comunicación y también el pasar mucho tiempo en internet:

“Hoy día las vueltas de la vida, esta cosa hay que moverla mucho por internet y yo estoy conectada muchísimo, (...) yo me muevo mucho en los medios, o sea, todo lo que es twitter, facebook (...) para que la gente te conozca, para que sepa que existes,(...)yo además escribo una columna en Taconeras(...)Y después ahora, en los últimos meses estoy escribiendo una columna en la revista Caras, en el blog de Caras y...entonces me muevo en los medios(...)es súper necesario. No sé si es bueno, no sé si es entretenido, pero a la larga si a uno lo ven en los medios, te creen más importante, no es que sea verdad, pero te creen, te ven en una foto en el diario y te dicen “guau, te está yendo increíble en la pintura” o en no sé qué, bueno porque te vieron en una foto en el diario, que no tienen ninguna importancia, pero la gente cree que...por eso (...) como ya llevo años y conozco el círculo de desfiles, conozco mucha gente, conozco...o sea, en todo, en el tema pintura y en el otro tema, entonces me van invitando a más cosas, ahora que escribo en las revistas me invitan a más cosas todavía y todo eso ayuda. Va ayudando, o sea, va ayudando a que sepan que existo”

d) Investigación y Desarrollo: Es fundamental destinar algo del presupuesto de la empresa o bien, algo de tiempo, si el presupuesto no es muy amplio, a investigar y desarrollar nuevas ideas. Así lo confirma E2 al preguntarle por la importancia de la investigación para emprender y ser innovador:

“Investigar, sí, si no investigas estás muerto. Si no sabes dónde estás parado estay muerto, no sirve”

e) Misión corporativa: Al tener una pyme es importante tener clara la misión de la

empresa, para que las innovaciones que sean generadas vayan de acuerdo con ella. La misión se define como aquello que pretende hacer la organización y para quién lo va a realizar. Es el porqué existe, dando sentido y orientación a sus actividades. Con su quehacer busca la satisfacción de la comunidad en general. (Fleitman, 2000) En el caso de E1, él piensa que diseñar va más allá de simplemente cumplir una función estética, también hay detrás una función social y por lo tanto, intenta dar mensajes a la gente a través de sus diseños, además quiere trascender como persona a través de su trabajo:

“Exactamente, bueno yo me he caracterizado y la gente me identifica como un pequeño loquillo por la vida, que anda haciendo cosas diferentes y tal vez unas un poco provocadores también, innovadoras y me he transformado en eso, en un creativo que la gente dimensiona más eso que uno, las cosas me salen, me fluyen y yo digo cosas con mi trabajo, porque el vestuario y lo que hago es una herramienta de comunicación, uno está comunicando, está diciendo cosas con el vestuario, entonces estoy entregando también un mensaje y muchas veces haciendo un rol social también, porque yo he hecho algunas puestas en escena, algunas acciones donde yo he querido decir cosas, vinculadas a la violencia intrafamiliar, a los animalistas, a la religiosidad, yo hice unas cosas con las vírgenes que fue muy mediático, entonces siempre trato de agregarle un ingrediente social a mis creaciones. Y si yo puedo dejar un legado, puedo dejar un mensaje o puedo dar pie para que se arme un debate en la familia en la casa, yo encantado y feliz de la vida”

f) Tener proyecciones: Una empresa sin proyecciones, podría tender al estancamiento y la desorganización. Las proyecciones permiten tener una idea clara de hacia dónde se dirigen las personas, permiten establecer tareas para llegar a la meta y genera motivación para seguir perseverando en el pequeño empresario. E4 habla de su proyecciones:

“Mi proyección de ahí es como tener un taller más grande, tener no sé po, tener una tienda en Viña, me encantaría, cachai, seguir con Paris, pero ya como full regiones, no ya en Santiago cachai, como así, entonces como, pero yo soy así, porque en el fondo, como yo, te vuelvo a repetir, porque creo en lo que hago”

E3 relata su recorrido y cómo poco a poco ha ido concretando lo que eran sus proyecciones en un inicio:

“Ya llevo casi cuatro años con la tienda y ha ido creciendo (...) Hace dos años abrí una nueva línea de la (tienda), Novias, donde estoy haciendo vestidos de novia, súper como personalizados, a la novia y a la familia (...) próximamente en marzo, voy a abrir otra tienda en la Dehesa”

g) Precios accesibles y competitivos: Si bien el hacer diseños exclusivos (e innovadores) encarece el producto a la hora de producirlo, es posible intentar competir en precio con otras empresas que también se dediquen a confeccionar de manera exclusiva, así no se pierde el carácter de único del producto, pero sí es posible mantenerse en el mercado como un negocio sustentable. Para lograr esto, lo que los entrevistados señalaron fue que no hay que cobrar al cliente más de lo debido y que de ese modo se logra tener una clientela cautiva y que probablemente compre más de un producto, ya que resulta ser más barato que en otros negocios con las mismas características.

h) Pruebas: Antes de que el producto salga a la venta es preciso que sea probado. En el caso de la ropa exclusiva, para asegurar su calidad, debe ser probada por la persona responsable, no sólo revisando visualmente su calidad, sino que lo ideal es que la use, para ver qué deficiencias podría tener. Es la prueba de calidad que realiza con cada una de sus prendas la diseñadora E7:

“Entonces yo...para mí es súper necesario probarme algo, meter la mano al bolsillo, hasta dónde me llegó la mano, no encontrarme con un bolsillo que llegó hasta acá...te fijai, una cosa horrorosa, pero porque la gente no se prueba las cosas o de repente veo esos pantalones que no puedo creer que les ponen los bolsillos por acá, entonces digo, qué onda, quién se probó eso, nadie puede tener el traste acá abajo en la rodilla, entonces, claro, son esos detalles que te hace, me entiendes, que finalmente te vayas sintiendo, viviendo las cosas (...)Tení que vivirlas para poder entregar, es una experiencia vivencial”.

6. DECISIONES (D): A la hora de generar una innovación, es necesario tomar una decisión determinante, que responde a un gatillante, que ya describimos en la categoría “problema”. Esta decisión puede ser un pequeño paso que lleva a seguir adelante con el proyecto innovador o bien quedarse en el sitio donde se está. A continuación se exponen cada una de las decisiones determinantes que debieron tomar los entrevistados, para dar inicio a su proceso de innovación.

En el caso de E1, su decisión determinante fue atreverse a aceptar el desafío de hacer los vestidos para Miss Universo, representando a Chile, ya que, a partir de ese momento, su carrera en el diseño de vestuario, fue creciendo exponencialmente, hasta la actualidad.

E2, debió decidir entre mantener su puesto como Director Creativo en una importante productora y además hacer clases en la universidad, o bien, cumplir el sueño de vender sus diseños, los que mantenía guardados en una vieja croquera, desde hacía unos quince años. Su decisión determinante fue comenzar a vender algunos diseños de manera paralela a sus otros dos trabajos, en un inicio, lo que luego lo llevó a independizarse.

E3, decidió partir al extranjero, para perfeccionarse, tras terminar sus estudios de pregrado, allí comenzó vendiendo algunos diseños a conocidas marcas de retail y al regresar a Chile luego de tener un pequeño taller, logró abrir su propia tienda.

E4, tras quedar desempleada, decidió probar suerte en el área de vestuario. Comenzó a fabricar ropa y a vender por facebook. Poco a poco su éxito se fue acrecentando, hasta ser contratada por grandes marcas como diseñadora, con lo cual reunió dinero y hoy en día tiene su propia tienda.

E5, partió dedicándose a la pintura, que es su pasión, pero esto no le daba estabilidad económica para vivir, así que decidió vender bolsos, pareos y polleras novedosos en la playa y entre sus amigas. Al ver que sus productos eran solicitados, se asoció y comenzó a fabricar bolsos para desfiles de moda, luego abrió una tienda en conjunto con un amigo y hoy en día cuenta con su propia tienda, además de

escribir artículos para conocidas revistas de moda.

E6 tuvo una gran empresa, pero tras un accidente de su hijo, su separación y problemas de salud, por exceso de trabajo, la abandonó completamente y decidió irse a Santiago, desde la Serena, donde inició negocios más pequeños hasta llegar a tener la tienda actual.

