



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS DE GRADO

TITULO:

**“ESTADO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA LÁCTEA DE LOS
DEPARTAMENTOS DE LA PAZ, COCHABAMBA Y SANTA CRUZ”**

TUTORA:

MSc. ELOINA CALLEJAS DE BURGOA

UNIVERSITARIO:

KEVIN DANIEL PERALTA ARANCIBIA

**LA PAZ – BOLIVIA
2018**



DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación, tesis de grado, a mi abuelo Jorge Alberto Peralta Pabón. Mi abuelo en vida fue una persona muy alegre, feliz de tener a su familia y amigos cerca suyo y porque aprendí mucho de él, comparto este logro con mi familia y amigos.

Kevin Daniel Peralta Arancibia



AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por haberme guiado en cada etapa de mi vida, también destacar el apoyo recibido por parte de mi familia, a mi PADRE Jorge Peralta García, mi MADRE Mercedes Arancibia Dávila, a mis hermanos Ariel, Yamil y Paola, y a mi sobrina Shamira. Valoro a mis compañeros de investigación porque en esta oportunidad hemos logrado formar una amistad positiva y a mi tutora de tesis quién me ayudó en todo momento, MSc. Eloina Callejas de Burgoa.

Kevin Daniel Peralta Arancibia



RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente ser competitivo, es una condición que determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados globalizados y altamente rivalizados (economía de libre mercado), por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente que deben enfrentar las empresas.

La presente tesis contribuye al campo de la ciencia administrativa como una herramienta para el diagnóstico situacional orientado a la competitividad empresarial y dirigida a la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

WEF, Foro económico mundial, con sede en Ginebra Suiza, analiza la competitividad de 138 países, cuya columna vertebral es el IGC, Informe Global de Competitividad, el mismo señala en 2017 que el puesto que ocupa Bolivia respecto a la competitividad es bajo.

El puesto que ocupa Bolivia respecto a la competitividad y el PIB Industrial se ve reflejado en el desempeño de la industria boliviana.

Para la captura de la información primaria se utilizaron los métodos de la observación y el de la encuesta.

El análisis de la información en la presente investigación sobre el estado de la industria láctea boliviana determina un nivel “limitado” de competitividad industrial.

La situación descrita repercute negativamente en el desempeño de la industria láctea, reflejada en el costo del litro de leche producido por el productor lechero boliviano, costo por industrialización de la leche, precio por litro de leche al consumidor, consumo per cápita de leche y su posibilidad de exportación a mercados internacionales, entre otros.



Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen Ejecutivo

ÍNDICE

Introducción

Página

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.	Antecedentes.....	1
1.1.1.	Competitividad en Bolivia.....	2
1.1.2.	Industria Láctea.....	3
1.2.	Situación Problemica.....	6
1.3.	Problema Científico.....	9
1.4.	Hipótesis.....	9
1.4.1.	Variables de investigación.....	10
1.4.2.	Operalización de variable.....	10
1.5.	Objeto de estudio.....	12
1.6.	Alcance o Campo de acción de la investigación.....	12
1.6.1.	Alcance Temático.....	12
1.6.2.	Alcance Temporal.....	12
1.6.3.	Alcance Geográfico.....	12
1.7.	Objetivo de la investigación.....	12
1.7.1.	Objetivo general.....	13
1.7.2.	Objetivos específicos.....	13
1.8.	Justificación.....	13
1.8.1.	Justificación teórica.....	13
1.8.2.	Justificación practica.....	15



CAPÍTULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1.	Referencias conceptuales.....	16
2.1.1.	Administración Estratégica.....	16
2.1.2.	Evolución Teórica de la Competitividad.....	16
2.1.3.	Clasificación de la Competitividad.....	19
2.1.3.1.	Nivel Meta.....	20
2.1.3.2.	Nivel Micro.....	20
2.1.3.3.	Nivel Meso.....	20
2.1.3.4.	Nivel Macro.....	21
2.1.4.	Teoría de la Ventaja Competitiva.....	21
2.1.5.	Estrategias Competitivas.....	23
2.1.5.1.	Liderazgo en costes.....	23
2.1.5.2.	Diferenciación.....	24
2.1.5.3.	Enfoque.....	24
2.1.6.	Modelos de medición para competitividad empresarial.....	25
2.1.7.1.	Mapa de competitividad del BID.....	25
2.1.7.2.	Modelo Matemático para Determinar la Competitividad de las Pymes.....	27
2.1.7.3.	Modelo de Competitividad Empresarial de la Universidad Manuel Beltrán.....	28
2.1.7.4.	Modelo de Medición para empresas del Sector Comercial AMCO	28
2.2.	Contexto Referencial.....	29
2.2.1.	Antecedentes de la industria láctea boliviana.....	29
2.2.2.	Producción primaria lechera.....	32
2.2.3.	Plantas industrializadoras de lácteos.....	34
2.2.4.	Proceso de producción.....	35
2.3.	Estudios previos referentes al objeto de estudio.....	38
2.4.	Diagnóstico del problema.....	41



CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Método de investigación.....	42
3.2.	Tipo de investigación.....	42
3.3.	Población de estudio.....	42
3.3.1.	La unidad de análisis.....	43
3.4.	Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	44
3.5.	Selección de métodos y técnicas.....	44
3.6.	Instrumentos de Relevamiento de información.....	45
3.6.1.	Instrumento de diagnóstico competitivo.....	45
3.6.2.	Instrumento de observación.....	47
3.7.	Modelo de Competitividad del BID ajustado a la industria Láctea.....	48
3.7.1.	Cálculo del estado de competitividad de la industria láctea.....	48
3.8.	Procesamiento de datos.....	50

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1.	Empresa PIL ANDINA S.A.....	51
4.2.	Empresa de Alimentos DELIZIA S.A.....	63
4.3.	LACTEOSBOL.....	71
4.4.	Estado de la competitividad de la industria láctea.....	80



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.	Conclusiones.....	82
5.2.	Recomendaciones.....	83

BIBLIOGRAFÍA

- ANEXO 1. Empresas industrializadoras de lácteos de los Departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz
- ANEXO 2. Instrumento de recolección de información, Guía de observación in situ
- ANEXO 3. Instrumento de recolección de información, Formulario de entrevista
- ANEXO 4. Cartas de Solicitud de visita en plantas de producción lácteas



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Competitividad en América Latina y el Caribe.....	2
Cuadro N°2. Definición conceptual por factores de competitividad.....	10
Cuadro N°3. Áreas y Sub-Áreas del Mapa de Competitividad del BID....	26
Cuadro N°4. Producción lechera por departamento.....	32
Cuadro N°5. Asociaciones de productores de leche por Federación departamental.....	33
Cuadro N°6. Empresas lácteas por cuencas lecheras.....	35
Cuadro N°7. La población de estudio - Plantas industrializadoras de Lácteos.....	43
Cuadro N°8. Sujetos de investigación.....	44
Cuadro N°9. Clasificación Nivel de Competitividad.....	50
Cuadro N°10. Ubicación de las plantas de PIL ANDINA S.A.....	51
Cuadro N°11. Ubicación de la planta productiva DELIZIA.....	63
Cuadro N°12. Ubicación de la planta de producción de LACTEOSBOL, Achacachi.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Puntuación de los factores de competitividad de la empresa PIL ANDINA S.A.....	62
Figura N°2. Puntuación de los factores de competitividad de la Compañía de Alimentos S.A. (DELIZIA).....	71
Figura N°3. Puntuación de los factores de competitividad de la planta láctea LACTEOSBOL Achacachi.....	79
Figura N°4. Estado de competitividad de la industria láctea de los Departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz....	81



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafica N°1. Precio promedio de exportación Anual por tonelada de Leche.....	7
Grafica N°2. Balanza Comercial de Lácteos.....	8
Grafica N°3. Consumo per cápita de leche en Bolivia para el periodo 2011 – 2015.....	31
Grafica N°4. Los 5 principales países que consumen leche en Sudamérica y el consumo boliviano para la gestión 2015...	31
Grafica N°5. PIL Andina – Factor Planeación Estratégica.....	52
Grafica N°6. PIL Andina – Factor Producción y operaciones.....	53
Grafica N°7. PIL Andina – Factor Aseguramiento de la calidad.....	55
Grafica N°8. PIL Andina - Factor Comercialización.....	56
Grafica N°9. PIL Andina - Factor Contabilidad y finanzas.....	57
Grafica N°10. PIL Andina - Factor Recursos Humanos.....	59
Grafica N°11. PIL Andina – Factor Gestión ambiental.....	60
Grafica N°12. PIL Andina - Factor Sistemas de información.....	61
Grafica N°13. DELIZIA – Factor Planeación estratégica.....	64
Grafica N°14. DELIZIA – Factor Producción y operaciones.....	65
Grafica N°15. DELIZIA – Factor Aseguramiento de la calidad.....	66
Grafica N°16. DELIZIA – Factor Comercialización.....	67
Grafica N°17. DELIZIA – Factor Contabilidad y finanzas.....	68
Grafica N°18. DELIZIA – Factor Recursos humanos.....	68
Grafica N°19. DELIZIA – Factor Gestión ambiental.....	69
Grafica N°20. DELIZIA – Factor Sistema de información.....	70
Grafica N°21. LACTEOSBOL – Factor Planeación estratégica.....	72
Grafica N°22. LACTEOSBOL – Factor Producción y operaciones.....	73
Grafica N°23. LACTEOSBOL – Factor Aseguramiento de la Calidad...	75