E7 tras salir de su carrera de traducción, decidió dedicarse paralelamente al vestuario, porque todas sus amigas alababan las prendas que hacía para sí misma. Al inicio se asoció con su marido e importaban cosas para vender. Luego, tras su separación decidió crear su propia marca y realizar todo el proceso creativo de principio a fin. Hoy en día cuenta con su propia tienda.

7. TAREAS (T): Las siguientes son las tareas que tienen que llevar a cabo los empresarios innovadores del sector, que describen como más frecuentes.

a) Investigar: Para lograr innovar en el área vestuario, hay que imbuirse de muchas ideas de distintas fuentes, para ello investigar es fundamental, por ejemplo, saber cuáles han sido las tendencias de la moda a través de la historia, tanto de Chile como del mundo; Revisar en internet, en blogs personales, en sitios de revistas, a ver qué es lo que se está llevando hoy en día en cuanto a colores, formas, accesorios y otros; Las películas también pueden ser de ayuda a la hora de investigar. Además de lo anterior, hay que investigar qué necesidades existen en el mercado, para crear algo que vaya apuntado a un nicho específico y a un público objetivo. De modo tal, que lo que se produzca tenga una venta exitosa. Por lo mismo hay que saber qué es lo que ya existe en el mercado, para poder realizar algo diferente y/o mejorado. Por último, también hay que investigar con qué recursos se cuenta en el país para producir innovaciones, para aprovecharlos al máximo, tanto en términos de financiamiento, como de materias primas. E2 señala la importancia de la investigación para la innovación:

“Cada vez que aparecen ideas como esta, que son eventualmente novedosas, es

porque destinamos al año, dentro del presupuesto, un área, un tiempo, para desarrollo (...) Para investigación y desarrollo, y eso está, de alguna forma, amparado dentro de un presupuesto anual. Nosotros tenemos, por decirte, un 30% del tiempo al año dedicado solamente a investigar y a desarrollar, y eso está cubierto por otros proyectos que entran en el año que pagan ese tiempo en que no van a entrar lucas, porque están en ese tiempo solamente pensando”

También refiriéndose a la importancia de investigar, para lograr innovar E1 señala:

“Un artista va a ser más o menos creativo en la medida que tenga más cantidad de información archivada en su disco duro po. Mientras más cosas tú tengas en tu disco duro, más posibilidades tienes que después te afloren, con otras, se entremezclan y te salen ideas, pero es porque uno tiene la información subliminal e inconsciente, archivada en tu cabecita (...) uno tiene que ser busquilla, escudriñar y hay que ser sapo, hay que ser curioso. Mirar y observar, y a lo mejor, hablar menos y observar más. Y eso va a hacer que uno sea más creativo, por lo que te dije po, porque uno tiene más información archivada”

Este segundo entrevistado hace hincapié en la importancia de la investigación, como fuente de ideas para generar innovaciones. Y luego agrega que así como existen procesos establecidos para investigar, tampoco hay que desoir la intuición.

“Hay procesos metodológicos por los cuales tú puedes seguir pasos y llegar a un resultado de un diseño: investigando, observando, haciendo análisis históricos de otras cosas que tengan que ver con el tema. Esa es una vía, vía racional, vía proceso metodológico. Y otra vía, es la vía intuitiva, la vía emocional, que de repente tú ves algo y se te ocurre algo y no sabes por qué se te ocurrió. Ahora, dicen también que la intuición es la razón que va más de prisa, más rápido, entonces uno la ve como intuición, pero es la razón que, es la información que tú tienes tan archivada en tu cabecita, que te sale, te aflora, pero es porque tú tienes la información adentro”

Luego, E3 nos cuenta de la multiplicidad de fuentes de las cuales investiga para luego innovar:

"A ver, como fuentes de inspiración, que busco constantemente en la calle, en los blogs, en las páginas de moda, las revistas, eso por un lado, como que veo primero un tema de tendencias, pa' ver cómo está la cosa, qué es lo que se está llevando, qué colores, pero no es sólo lo que me involucra, luego llego, me inspiro, no sé, desde la naturaleza, arquitectura, muchas cosas creo que son influyentes como a la hora de crear (...) Las épocas también, las épocas como esplendorosas de la mujer, también son interesantes y es un mix, es como una juguera de ideas ¿no?"

Finalmente, E7 agrega la importancia de investigar las necesidades del mercado y qué es lo que el pequeño empresario puede ofrecer, según sus propias fortalezas:

"Volviendo al tema que te decía antes que la innovación la hagan sobre algo útil, que sea un tema sustentable, porque ya si estamos en un tema de la sustentabilidad, me entiendes y de todo, que realmente la persona como empieza, como a investigar qué es lo que detecta que hace falta, de verdad como para...y que lo pueda plasmar y hacer algo, me entiendes que realmente hace falta en el mercado (...)yo encuentro que hay montones de nichos para hacer cosas, entonces es cuestión de estudiar cuál es tu público objetivo, qué es lo que quieres, qué es lo que tú...pero que tenga que ver con la persona también, porque la gente no puede hacer algo que no está alineado con esa persona(...)yo creo que uno tiene que ser fiel a lo que uno sabe. Primero que nada conocerse (...) "a ver ¿cuál es tu cualidad?", "cuál es lo que tú sabes que, por alguna razón, manejas mejor", porque siempre hay una cosa que tú vas a manejar mejor, se te da en forma espontánea, eso, entonces eso mismo ofrecerlo en el mercado"

b) Diseñar: Visualizar, realizar un bosquejo, dibujar, hacer un prototipo físico de una idea o modelo mental.

c) Comprar telas: La mayoría de los entrevistados señala que hay escasez de telas en Chile, debido a la inexistente o exigua industria textil chilena actual, motivo por el cual deben viajar al exterior periódicamente para conseguir materias primas, tales como: telas, cierres, botones, entre otros.

d) Visitar talleres de confección: Como la mayoría los entrevistados tienen talleres

externos a los cuales encargan sus diseños, deben visitarlos con frecuencia para encargar sus modelos, supervisar que el trabajo sea de acuerdo a las exigencias establecidas o bien retirar los productos. La entrevistada E7 hace hincapié en la importancia de la supervisión durante el proceso de confección, para obtener un producto de calidad:

“...ella es la modelista, yo le decía, claro yo le dibujo y ella me tiene que sacar las cosas como yo se la dibujo y la tenía súper entrenada “me traes todo y yo me pruebo y voy viendo”, mido, un centímetro más acá, veo uno por uno, detalle por detalle, voy revisando cada uno de los detalles, entonces, después incluso le pongo los botones, pruebo un botón, un tamaño de botón, el otro, otra cosa, entonces, exacto pero acá, entonces lo vivo el este, no es una cosa que tú lo pones, mira “este va a ir acá, este va a ir acá” entonces el resultado es súper distinto te diré, súper distinto”

e) Atender clientes: Todos los entrevistados debían relacionarse con sus clientes directa o indirectamente. Seis de los siete entrevistados atendían personalmente a sus clientes, mientras que uno tenía como clientes a otras empresas que compraban sus productos, para luego comercializarlos. Sea de manera directa o indirecta, la mayoría hace referencia a la importancia de orientar viene a los clientes, prestar atención a sus necesidades, ser honestos y entregarles productos de buena calidad. E4 hace hincapié en la honestidad y en respetar lo que promete entregar la marca, en este caso la exclusividad de los productos:

“Yo te digo, yo tengo una línea de diseño súper armá y mi concepto es que esa línea de diseño es única, cachai, y que por más que las lucas sean buenas yo no me voy a vender y no te voy a engrupir cachai, yo, por ejemplo me pasa mucho que tú caminai por Alonso de Córdova y un vestido no sé, te sale ochenta lucas, por lo bajo, cachai, y tú entrai acá a mi tienda y mis vestidos cuestan cuarenta, entonces todo el mundo me dice “pero weona, son maravillosos, por qué los tenía a este precio”, porque yo no te voy a meter el dedo en la boca, cachai. Yo sé lo que cuestan, sé lo que a mí me cuestan y sé que si a ti te gustan en vez de comprar uno de ochenta, me vai a comprar a mí dos de cuarenta, cachai, que en el fondo es lo mismo. Y cachai y como que en el fondo es tal esa complicidad que he generado con esas que hoy en día son

mis clientas que lo agradecen”

Luego E4 realza la importancia de atender directamente al cliente y de ofrecerle asesoría personalizada:

“...me empecé a dar cuenta que si yo estaba acá, la cantidad de gente que se iba feliz era mucho mayor que cuando yo no estaba cachai, entonces dije “bueno, prefiero empezar a delegar un poco aunque me cueste y por lo menos el primer año, estar acá y como enfocarme a que la mina se vaya feliz”, y eso mismo hace que hoy en día me escriben por facebook, onda “Carola, quiero ir mañana a tu tienda, ¿a qué hora estai?”, cachai, es como que si yo no estoy, no vienen(...)Pasa que vienen pa acá y se prueban algo y me dicen “pero y esto cómo me lo pongo” y yo “mira te podí poner esto así, te poní esto, te poní lo otro”, “ay sí, tení razón” ”

E1 reafirma la importancia de atender en forma personal al cliente y señala que cada uno tiene sus propias necesidades. Además alude a la función psicológica, que en ocasiones, puede llegar a cumplir el asesor de moda con:

“Cada persona es un universo diferente, cada persona es un trabajo personalizado, un trabajo de uno a uno (...) En cambio mis colegas pretenden instaurar moda, yo soy anti moda, cada uno debe vestirse con las cosas que le vayan, que le queden bien (...) ha habido gente que me ha venido a agradecer, porque yo casi les he cambiado la vida. Con un vestido, un par de vestidos, ellos se han dado cuenta que si son bellos, que sí tienen arrastre, que sí se fijan en ellos (...) Les da seguridad, y antes no les pasaba eso, porque no se atrevían, entonces uno también cumple un rol como de psicólogo”

f) Participar en Ferias: Dos de las entrevistadas, señalaron haber participado en ferias, más que para vender sus productos, porque sirven como una ventana al público, es decir, dan la posibilidad de darse a conocer como marca. Un tercer entrevistado, señaló haber participado en una feria internacional, a la cual accedió como resultado de un concurso nacional en el cual mostró su innovación. Esta feria internacional le abrió las puertas al mercado tanto nacional como internacional, ya que consiguió productores para su innovación y marcas que lo representaran. Esto

demuestra la importancia de las ferias, para darse a conocer como marca y en instancias para llegar a obtener recursos para la producción de un nuevo producto.

g) Participar en Desfiles de Moda: Los desfiles de moda son otra ventana importante para los diseñadores, ya que no sólo asiste público interesado en comprar o mirar los nuevos productos, sino que además están presentes representantes de marcas de ropa o de importantes multitiendas, que pueden estar interesados en contratar al diseñador o comprar sus productos. Este es el caso de E4, quien fue contratada por Paris y Monjitas a la Moda para hacerles diseños exclusivos, estos trabajos significan un importante ingreso para mantener su propia tienda, en caso de que esta en algún minuto no se autosustente.

h) Publicitar marca: Los dueños de las pymes deben preocuparse por dar a conocer su marca o si ya es conocida, por hacer que se mantenga en el tiempo. Entre los entrevistados las maneras más comunes que surgieron como manera de hacer publicidad fueron: crear una página web de la marca o abrir una cuenta de facebook de la marca, donde se muestren los productos, darse a conocer a través de los medios de comunicación de masas, llegar persona a persona, entre amigos y conocidos y finalmente, participar en las ferias y desfiles de moda.

i) Llevar la contabilidad: En algunos casos la llevaba el mismo empresario y en otras externalizaba el servicio, pero es una obligación llevar las cuentas al día, especialmente por la supervisión que realiza Servicio de Impuestos Internos, mensualmente, según reportan especialmente las pymes más nuevas.

j) Realizar un trabajo anexo: Más de la mitad de los entrevistados declaró tener o haber tenido otro trabajo, de manera paralela a la pyme de vestuario.

8. INNOVACIÓN (I): A partir de la decisión determinante tomada, cada empresario generó una o varias innovaciones. En esta categoría se mencionan algunas de las innovaciones llevadas a cabo y cuál fue su proceso.

E1, es un destacado diseñador que ha dedicado su carrera al diseño de vestuario de

escenario. Sus primeras innovaciones en el área de vestuario, fueron los vestidos que debió usar una Miss Universo, representando a Chile. A partir de ese momento, su carrera siguió en ascenso y cada año realiza más innovaciones referidas al ámbito del espectáculo, aunque a veces también realiza ropa para matrimonio o disfraces, por ejemplo. Para poder crear cada diseño, él relata que se inspira en la persona a la cual debe diseñar el vestido. No solamente se fija en su exterior, sino también en su personalidad y en el mensaje que quiere transmitir, dependiendo de la situación social en la cual deba usar el vestuario. En cuanto a una fuente de inspiración específica, E1 señala:

“No tengo una fuente de inspiración específica, porque todos los trabajos son diferentes, o sea, todos los conceptos son distintos: cuerpos distintos, todas las personalidades diferentes, los temas entre un trabajo y otro son diferentes, entonces cada trabajo es un mundo distinto y que te provoca diferentes fuentes inspirativas”

Además, E1 indica que para lograr ser innovador, su estrategia es estar siempre pendiente de todo, atento al entorno, se considera observador por naturaleza y escudriñador y dice que un diseñador es tal, las veinticuatro horas del día, porque está siempre absorbiendo y creando ideas. Esta absorción y creación permanente, promueve el que haya mayor flujo de ideas, una especie de base de datos a la cual puede recurrir el creativo a la hora de tener que generar un nuevo producto.

E2, creador de Selkbag, un conocido saco de dormir con pies y brazos, que fue muy premiado y mediático, ya que incluso se hizo muy cotizado en el extranjero y hoy cubre alrededor de treinta países. Este creativo, si bien durante catorce años trabajó en agencias de publicidad, cuando ya encontró que su carrera, por esa línea, estaba llegando a tope, ya que llegó a ser Director Creativo, decidió hacer realidad bocetos que tenía guardados desde hacía años. Empezó gradualmente, hasta que finalmente renunció a su trabajo y se dedicó cien por ciento a vender sus productos, hasta que un día decidió hacer un piloto del boceto de Selkbag, para un concurso de una feria de diseño en Chile, donde el premio consistía en un viaje a Alemania, para exponer el diseño ganador. Registró el prototipo en ENAPI e hizo el molde, para mandar a hacer el traje a una diseñadora de vestuario. Quedó algo tosco, la principio, pero lo ajustó

un poco y tras concursar en la Feria, ganó el viaje a Alemania. Luego allá, recibió múltiples ofertas de todo el mundo y logró que en Chile una conocida marca produjera su traje y lo comercializara. Gracias al traje, esta marca se internacionalizó, pero luego quiso robarle la idea a E2, por lo cual él debió demandarla y tras tres años de lucha, recuperó su creación, se quedó con la clientela y se asoció con otros, quienes obtuvieron la licencia para fabricar el traje. Más tarde se separó de estos socios, pero les mantuvo la licencia y hoy en día trabaja en una empresa, que va de acuerdo a sus ideales y su manera de ver el diseño, como vocación.