Grafica N°24. LACTEOSBOL – Factor Comercialización.....	75
Grafica N°25. LACTEOSBOL – Factor Contabilidad y finanzas.....	76
Grafica N°26. LACTEOSBOL – Factor Recursos humanos.....	77
Grafica N°27. LACTEOSBOL – Factor Gestión ambiental.....	77
Grafica N°28. LACTEOSBOL – Factor Sistemas de información.....	78



INTRODUCCIÓN

Actualmente ser competitivo, es una condición que determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados globalizados y altamente rivalizados (economía de libre mercado), por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente que deben enfrentar las empresas.

Entre los principales desafíos que atraviesan las empresas bolivianas se encuentra el desarrollo de la competitividad empresarial, con miras a fortalecer el desempeño productivo, de marketing y administrativo.

La presente tesis contribuye al campo de la ciencia administrativa como una herramienta para el diagnóstico situacional orientado a la competitividad empresarial y dirigida a la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

La industria láctea en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz atraviesa una situación delicada, reflejada en los costos de producción, precio de los lácteos en el mercado nacional y la posibilidad de competir en el mercado internacional.

El desarrollo del presente documento de investigación, está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, Aspectos Generales, se aborda los antecedentes de la industria láctea boliviana, el origen del termino competitividad, la competitividad en Bolivia, la justificación teórica y práctica, también se expone el problema científico, los objetivos y alcances de investigación.



En el Capítulo II, Marco teórico, se cita el sustento teórico para dar la consistencia a la presente investigación, exponiendo las definiciones y conceptos que permitirán el entendimiento del objeto de estudio, los aportes referentes al contexto y los estudios previos del mismo.

En el Capítulo III, Metodología, se describe el cómo se realizó la investigación, comprende el método de investigación de carácter inductivo, el tipo de investigación corresponde al descriptivo, el enfoque de la investigación es el cuantitativo y el diseño de la investigación corresponde al no experimental y transeccional.

La selección de los instrumentos que fueron aplicados son: “guía de observación” y el “cuestionario”; corresponden al método (observación y entrevista), la técnica (observación in situ y “entrevista semi-estructurada”).

En el Capítulo IV, Resultados, describe el estado de la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, a través del ajuste del Modelo Mapa de Competitividad del BID, herramienta de diagnóstico que mide la competitividad de una empresa y que brinda un marco general para el análisis de los factores determinantes, en una empresa industrial.

En el Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones, la principal conclusión es la vulnerabilidad en términos competitivos de la industria láctea boliviana, los requerimientos en cuanto a mecanismos eficientes que ayuden a las empresas para desempeñarse competitivamente en el mercado internacional, mejorando su posibilidad de exportación en productos lácteos bolivianos. Además en la investigación también se expone como recomendación la identificación oportuna, en industrias lácteas, respecto al diagnóstico industrial orientado a la competitividad, además de pautas para futuras investigaciones relacionadas con la temática competitividad.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

El término “competitividad”, ha planteado una profunda discusión teórica sobre su concepto, presentándose múltiples criterios, enfoques y opiniones sobre su significado, determinación del método y parámetros para su medición, o en la explicación de sus factores determinantes¹.

La competitividad entendida desde sus diferentes niveles de análisis, está compuesta por: el nivel país, región, industria y empresa, planteamiento basado en la “teoría de competitividad sistémica” (Esser, 1996), desarrollada por el Instituto alemán de Desarrollo (IAD), dicho enfoque plantea que la competitividad es un sistema conformado por cuatro niveles que interactúan entre sí, con vista a un eficaz desarrollo del entorno empresarial.