En cuanto a cómo concibió en primera instancia el Selkbag, y como fue en general todo el proceso creativo, E2 lo explica así:

"La mayoría de las cosas que yo he diseñado, normalmente no pasan por un proceso de diseño convencional, yo creo que ningún proceso de diseño en el mundo es convencional. Un diseñador está todo el día diseñando, no solamente cuando estoy aquí frente a mi computador es porque ahí estoy creando. Si estoy caminando y tengo una observación de algo, una idea, voy y lo anoto, en la noche antes de quedarme dormido, a alguna hora, no sé. Y fue una vez que yo estaba leyendo una revista, equis, de moda debe haber sido, no sé, y la revista decía "el nuevo saco de dormir de Louis Vuitton" y la gracia de ese saco era que, la gracia digo, porque no tenía más que eso, era que traía la grama de Louis Vuitton, que es la L y la V, repetida por todo el saco, o sea, Louis Vuitton, lo que hace es eso (...) pero no tenía ninguna ciencia más que el muy buen trabajo artesanal de un logo bordado sobre un saco de dormir. Cuando yo vi eso dije "qué fuerte estar leyendo un tremendo lanzamiento de algo que realmente no tiene ni una pizca de diseño, solamente tiene un muy buen trabajo manual" y en ese momento me puse a pensar como ¿y pa mí cuál sería el mejor saco de dormir?, lo pensé así ah, como yo siempre duermo mal en los sacos de dormir, me doy vuelta, me quedo enrollado, al día siguiente no me puedo parar, al final me lo saco, me tapo con él, no puedo ir al baño, "mm, es como un pijama", dije, algo con piernas y brazos, y de verdad agarré una hoja y lo dibujé y le puse "el saco feliz" y lo guardé. Después de 6 meses, porque estaba en otros proyectos, lo encontré y dije "ah, este lo voy a desarrollar", y justo pasó esto de la

feria que te conté, de una feria de diseño en Chile, que se podía exponer este, estos productos y si ganabai partíai a Alemania a exhibirlo. Fue así, hice el prototipo, me quedó gigantesco, lo volví a hacer de nuevo, ajusté los moldes. Todo, hecho sin saber de moldería, no tengo idea de diseño de vestuario (...) Yo hice los moldes. En cartón, moldes en cartón, en papel y después se los pasé a una chica que cosía, que era diseñadora de vestuario y le dije “por favor, esto que está aquí, llévalo a tela”, listo. Quedó un poco más grande, un poco más gigante, más grande de lo normal, pero quedó súper bien, lo rellenamos de pluma, quedó exquisito. Con eso, lo presenté en esta feria, como te digo, ganó el premio, partimos a Europa, lo exhibimos en Europa, dejó la embarrá allá. Pasó lo que te conté”

E3 tiene su fuente de inspiración, al igual que los dos diseñadores anteriores, en todo cuanto le rodee, en la historia, en las películas, en revistas, en internet, en la naturaleza y en su propia vida. Al pedirle que describa cómo llegó al diseño de un vestido en particular, lo hace así:

”Mm A ver, este vestido fue, vi en una película, como de los años cincuenta, es como entre retro y clásico, es una mezcla, y después le hice una transformación del cuello y luego encontré una tela que me pareció interesante para llevarlo y le hice una aplicación de cuero, como para subirle a la prenda y así y eso. Eso fue el recorrido que hice y lo hice”

Por otro lado, E4 plantea que para lograr innovar en sus diseños, parte desde cambiar la tela:

“Entonces qué es lo que trato de hacer yo como pa darle como la diferenciación, cachai, mezclo las telas, mezclo calidades de tela distintas, mezclo aplicaciones distintas, mezclo como recién te decía, cuero con terciopelo, con piel, ahora ponte tú, estoy en la colección primavera-verano, estoy mezclando mucho seda, lycra y malla, cachai, entonces mezclas súper como extrañas, por decirlo de alguna manera, porque también, es un trabajo de chino”

Luego está el trabajo de diseñar y una vez hechas las prendas poner aplicaciones manualmente. Finalmente, lo que hace es buscar aquellas telas que no

han sido masivamente compradas por sus competidores y además traer telas del extranjero. Es decir, lo que da la diferenciación a las prendas de vestir de E4, es la materia prima, las telas modificadas por ella misma, en conjunto con el diseño.

E5 antes de ser diseñadora de vestuario, por años se dedicó exclusivamente a la pintura. Al igual que a E4, le gusta jugar con la mezcla de telas y colores. Cuando partió, se hizo conocida por sus pareos coloridos y bolsos. Pero su innovación más notoria son sus polleras entretenidas, con muchos colores, texturas y versátiles:

“Hice unas polleras, que te las pones de polleras, te las pones de vestido, le pones una capa encima, te las voy ir mostrando, que le pones una malla encima y transformaste la pollera que era de un color, la transformaste en otra y bueno, me gusta que lo que tú tienes, lo puedas usar de distintas maneras, o sea, me gusta jugar, siento como que hay que jugar en la vida, con la ropa también (...) las polleras fueron así, o sea, un boom. Yo las partí haciendo hace cuatro años atrás, cuando nadie hacía una sola pollera de color, hoy día tú ya encuentras más cosas en Santiago, antiguamente no había ni uno, cero, cero, cero, cero, entonces todo el mundo era como guau, primero les daba susto, después lo encontraban genial, las polleras no duraban ni un rato, se vendían sin parar (...) son como conocidas mis polleras, en realidad, porque son como de juego”

Ella dice que a la hora de crear, realiza el mismo proceso que con la pintura, pone todas las telas colgadas en una pieza para decidir cómo combinarlas y luego decide qué tipo de prenda serán. Para ella el color es más importante que el tipo de tela o la prenda que previamente quiera realizar, el color es el que determina. Además, E5 plantea que le gusta la ropa alegre, porque siente que la persona que la lleva puesta, lleva esa energía en el día también agrega que ella es la principal modelo de esta ropa, ya que es su estilo y la gente se la ve puesta en la calle y le pregunta, ya que llama la atención.

Una visión diferente es la de E6, quien si bien realizó un aporte a la innovación en el sector vestuario, esta innovación estuvo dirigida al sector industrial, a diferencia de los innovadores anteriores, quienes se enfocaron más a la industria de la moda. E6 fue la pionera de los buzos de construcción en Chile, ya que antes se usaban enteros

de mezclilla. Después trajo a Chile el Clap americano, que es una camisa y un pantalón, para que fuera más fácil maniobrar. Estas telas son trabajadas, antiinflamatorias, antitranspirante, repelentes al agua y repelentes al agua. Tuvo su fábrica de ropa industrial durante 25 años, pero al llegar los chinos no pudo competir por precio y además, tras un accidente de su hijo, decidió abandonar la empresa y dedicarse a un negocio más pequeño que le permitiera tener más vida familiar y más salud, ya que éste le demandaba demasiado tiempo.

E6 describe que la idea se generó cuando venía llegando de un viaje con su marido, ahí llegó una amiga y le dijo, *“oye, nos compramos una fábrica de ropa de niños”* y ella le dijo, *“¿ropa de niños?, a ver, espérate, déjame indagar en el mercado”*, fue donde la que vendía la ropa más linda de niños y esta le dijo *“te metiste en un cacho”*. En la noche se juntaron los dos matrimonios y su marido decidió hacerse socio y como él trabaja en una empresa de seguridad, dijo *“aquí lo que no hay es ropa industrial”*. Y así partió fabricando ropa industrial. En cuanto al diseño señala: *“El diseño lo empezamos a copiar al principio de unos que tenía por ahí alguien, ¿entendí?, se los pedíamos prestados...”*

Hoy en día tiene una tienda y diseña algunas cosas, como abrigos estampados con flores, que son creación de ella, pero dice que son los menos, por costos.

E7, al igual que E1, E2 y E3, toma su inspiración del entorno, pero su entorno no es sólo local, sino también del mundo, cuestión que ella especifica en su discurso. Por otra parte, tiene en común con E1 y E5, la preocupación por crear cosas que hagan sentir bien a los clientes, en términos de comodidad y belleza.

“Yo voy pensando...primero que nada yo, lo primero que pienso es que te tienes que sentir cómoda, o sea yo, el tema, para crear mi línea (...) es una cosa que, no es verse sino que es sentirse, porque al sentirse bien, te ves bien po (...)Y eso, yo creo que la innovación, qué te explico, o sea, yo en este minuto qué conceptos pesco, pesco un poco de esas cosas del mundo, (...) la idea es, como ahora estamos en un mundo global, viajamos, me entiendes y uno recoge desde distintas fuentes, porque uno tiene sintonía de repente...no sé po, pueden haber, yo tenía unos “kaftan”

musulmanes acá, exquisitos, unas túnicas así que son preciosas, olvídате, no sabes lo cómodas que son, pero yo lo interpreté en lino y lo rico que son y cómo se siente a la piel, te fijas y claro, de repente ellos, esas cosas las venden en los mercados, tú vas a los mercados allá y los tienen, pero, por ejemplo, hay veces que la calidad allá no es muy buena, hay de distintas calidades, hay unos que son como más ricos, pero eso así como más...entonces eso es lo que, recogiendo un poco lo que te decía, que me interesa como sintetizar las cosas cómodas, como lo rico, lo que trasciende de cada espacio, de cada lugar, lo que te da sentido y reinterpretarlos (...), eso es como el foco en este minuto”.

Además señala que su ropa se distingue por no tener dobleses, ser liviana, dar libertad de movimiento, y tener buena calidad, usando materiales naturales, como lino, algodón, lana y seda.

Se puede observar que la mayoría de estos innovadores tiene su inspiración en el contexto que les rodea, en el mundo, la historia, las película, las épocas, y además, cada uno busca diferenciarse de alguna manera en particular, para darle un sello distintivo a su marca.

9. SOLUCIONES (S): Cada uno de los participantes propuso algunas soluciones para generar mayor innovación en la pymes chilenas y lograr que sean más competitivas. También dieron sugerencias para las pymes del sector vestuario que quieran emprender, puedan hacerlo, aunque algunas de las propuestas entregadas podrían servir también para pymes de otros sectores.

E1, a nivel de medidas gubernamentales, propone que debería haber algunas regularizaciones estatales que preserven y protejan la industria nacional en general, no sólo textil, para que el dinero de Chile quede en Chile y no haya tantas quiebras de empresas o deserciones. Por otra parte, como manera de fomentar la innovación en los emprendedores, propone que hay que generar productos de calidad, distintos, entretenidos, lúdicos, para poder atraer clientela y que es necesario hacerse asesorar por buenos profesionales, que trabajen por vocación, no sólo por dinero.

E2, como medidas gubernamentales, señala que sería ideal si se pudieran revertir los Tratados de Libre Comercio, porque aparecería más competencia, pero que eso podría traer otras complicaciones, por ejemplo, menor desarrollo en el país, como ocurre en Argentina, donde tienen autos antiguos, muy contaminantes, por ser reacios a ingresar productos extranjeros al país.

En cuanto a medidas para generar emprendimiento, también opina que hay que innovar, pero ya que por ahora es difícil producir en Chile, por los costos elevados de la mano de obra, hay que ir innovando bastante, para que podamos volver a producir acá, debido a que habría mayor demanda de mano de obra. Mientras tanto, lo que se puede hacer y hay que potenciar es que se aporte con el intelecto y las buenas ideas, de modo tal que haya capacidad de generar soluciones y demostrarlo, para luego poder producir acá. Por mientras hay que aprovechar la ayuda que se reciba, produciendo donde haya menores costos y generando buenas ideas.

Otro aspecto importante es fomentar en las universidades la capacidad de riesgo, que es fundamental para emprender e innovar. En cuanto al diseñador mismo, tiene que aprender que un diseñador está todo el día diseñando, observando todo, poniendo atención y ojalá no copie nunca, sino que innove. También es importante que el diseñador tenga un discurso coherente, que siga un foco, una línea y no se disperse en otras cosas. Finalmente lo importante es estar pendiente de todo, al modo que más se ajuste a uno.

E3, como consejo a los emprendedores, plantea que en este rubro hay que ser perseverante, no echarse a morir y trabajar duro, viendo la parte creativa, económica y todo lo que significa el tener una pyme de vestuario. Luego agrega que para ser competitivos, la mezcla de calidad y creatividad es igual a positivo. También agrega que hay que soñar en grande, para lograr hacer cosas grandes.

Con relación al estado actual de la industria del vestuario, indica que hay que crear una escena de moda chilena, para lograr sacarla adelante. Por lo mismo, ella lidera la fundación de la primera Asociación de Diseñadores de Moda en Chile, donde diseñadores encuentren información, bolsas de trabajo, fondos, entre otras cosas útiles y la idea es que vaya creciendo y posicionándose.

En cuanto al área de la educación, cree que ésta es la base para tener buenos diseñadores, así que ojalá todos los profesores de Moda viajaran para que conozcan la industria en el mundo y que las escuelas de vestuario sean abiertas, para generar ideas y que los estudiantes se empapen de conocimiento allí.

En cuanto al Estado, cree que debería poner un poco más de plata en el área, porque piensa que es fundamental la educación del diseñador, para que sea económicamente sostenible y bueno. Cree que sería bueno que hubiese un colegio de Arquitectos, uno de moda y una biblioteca grande de moda. Además, debería poner más impuestos a las marcas internacionales que hay en Chile.

E4, como consejo a los emprendedores, señala la importancia de buscar una diferenciación como marca, tener un concepto claro y mantenerse fiel a eso, respetando que lo que se vende al cliente, sea lo que promete la marca. Además indica la importancia de tenerse confianza a sí mismo como empresario y en el proyecto que se emprende.

En cuanto a la industria textil chilena, propone que se unan los diseñadores de todas las ramas del diseño (industrial, gráfico y de vestuario) para potenciar el diseño en Chile de manera general, creando un espacio donde participen solamente diseñadores chilenos y donde se complementen unos con otros.

E5 señala, para los emprendedores, que cada día es más difícil insertarse en el mundo de la moda, ya que cada día hay más competencia, pero que la creatividad es lo que marca la diferencia. Además agrega la importancia de hacer lo que a uno le gusta y afirma que es mejor probar y equivocarse, que quedarse con los sueños guardados.

E6 plantea una sola propuesta a nivel gubernamental, que es *“no dejar entrar más chinos”*.

E7 plantea primero, como consejo para los emprendedores, que deberían hacer cosas con valor agregado y algo que sea necesario en el mercado. Además, plantea que debe existir un respeto por la calidad y por las cosas sustentables.

Luego, hablando a nivel de educación, cree que hay que estimular el amor por un oficio, ya que hace bien. Señala que trabajar en un producto con cariño, hace bien

mentalmente. La idea sería educar y llevar a la gente a encontrar un sentido en el oficio, ya que hoy en día, donde toda la producción es en cadena y tan masiva, la gente no disfruta del proceso ni del resultado de su trabajo.

Por otra parte, en cuanto al Estado, cree que éste debería poner las mismas exigencias de calidad del producto, tanto para los que producen acá como para los que importan, *“así se resguardan ciertos sectores que se quieren promover y le das la oportunidad a la gente de desarrollarse”*.

Según lo revisado, se puede establecer que las soluciones propuestas se sitúan en tres ejes: regulaciones legales, educación e innovación. Estos tres elementos en conjunto podrían potenciar en mayor medida a la industria nacional textil del sector vestuario, y probablemente también tengan alcances hacia otros sectores económicos.

CONCLUSIONES

MODELO “P.E.D.T.I.S”

En base a las nueve categorías que fueron desprendidas de las experiencias y relatos de cada uno de los entrevistados, anteriormente analizadas, se construye el modelo P.E.D.T.I.S, que explica el proceso mediante el cual se produce una innovación:

En el Modelo **P.E.D.T.I.S** cada una de las variables descritas en las nueve categorías de análisis, presentes en los resultados de esta investigación tiene una función dentro del proceso de innovación, que se explica de la siguiente forma.

En el círculo concéntrico del modelo, tenemos a un individuo **(i)**, que es el innovador, quien está inserto dentro de su empresa **(M)** la que se ve determinada a su vez e inserta dentro de otro entorno más grande, que es la industria **(N)**. En el caso de la industria de vestuario, la industria, tendría que ser todo el mercado nacional e internacional de la industria de la moda. En caso de ser otro tipo de innovación, por ejemplo, un automóvil, la industria sería la automovilística. También dentro de esta industria se consideran factores sociopolíticos que puedan afectar a la industria directa o indirectamente. **(P)** representa un problema cualquiera que afecta al individuo, quien para poder resolverlo recurre a ciertas estrategias, que ha ido adquiriendo con la experiencia de haber afrontado problemas similares en el pasado. **(D)** representa las decisiones determinantes, que toma el individuo, en base a estas estrategias, para resolver el problema inicial, que en el caso de la innovación, resulta ser el gatillante o motor de ésta, según la experiencia recogida de los casos estudiados. Esta decisión determinante es el primer paso en el camino hacia la

innovación y puede ir desde decidir dejar un empleo, para dedicarse a un nuevo rubro o probar la respuesta del mercado, fabricando algunas prendas y ofreciéndolas persona a persona. **(T)** son las tareas que se deben llevar a cabo para producir la innovación, una vez tomada la decisión. **(I)** es la innovación ya concretada, luego de haber seguido los pasos anteriores. **(S)** son las soluciones que el individuo es capaz de dar, luego del trayecto recorrido y la experiencia adquirida, lo que se suma como nuevas estrategias, que le servirán para enfrentar nuevos desafíos.