Según Michael Porter (1990) y Eduardo Doryan (1999), la competitividad de un país se obtiene por el éxito agregado de las miles de unidades económicas básicas. Es decir, son las empresas las que generan las ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen incrementar la productividad de los recursos disponibles por las mismas.

Por tanto, es importante, crear y mantener ventajas competitivas a nivel de industrias y firmas, teniendo en cuenta que los gobiernos no controlan las ventajas competitivas nacionales, solamente las influyen, con miras a promover el desarrollo sostenible de la competitividad.

¹Instituto de competitividad de la Universidad Católica del Uruguay, Informe de la competitividad, para encontrar más información revisar: http://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/informe_de_competitividad_uruguay_mar2014.pdf.



1.1.1. Competitividad en Bolivia

El Informe Global de Competitividad (2017), del Foro Económico Mundial² (FEM), presentado en Ginebra, Suiza, analiza la competitividad de 138 países cuya columna vertebral del informe es el Índice de Competitividad Global³ (ICG) el cual califica el nivel de competitividad de los países miembros del FEM.

El ICG de 2017 revelo que Bolivia se halla ubicada en el puesto 121, entre 138 países que anualmente son objeto de evaluación, 4 puestos más abajo que en 2016. Los 10 primeros países de América Latina que promueven la competitividad y la posición de Bolivia respecto a los países del mundo, entre 2013 – 2017, es la siguiente:

Cuadro N°2.
Competitividad en América Latina y el Caribe

PAISES	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 – 2017*
CHILE	34	33	35	33
PANAMA	40	48	50	42
MEXICO	55	61	57	51
COSTA RICA	54	51	52	54
COLOMBIA	69	66	61	61
PERU	61	65	69	67
URUGUAY	85	80	73	73
GUATEMALA	86	78	78	78
BRASIL	56	57	75	81
ECUADOR	86	71	76	91
BOLIVIA	98	105	117	121

Fuente: Informe 2016 – 2017 del Foro Económico Mundial.

* Clasificación en base a 138 países.

² El Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF por sus siglas en inglés), publica el Informe de Competitividad Global, que analiza las políticas y factores que determinan la productividad de las economías, con base a estadísticas nacionales e internacionales.

³ El Índice de Competitividad Global (ICG), columna vertebral del Informe Global de Competitividad, captura el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el crecimiento económico sostenible y ayudan a explicar por qué algunos países son más exitosos que otros en elevar, de manera sostenible, su productividad, niveles de ingreso y oportunidades para sus respectivas poblaciones.



Según el informe del FEM 2016 – 2017, el país mejor valorado en América Latina fue Chile⁴ que se ubicó en el puesto 33 de 138 países, seguido de Panamá, ubicado en el puesto 42. El primero avanzó 2 escalones, en tanto que el segundo avanzó ocho escalones respecto a sus calificaciones de la gestión pasada.

El puesto que ocupa Bolivia respecto a la competitividad es bajo en relación a los países del mundo, revelado por el informe del ICG en 2017, esta relación también se ve reflejada en el desempeño de sus industrias.

Un indicador económico que muestra el desempeño de la industria boliviana es el crecimiento del sector industrial manufacturero, el cual descendió en la gestión 2016, ubicándose en torno al 3,2%, crecimiento inferior al registrado en 2015 el cual llegó al 4% y menor al crecimiento de 2014 que fue del 4,2%, mostrando que la actividad industrial manufacturera boliviana ingreso a una fase de desaceleración⁵.

El puesto que ocupa Bolivia respecto a la competitividad, el desempeño de su actividad industrial, refleja una situación negativa para la industria láctea boliviana.

1.1.2. Industria láctea

La industria láctea boliviana está compuesta por 31 empresas, las cuales se concentran geográficamente en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, en ellos también se concentra la producción lechera del país, (cuenca lechera⁶).

El sector primario lácteo boliviano produce diariamente 2.200.000 litros de leche⁷ para la gestión 2016, el destino industrial de la producción nacional de leche depende de la zona de producción: mientras que, en las cuencas lecheras, se

⁴ Chile se ubica en el puesto 33 según el informe del Foro Económico Mundial 2016-2017, siendo el país que lidera a Sud América durante los últimos años.

⁵ Citado por el Lic. Mario Antonio Yaffar, Presidente de la Cámara Nacional de Industrias, en El Diario, periódico de circulación a nivel nacional, marzo de 2016.

⁶ Cuenca lechera es la denominación a una región geográfica caracterizada por contar con una gran cantidad de productores y empresas lácteas en un país, (Padilla, 2007).

⁷ Fuente: NotiBoliviaRural, Pagina Web, artículo “[En Santa Cruz, FEDEPLE: Lecheros cierran el 2016 con leve crecimiento en producción de leche](#)”, en fecha 20 de diciembre de 2016.



destina gran parte de la producción para su industrialización, en las zonas de producción no especializada, tienen como destino la industria artesanal de derivados y el consumo humano directo (Padilla C. , 2007).

Teniendo en cuenta el nivel de producción del sector primario, el consumo per cápita de lácteos en Bolivia es uno de los más bajos en Sudamérica, en el año 2005 no superaba los 38 litros habitante/año, para 2016 este índice alcanzo los 60 litros⁸, empero la recomendación de la FAO⁹ en cuanto al consumo per cápita de leche, es de 150 litros anuales.

Para fomentar el consumo de leche en la población boliviana y aumentar el índice per cápita de consumo del mismo, el 15 de diciembre de 2011 El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural del Estado Plurinacional, creó el fondo de apoyo al complejo productivo lácteo - PROLECHE, bajo tuición de la entidad desconcentrada PRO-BOLIVIA¹⁰.

En este contexto es evidente que la industria boliviana debe incrementar sus esfuerzos para elevar el índice de consumo de lácteos en el país. Dos de las empresas lácteas líderes en Bolivia son: PIL Andina S.A. y DELIZIA, la primera posee una importante participación de mercado a nivel nacional y cuenta con la planta industrial láctea de mayor envergadura en Bolivia, situada en la provincia de Warnes – Santa Cruz, la cual cuenta con una capacidad de recepción aproximada de 1.700.000 litros de leche/día.

⁸ Fuente: Periódico de circulación a nivel Bolivia, La Razón (2015), web:http://www.la-razon.com/economia/Producto-consumo-leche-Bolivia-duplica-periodo_0_2370362977.html.

⁹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.

¹⁰ Pro Bolivia, entidad desconcentrada, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, creada para brindar servicios de desarrollo empresarial para las micro y pequeñas empresas, organizaciones económicas campesinas, asociaciones productivas, cooperativas y otras organizaciones de productores, conforme el Decreto Supremo de creación N° 29727.



La Compañía de Alimentos “DELIZIA” nace el 10 de octubre del 1988 con la fabricación de helados artesanales, actualmente es una empresa de producción y comercialización a nivel nacional de bebidas (jugos), helados y derivados lácteos.

Actualmente, Delizia y su socia Delicruz generan más de 900 fuentes de trabajo directas en sus plantas de La Paz y Santa Cruz y más de 2.000 fuentes de trabajo indirectas a lo largo del país con una distribución a nivel nacional¹¹.

La empresa pública Lácteos de Bolivia – Lacteosbol, dependiente del SEDEM¹², inicio sus actividades el año 2009, produce lácteos y jugos dirigidos principalmente al subsidio prenatal y lactancia. Cuenta con una fuerza de trabajo de 436 personas (oficina Central y Plantas)¹³.

Las empresas bolivianas industrializadoras de lácteos comercializan su producción en el mercado interno y en menor medida en el externo. La oferta de productos lácteos es variada, pudiéndose agrupar la oferta para el mercado interno en cuatro categorías genéricas: leche en polvo, leche fluida, yogurt y quesos, para el mercado externo la única empresa exportadora de lácteos en Bolivia es PIL Andina S.A., bajo el formato de leche en polvo¹⁴.

Los principales países destino para las exportaciones lácteas bolivianas en 2016 son: Perú y Colombia, el valor exportado de leche en polvo por Bolivia, para la mencionada gestión en términos absolutos registran USD. 30.000.000 de dólares estadounidenses. Monto que representa el 8% del valor exportado por Uruguay,

¹¹ Fuente: periódico de circulación nacional, “Página 7”, DELIZIA innova y aspira a elevar sus ventas, en fecha mayo de 2017.

¹² El Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM, nace bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, tiene como finalidad apoyar la puesta en marcha de las Empresas Públicas Productivas y acompañar las etapas posteriores de desarrollo de las mismas.

¹³ Fuente: página web de Lacteosbol, www.lacteosbol.bo.com.

¹⁴ Señalado por ANDIL, Asociación Nacional de Industrias Lácteas, extraído del periódico El Día el 22 de septiembre de 2014.



mayor exportador de leche en polvo entre los países Latinoamericanos, (IBCE, 2016).