Contraste con la teoría

Con relación a las configuraciones estructurales, según Mintzberg (1980) se encontró que la mayoría de las empresas estudiadas, obedecen a una estructura simple, donde en general el dueño de la empresa es quien toma las decisiones, contando con escaso personal en su empresa, el que le sirve de apoyo para labores de corte más bien administrativo, mientras que la producción, en general, es delegada a talleres externos a la empresa.

De acuerdo a la clasificación señalada por Damanpour (1996) sobre la innovación, en radical, incremental, administrativa, técnica, de productos y procesos, se encontró que la mayoría de las innovaciones en el sector textil vestuario tienden a ser de producto e incrementales, ya que la mayoría de los entrevistados señaló diseñar y fabricar prendas de vestir e intentan darle un plus alterando las telas, mezclándolas o generando diseños alternativos a los más comunes.

En cuanto al tipo de rol que llevan a cabo los innovadores en el sector vestuario, de acuerdo a la clasificación del año 2003, de Afuah (citada en García, 2008), se encontró que los innovadores entrevistados, por su condición de ser además de los responsables de la innovación, los dueños de sus pymes, debían llevar a cabo todos los roles establecidos en este modelo, ya que la mayoría partió su empresa solo, antes de comenzar a crecer y contar con algunos colaboradores, por lo cual debieron: generar la idea inicial, hacer el enlace con las fuentes de información del entorno, llevar a cabo la innovación, conseguir los recursos necesarios para realizarla y liderar

el proyecto. Esto, reafirma lo dicho por Kantis y Díaz (2011) de que en Chile, son escasas las iniciativas de emprendimiento de alto potencial, por la falta de habilidades de los emprendedores para explotar oportunidades (Kantis y Díaz, 2011), ya que los emprendedores deben contar con ciertos conocimientos técnicos o bien asesoría especializada, para poder abordar todas las tareas necesarias para iniciar y mantener su pyme vigente en el tiempo y además contar con estrategias y habilidades que les faciliten generar innovaciones que cubran las necesidades del mercado. Esto implica, que los emprendedores tengan una formación técnica o profesional, que les dé las herramientas necesarias para sostener su proyecto innovador, tema que fue ampliamente mencionado por los entrevistados, lo que implica que las instituciones educacionales, relacionadas con el sector del vestuario, tomen las medidas necesarias para dar una mejor formación a sus alumnos, mediante la posibilidad de conocer la moda en el mundo, permitirles tener espacios de creación permanentes y darles una formación no sólo a nivel creativo, sino también a nivel de administración y finanzas, para que sean capaces de llevar sus propios negocios en el futuro.

En cuanto a la visión de la innovación predominante en el sector, corresponde a la económica o competitiva, de acuerdo a las categorías señaladas en el 2003 por Afuah (citada por García, 2008), ya que la mayoría de los entrevistados, busca la generación de innovaciones que se caractericen por ser superiores a los de la competencia, en términos de costos, calidad y accesibilidad, con el fin de diferenciarse y ser más competitivos en el mercado. Esto, desde la mirada de los modelos estáticos.

Desde una mirada más dinámica, tomando el modelo de Kelley *et al.* (citado por Del Prado (s.f)), se puede establecer una coincidencia entre las etapas que lleva a cabo para generar una innovación y algunas de las estrategias usadas por los innovadores entrevistados. Por ejemplo, la primera fase que es **entender** en profundidad el problema, analizando el mercado, es algo que muchos de los entrevistados señalaron como investigar previamente lo que ya hay, averiguar qué necesidades existen en el mercado, es decir, habla de un proceso de investigación previa de lo ya existente y de las necesidades de los clientes, para comenzar a idear

una innovación. Luego, el **observar** a los consumidores en la vida real, para poder comprender sus necesidades, también se inserta dentro del periodo de investigación de mercado, mencionado por los entrevistados. Posteriormente, en el modelo, se menciona la **visualización** de las ideas. Este proceso, también es llevado a cabo por los entrevistados, para luego concretarlo en un bosquejo o prototipo, que es precisamente lo que señala el modelo. Luego viene la **evaluación** de las visualizaciones, para decidir cuál llevar a cabo. Esta evaluación en las grandes organizaciones es llevada a cabo por el equipo de innovación y por personas clave de la empresa, pero en el caso de las pymes estudiadas, el emprendedor, dueño de la empresa es quien cumple ambos roles. Finalmente viene la **implementación** del nuevo concepto, y en el caso de las pymes de vestuario, la producción de una nueva prenda de vestir. (Kelley *et al.*, 2001 en Del Prado (s.f))

DISCUSION

Durante las entrevistas realizadas algunas de las preguntas realizadas, incluían conocer la opinión de los entrevistados sobre si es posible competir con las importaciones y las multitiendas, siendo innovadores. A esta pregunta la mayoría, excepto una entrevistada, respondieron que sí, confirmando que incluso es fundamental en el área y lo único con lo cual se puede competir, ya que en Chile hay muchos diseñadores y aún más estudiantes de diseño de vestuario, pero pocos que hagan un buen trabajo. Sin embargo, afirmaron que no basta con ser creativos, pues, junto con innovar, es necesario ofrecer buena calidad, en términos de material, atención personalizada al cliente y dar valor agregado al producto, imprimiéndole su propio sello a la marca. Además, señalaron que es necesario ser estratégicos a la hora de manejar el negocio, pues hay que saber qué necesidades existen en el mercado, saber a qué nicho dirigir la innovación, cómo hacerla sustentable y además llevar las tareas propias del negocio, como la contabilidad, el personal y la publicidad

Por lo tanto, no basta con tener una buena idea, es preciso tomar en consideración, al menos las nueve categorías del modelo P.E.D.T.I.S, como mínimo, para tener una idea más o menos clara de hacia dónde se va y si es posible lograr un proyecto innovador determinado, para ello es necesario saber primero qué es lo que ya existe en el mercado y qué es lo que hace falta, como paso previo, es decir, es necesario hacer investigación, de hecho la pyme más grande que participó en este estudio y que ya será gran empresa, dedica un porcentaje de su presupuesto mensual, exclusivamente a investigación y desarrollo. Posteriormente, es preciso elegir un nicho y crear algo para ese público objetivo, con cierto valor agregado. Esto también hace necesaria cierta publicidad, para darse a conocer, lo que implica tener buenas redes de contacto. También hay que considerar las limitantes del sector, las que fueron más ampliamente mencionadas fueron: falta de materiales, pocas facilidades para financiamiento, poca solidaridad por parte de otros diseñadores, costos de fabricación altos con relación a las multitiendas y a extranjeros, mentalidad del chileno promedio es de “no ser diferente”, por tanto, cuesta mucho que se atrevan a usar cosas innovadoras, cada vez salen más estudiantes de diseño de institutos y universidades y no hay suficiente empleo en el rubro, faltan talleres de confección

más especializados y hay que viajar si se quiere conseguir materias primas innovadoras.

Además de tener en cuenta la multifactorialidad del proceso innovativo, a la hora de emprender una innovación, es deseable hacerse asesorar por expertos en el tema, si es que se cuenta con los recursos, o bien hacerse asistir por organismos gubernamentales destinados para ello, ya que invertir en un proyecto involucra costos, tanto a nivel personal como financiero, por lo tanto a la hora de tomar la decisión de emprender un nuevo proyecto hay que tener bien claros los pro y contra y sentir la confianza necesaria para asumir el nuevo desafío.

Hallazgos

Un hallazgo que llamó la atención, fue cómo se fue llegando rápidamente a la saturación teórica, durante las entrevistas, ya que los entrevistados coincidían en su visión sobre la realidad actual de la industria textil chilena, luego de un pasado mucho más prometedor. Aquellos que llevaban más años trabajando en la industria mostraban añoranza e incluso algo de desesperanza, con relación a lo que llegó a ser en su auge la industria textil en Chile en comparación con lo que queda hoy en día. Los que llevan menos tiempo en la industria, conocen la historia de la industria de manera más teórica, así que no mostraban tanta melancolía, pero si estaban conscientes de que hay que tomar acciones urgentes para hacer que repunte la industria en Chile, ya que comparada con su pasado y con otros países, la mayoría coincidió en que “estamos en pañales” y hay que profesionalizar mucho el campo, a la vez que hay que crear espacios de moda en Chile, donde puedan trabajar y mostrarse los diseñadores emergentes.

En cuanto a la fundación de las pymes, llama la atención que la mayoría fueron fundadas de manera individual, ni siquiera con apoyo familiar, cuestión que hasta hace algunos años era muy común. La mayoría de los entrevistados, puso su empresa solo (a), sin apoyo externo y por seguir su vocación. Esto contradice la teoría de Jiménez (1997), sobre las pymes como organizaciones que nacen en base al trabajo de la familia en conjunto.

Otro asunto que cabe señalar es que para lograr generar una innovación, hay una serie de variables que hay que tomar en consideración, para lograrlo, y que tiene que ver no solamente con cuestiones de índole personal, sino también con el entorno a nivel macro. De hecho, varios de los entrevistados hicieron hincapié en la educación, como factor clave para contar con personas con mayor capacidad innovativa, asunto que viene incluso desde el colegio y en lo cual deben tomar algún grado de responsabilidad también otros actores sociales, como por ejemplo, los medios de comunicación de masas, quienes tienen un importante grado de influencia en la gente, contribuyendo a su formación o a su “deformación”. También se señala el rol del Estado, pero en cuanto a políticas protectoras de la industria, no sólo textil, sino nacional en general, por ejemplo subiendo impuestos a las marcas internacionales o exigiendo los mismos requisitos tanto a los fabricantes nacionales como a los extranjeros. Lo mismo, con relación a Servicio de Impuestos Internos, se señala que supervisan mucho a los comerciantes chilenos que a los extranjeros.

Por último, otro hallazgo que llamó la atención de la investigadora fue que existe un alto grado de competencia entre los mismos diseñadores chilenos, así lo señala E4, quien cree que en vez de buscar competir entre ellos, deberían intentar unir fuerzas para sacar adelante la industria nacional.

Alcances del estudio

Este estudio permitió conocer con detalle la visión de pequeños y medianos empresarios del sector textil vestuario, respecto del proceso que se sigue para innovar, según su propia experiencia, lo que permitió generar un modelo simple y explicativo transversal a todos los procesos descritos. Pero además, permitió recoger información adicional y relevante para el sector de la industria textil y para la realidad actual de las pymes del sector vestuario. Ellos fueron capaces de describir procesos históricos que han marcado el camino que han seguido las pymes del sector hasta nuestros días, factores económicos y sociales, que han gatillado el descenso de la industria textil chilena, pero a la vez, de su discurso surgen varias soluciones posibles, para combatir este decaimiento y levantar la industria, aún frente a la alta

competencia que significa la entrada de mercadería importada al país, y justamente una de las principales soluciones es el objeto de este estudio, es decir la innovación, el diferenciarse frente a una industria que hace todo en cadena y de manera repetitiva. Por tanto, ellos corroboran el planteamiento inicial de esta investigación que es innovar para lograr ser más competitivos. Junto con lo anterior, también fue posible observar una serie de características individuales en los entrevistados, que se repetían entre todos ellos y que pueden ser consideradas como rasgos comunes de estos innovadores, los que fueron descritos con mayor detalle en los resultados de esta investigación, y que básicamente son: que destinan la mayor parte de su tiempo al trabajo, son inquietos, observadores, independientes, arriesgados, siguen su vocación, tienen confianza en sí mismos y son perseverantes.

Toda esta información puede servir de referente para aquellos que quieran emprender sus propias pymes en el sector o bien comenzar una innovación. Para ello también pueden acudir al modelo P.E.D.T.I.S, generado a partir del análisis de la información recopilada.

También puede servir de referente a actores políticos, para comenzar a indagar sobre las vivencias de los pequeños y medianos empresarios en el sector vestuario y con ello comenzar a generar algunas medidas que puedan ayudar a esta industria revertir su situación actual.

Limitaciones del estudio

Durante el estudio se encontraron algunas limitaciones, tales como el acceso a la muestra, que fue la primera que se presentó, ya que algunos diseñadores contactados telefónicamente no deseaban ser entrevistados. Sin embargo, esta limitación pudo ser superada exitosamente, gracias a la colaboración de quienes accedieron voluntariamente a ser entrevistados.

Otra limitación es que representa solamente algunos casos de la realidad chilena en el ámbito del vestuario, ya que es un estudio que no busca ser estadísticamente significativo, sino más bien explorar las experiencias de algunos empresarios del sector vestuario, con relación al proceso de la innovación. Por tanto, los resultados no

son extrapolables a todas las pymes del sector.

Futuras investigaciones

Como el presente estudio fue más bien exploratorio, sería ideal seguir el proceso innovativo más de cerca, tal vez realizando estudios de campo, donde el empresario permita ver de cerca, todo el proceso que debe seguir para realizar una innovación, y donde el investigador acompañe al empresario, durante todo este.

Durante la investigación surgieron algunos temas interesantes que no constituían el tema central de esta investigación, pero que son factores que impactan directa o indirectamente a los pequeños y medianos empresarios, y por tanto, sería un aporte considerable el indagar en cada uno de ellos de manera más profunda. Desde el ámbito de la Psicología, resultaría interesante indagar los costos personales y la calidad de vida del pequeño y mediano empresario, ya que algunos de los entrevistados tuvieron grandes costos personales, en parte, debido a su trabajo, de hecho cinco de siete entrevistados estaban separados. Otro tema, que resulta de interés es estudiar las relaciones que se dan dentro del sector vestuario, entre los diseñadores chilenos, ya que si bien, varios de ellos han mostrado la intención de unirse, para levantar la industria chilena de vestuario, parece haber cierta tendencia al individualismo, lo que podría dificultar dicha tarea.

También sería interesante indagar con mayor profundidad cuáles fueron las causas del decaimiento de la industria textil chilena, haciendo un estudio exploratorio, para escuchar las vivencias de ex empresarios, que hayan quebrado y que relaten, qué variables los llevaron a quebrar, para tomar sus experiencias.

Finalmente, sería interesante estudiar, desde el ámbito del Derecho, qué leyes podrían favorecer a las pymes del sector textil en Chile o incluso de todos los sectores económicos, que permitan el resurgimiento de la manufactura chilena, pero sin perjudicar las relaciones internacionales ni afectar el desarrollo del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CNC- Cámara Nacional de Comercio- (2008) *Acuerdo Comercial Chile- China*. Departamento de Estudios. Chile.

2. CNIC –Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad- (2010). *Productividad Total de Factores, Crecimiento e Innovación*. Documento de Referencia. Pg.4. Santiago de Chile.
3. CNIC (2010). *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*. Santiago de Chile.
4. Daft, R. (1978) *A Dual-Core Model of Organizational Innovation*. The Academy of Management Journal, 21, p.193-210.
5. Damanpour, F. y Evan, W. (1984) *Organizational innovation and performance: The problem of “organizational lag”*. Administrative Science Quarterly. 29, p, 392-409.
6. Damanpour, F. (1996) *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*. Management Science, 42. pp. 693-716.
7. Echeverría, G. (2005). *Análisis de Contenido*. Adaptado de Apuntes Docentes de Metodología de Investigación, Genoveva Echeverría, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Departamento de Psicología, 2005. Santiago de Chile.
8. Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill, Pág. 37.
9. Galunic, K. y Eisenhardt, K. (2001). *Architectural innovation and modular corporate forms*. Academy of Management Journal. 44, p.1229-1249.
10. Jiménez, P. (1997). *La Empresa Familiar*. Cap 3: Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) como forma particular de empresa familiar. Ed. Jurídica Conosur. Santiago de Chile.
11. Kantis y Díaz (2011) *Innovación y Emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Colección Endeavor. Santiago de Chile.
12. OIT –Organización Internacional del Trabajo- (1997). *Flexibilidad, Innovaciones*

y Cadenas Productivas: La Industria Textil y del Vestuario en Chile. Impreso en Chile.