La situación con relación a las importaciones lácteas bolivianas, para el periodo 2010 – 2016, fueron cada año menores que la exportación mostrando una balanza comercial positiva, los países proveedores de lácteos provienen de: Perú, Chile y Uruguay, bajo los formatos de leche en polvo, evaporada y quesos, (INE, 2016).

1.2. Situación problemática

La industria láctea en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, actualmente atraviesa una situación delicada reflejada en los costos de producción, precio de los lácteos en el mercado nacional y la posibilidad de competir en el mercado internacional (influido por el precio internacional de leche).

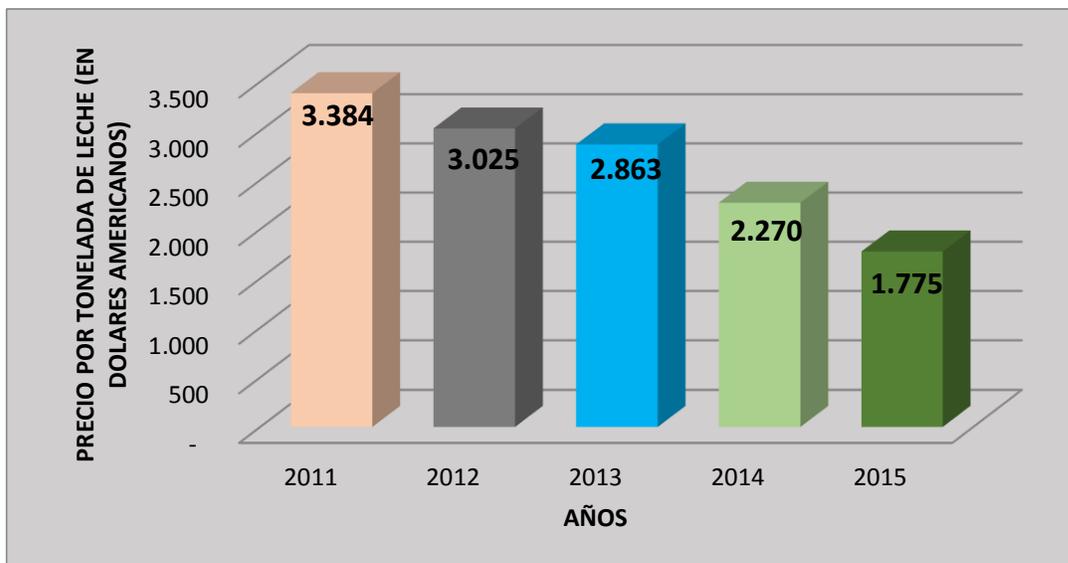
La cotización del precio internacional de la leche, es un indicador externo a tomar en cuenta para empresas exportadoras de lácteos, la variación de este indicador internacional, afecta los ingresos por ventas de las plantas industrializadoras de lácteos (plantas exportadoras), al bajar la cotización internacional de leche, reduce el volumen de exportación en productos lácteos bolivianos.

Para el periodo 2011 – 2015 la cotización del precio internacional de la leche (por tonelada métrica) registro constantes bajas, influyendo negativamente al desempeño de las empresas exportadoras de lácteos bolivianas.



Gráfica N°1.

Precio promedio de exportación Anual por tonelada de leche



Fuente: Periódico la Razón (2015).

Como muestra la gráfica, la situación que atraviesa la industria láctea es arrastrada desde la gestión 2011 año donde se registró la primera baja en el precio internacional de la leche, que para la gestión 2015 registro una disminución del 47,55% (diferencia entre USD 3.384 y USD 1.775) en su cotización respecto al 2011.

Para marzo de 2016 el Gerente General de PIL ANDINA S.A. Pablo Vallejo resalto la dificultad para exportar leche en polvo, debido que el precio promedio de la tonelada de leche en polvo en el mercado externo descendió hasta USD. 2.000 dólares estadounidenses y no cubre ni el 50% del costo de producción¹⁵, que llega hasta USD. 5.000 dólares estadounidenses.

En abril de 2016 se produjeron confrontaciones entre la industria PIL Andina S.A. y los productores lecheros de los departamentos de La Paz y Cochabamba, referente a la fijación de precios por litro de leche y la decisión de no acopiar más leche de la

¹⁵ Fuente: “La Razón”, periódico de circulación a nivel Bolivia, en fecha 2 de marzo de 2016, titulo “El precio externo de la leche no cubre ni 50% de los costos de PIL”.