13. SOFOFA (2012). Cuadro "Ocupación por Actividad Económica". Informe Estadístico Mensual Febrero 2012, pg. 32, cuadro Trimestre Noviembre 2011-Enero 2012, Fuente INE. Chile.

14. SOFOFA (2012), Cuadro "PIB por Actividad Económica: variación enero-septiembre, 2011-2010". Informe Estadístico Mensual Febrero 2012, pg. 7. Chile.

15. SOFOFA (2012), Cuadro "Producción Física por Subsectores de la Industria", Enero 2012/2011, variación acumulada, en Informe Estadístico Mensual Febrero 2012, pg.12. Chile.

RECURSOS ELECTRONICOS

1. Andréu, J. (1998) *Las Técnicas de Análisis de Contenido: Una Revisión Actualizada*. Fundación Centro Estudios Andaluces. Disponible en:

<http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>

2. BCN (2010). *Estatuto Pequeñas y medianas Empresas*. Extraído en Julio del 2012. Disponible en: <http://www.bcn.cl/guias/estatuto-pequenas-medianas-empresas>

3. Cabrera, P. (2009) *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de pregrado, trabajos especiales, especialización, maestría y tesis*

doctorales. Universidad del Deporte. República Bolivariana de Venezuela.

Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/54967912/73/Muestreo-intencionado>

4. Damanpour, F. (1991) *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. The Academy of Management Journal , 34, pp. 555-590. Artículo disponible en: <http://www.jstor.org/stable/256406>

5. Del Prado, L. (s.f) *Modelos de Innovación*. Aprende RH. 33. Extraído en Julio del 2012. Disponible en: <http://www.aprenderh.com/contenidos.asp?id=650>

6. De Pablos, C. (1999). *Un Modelo Empírico de la relación de la capacidad de innovación tecnológica y la organización en las compañías de seguros que operan en el entorno español*. Universidad Rey Juan Carlos. España. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565127>

7. Díaz, C. y Sime, L. (2009). *La Explicitación de la Metodología de la Investigación: Un vistazo*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Maestría en Educación. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/media/624/20090212-boletin2.pdf>

8. Diccionario de Economía, Administración, Finanzas, Marketing. *Definición de Productividad Total de Factores*. Extraído en Septiembre del 2012. Disponible en: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRODUCTIVIDAD_TOTAL_DE_LOS_FACTORES.htm

9. ECLAC (s/a). *La Conceptualización de la Pequeña y Mediana Empresa en el Actual Contexto de Organización y Política Industrial*. PDF. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/25961/4pymesmercosurcap1.pdf>

10. Escobar, N. (2000). *La Innovación Tecnológica*. Profesora Titular y Especialista de II Grado en Medicina Interna. Vicerrectora de Investigaciones ISCM-SC. Presidenta Consejo Científico Provincial de la Salud. MEDISAN. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol4_4_00/san01400.pdf

11. Fredrickson, J. (1986). *The strategic decision process and organizational structure*. *Academy of Management Review*. 11, p. 280-297. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/258460>
12. Folgueiras, P. (2009). *Métodos y Técnicas de Recogida y Análisis de Información Cualitativa*. Universidad de Barcelona. Buenos Aires. Argentina. PPT. Disponible en: http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf
13. Formichella, M. (2005). *La Evolución del Concepto de Innovación y su Relación con el Desarrollo*. Monografía para optar a la Beca de Iniciación del INTA. Ed. Tres Arroyos. Disponible en: <http://190.41.189.210/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf>
14. García, Silvia (2008), *Modelos de Innovación*, Traducido y adaptado de Afuah, A., (2003), *Innovation Management. Estrategies, implementation and profits: Models of innovations*, pp.13-43. New York: Oxford University Press. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/9447425/Modelos-de-Innovacion>
15. Gatignon, H.; Tushman, M., Smith, W. y Anderson, P. (2002). *A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics*. *Management Science*.48, p. 1103-1122. Disponible en: <http://mansci.journal.informs.org/content/48/9/1103.full.pdf+html>
16. Gibbons, D. (2004). *Network structure and innovation ambiguity effects on diffusion in dynamic organizational fields*. *Academy of Management Journal*. 47, p. 938-1951. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/20159633>
17. González, T. y Cano, A. (2010). *Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: tipos de análisis y proceso de codificación (II)*. *Nure Investigación*, nº 45, Marzo - Abril 10. Disponible en: http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGIC

[A/analisisdatoscodif45.pdf](#)

18. Ley nº 20416, *Normas especiales para las empresas de menor tamaño*. BCN - Biblioteca Del Congreso Nacional de Chile- Legislación Chilena. Vigente desde el 03/02/2010. Ministerio de Economía de Chile, Fomento y Construcción. Extraído en Julio del 2012. Disponible en: <http://www.leychile.cl/N?i=1010668&f=2010-02-03&p=>

19. Martínez, S. (2007). *Exportaciones de la Industria Textil: Desafíos Futuros*. Artículo Publicado en PROCHILE. Disponible en: <http://www.prochile.cl/documentos/textil01.php>

20. Mintzberg, M. (1980). *Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design*. Management Science. 26, p. 322-341. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/2630506>

21. Murillo, J. (2011) *Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Universidad Autónoma de Madrid. Artículo disponible en: <http://es.scribd.com/doc/65542463/6/II-3-SATURACION-TEORICA>

22. Naranjo, J., Sanz, R., Jiménez, D., (2008), *Cultura Organizacional e Innovación, un estudio empírico*, Universidad de Colombia y Universidad de Murcia. Artículo Disponible en: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710833.pdf

23. OMC (s/a), gráfico "*Chile en el Comercio Mundial del Sector Textil y Vestimenta*", Montevideo. PPT. Disponible en: <http://www.slideserve.com/irving/chile-sector-textil-y-vestimenta>

24. Ortí, A. (s/a). *La Apertura y el Enfoque Cualitativo o Estructural: La Entrevista Abierta Semidirectiva y la Discusión de Grupo* (Parte II.4). Disponible en: http://www.uned-terrassa.es/docs_biblioteca/orti_a.pdf

25. Ostos, Jhony (2009), *Gestión de Innovación: una revisión general de literatura*, Documento de trabajo N°22, * Ph.D. (c) en Management Science de ESADE-ESAN,

Perú. Disponible en:
<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/Doctrab22.pdf>

26. Paredes, R. (2009), "*La Importancia de China en el Mercado Textil y de Confecciones*", COMEXPERU, Perú. Presentación PPT. Disponible en:
<http://luispalomino.blogspot.com/2009/07/blog-post.html>

27. RAE -Real Academia Española- *Definición de Proceso*. Extraída en Septiembre del 2012, desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=proceso>

28. Salamanca, A. y Martín-Crespo, C. (2007) *El Diseño de la Investigación Cualitativa*. Nure Investigación. 26. Disponible en:
http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_26.pdf

29. Salgado, A. (2007). *Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del rigor metodológico y Retos*. Universidad de San Martín de Porres. Perú. Disponible en:
dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2766815.pdf

30. Sandoval, C. (1996). *Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Módulo cuatro: Investigación Cualitativa. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior ICFES. Ed. ARFO. Bogotá, Colombia. Disponible en:
<http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Maestria/SemInvestg2/documentos/Doc12%20-%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cuantitativa%20en%20CS.pdf>

31. Schumpeter, J. (1935) *Análisis del Cambio Económico*. Ensayos sobre el ciclo económico. Ed. Fondo de Cultura Económica, México. Disponible en:
www.eumed.net/cursecon/textos/schump-cambio.pdf

32. Vukovic, K. (2010). *Historia de la Industria textil en Chile*. Blog "Viste la calle". Extraído en Julio del 2012. Disponible en:

<http://www.vistelacalle.com/28837/historia-de-la-industria-textil-en-chile/>