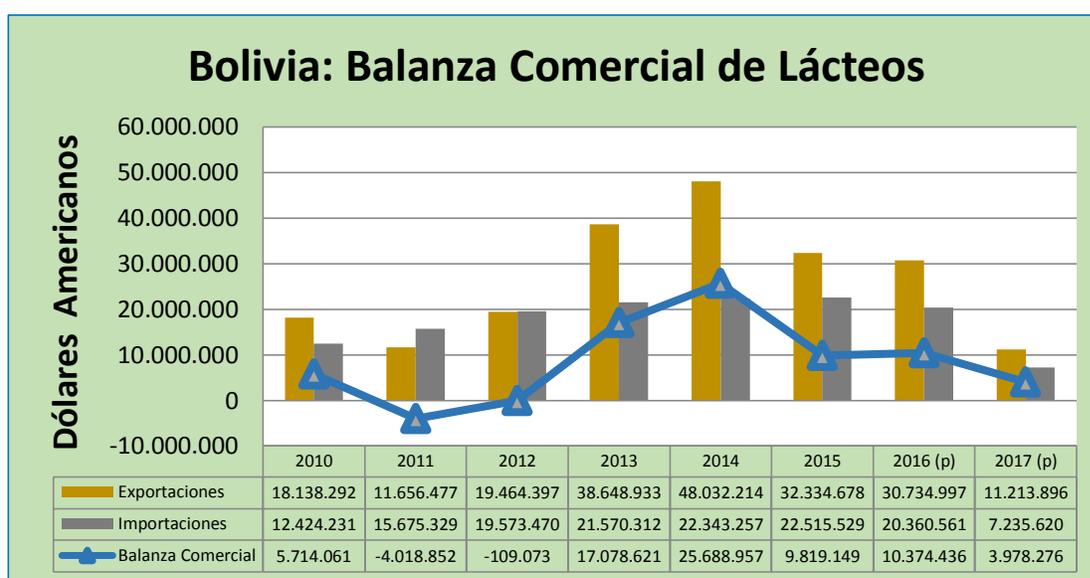


que puede comercializar esta industria¹⁶, señalando que los costos de producción difieren significativamente del precio internacional por tonelada de leche en polvo.

En este contexto el desempeño de la balanza comercial de la industria láctea boliviana para las gestiones 2010 a 2015 y los periodos a julio de 2016 y 2017, adquirió un comportamiento fluctuante, (ver Grafica N°2).

Grafica N° 2.

Balanza Comercial de Lácteos



Fuente: IBCE, en base a datos del Instituto Nacional de Estadística – INE.

*(p) preliminares, al mes de julio.

La balanza comercial muestra una tendencia general positiva para el periodo 2010 a 2017, empero en 2011 y 2012 registra un comportamiento negativo. Por su parte las exportaciones registran un decremento desde la gestión 2014 a 2017 representando una diferencia de USD 36.000.000 de dólares americanos, en términos porcentuales registra una disminución del 274%, respecto al periodo julio de 2016 – 2017.

Por otra parte, para el periodo 2016 – 2017, la cotización por tonelada métrica de leche en polvo llego a USD. 3.110 dólares americanos, mostrando un panorama

¹⁶ Información extraída del documento denominado “Problemática de la Leche” (2016), en el sitio web de PIL ANDINA S.A., <http://www.pilandina.com.bo/>.



alentador para la industria láctea, debido a que el precio internacional está mejorando respecto a gestiones anteriores¹⁷.

1.3. Problema científico

En el contexto descrito, la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, se ve afectada negativamente por los costos de producción, volumen de exportación de productos lácteos, variación del precio internacional de leche, entre otros.

La revisión de la información secundaria, permite inferir que los diversos instrumentos administrativos empleados para el diagnóstico situacional como el análisis FODA, de estados financieros, etc., no tienen orientación directa a la competitividad empresarial.

De esta manera surge la siguiente pregunta de investigación:

“¿Es competitiva la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, para la exportación de leche en polvo y/o leche fluida?”.

1.4. Hipótesis

No son competitivas las plantas industrializadoras de lácteos de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, bajo los formatos de leche en polvo y/o leche fluida, por la capacidad de producción y comercialización que poseen.

1.4.1. Variable de investigación

La “competitividad industrial” se constituye como la variable de investigación, además de la consideración de los siguientes criterios, la exportación (comercialización), productividad (área de producción).

¹⁷ Citado en Instituto Nacional de la Leche (Inale), bajo el título: “Analistas concluyen que precio de leche inicia recuperación”.



Se empleó una variable debido a que la investigación pretende determinar un hecho concreto en la industria láctea boliviana en cuanto al estado de la competitividad.

1.4.2. Operalización de variable

La definición conceptual de la variable “competitividad industrial” para la empresa láctea boliviana, comprende la capacidad de generar derivados lácteos (leche fluida y/o leche en polvo) al menor precio posible y con orientación al mercado internacional.

Tomando como referencia el aporte teórico del Mapa de competitividad del BID¹⁸ y aplicando los factores y variables del modelo de competitividad empresarial, complementados con un conjunto de preguntas e indicadores, planteados y adecuados para las empresas industrializadoras de lácteos de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, el modelo orientado a la empresa industrial láctea boliviana contempla los siguientes componentes:

Cuadro N°2.

Modelo de competitividad adecuado a la industria láctea boliviana

FACTOR	VARIABLE	INDICADOR
Planeación estratégica	Proceso de Planeación estratégica	Comunicación
	Implementación de la estrategia	Toma de decisiones
Producción y operaciones	Planificación y proceso de producción	Objetivos
		Tecnología
		Tercialización del transporte de la leche
	Capacidad de producción	Volumen de producción
		Recepción de leche
	Mantenimiento	Especialización en líneas de productos
	Investigación y desarrollo	Condiciones de la maquinaria
	Aprovisionamiento	Área de investigación
	Manejo de inventarios	Origen de los insumos
Ubicación e infraestructura	Temporalidad de la recepción de leche	
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales	Volumen de inventarios
		Ubicación de la planta productiva
	Sistema de calidad	Buenas practicas manufactureras
		Certificaciones de calidad
		Pruebas para la recepción de leche
		Laboratorio de Control de calidad

¹⁸ Mapa de Competitividad del BID, fuente Maria Saavedra.



Comercialización	Mercadeo nacional: mercadeo y ventas	Aceptación de productos
		Orientación de mercado
	Mercadeo nacional: servicios	Atención al consumidor
	Mercadeo nacional: distribución	Puntos de venta
	Mercadeo exportación: Plan exportador	Exportación de productos lácteos
	Mercadeo exportación: Producto	Valor agregado
	Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo	Cotización del precio internacional de leche
	Mercadeo exportación: Distribución física internacional	Transporte internacional
	Mercadeo exportación: Aspectos de negociación	Método de ventas
Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias	Participación en ferias	
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad	Costo por litro de leche
		Periodo de pago al proveedor
		Uso de servicios básicos
	Administración financiera	Precio de venta por litro de leche
Normas legales y tributarias	Pago del doble aguinaldo	
Recursos humanos	Aspectos generales	Organigrama
	Capacitación y promoción del personal	Capacitación del personal
		Visitas en planta
	Cultura organizacional	Compromiso del personal
	Salud y seguridad industrial	Señalización de seguridad industrial
Ambiente de trabajo		
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa	Impacto ambiental al agua
	Estrategia para proteger el medio ambiente	Regulación ambiental de las BPM
	Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	Capacitación del personal en normas ambientales
	Administración del desperdicio	Destino de la merma operativa
Sistemas de información	Planeación del sistema	Generación de información en planta
	Entradas	Información de producción sobre Proveedores
		Preferencias lácteas en Clientes
	Procesos	Sistema de manejo de procesos en planta
	Salidas	Colaboración con proveedores
Colaboración con clientes		

Fuente: Elaboración propia, en base al aporte teórico, (Saavedra, 2012).

El modelo de competitividad aplicado a las industrias lácteas de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, está compuesto por 8 factores, 35 variables, 50 indicadores y 57 preguntas, el análisis del conjunto de componentes determina el nivel de competitividad de la empresa láctea en un momento específico.



1.5. Objeto de estudio

La presente investigación tiene como objeto de estudio, la competitividad empresarial de la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

1.6. Alcance o Campo de acción de la investigación

Para el estudio del presente trabajo de investigación se toma en cuenta los siguientes alcances:

1.6.1. Alcance Temático

La investigación corresponde al área de conocimiento Gestión Estratégica, específicamente, el tema Ventaja competitiva.

1.6.2. Alcance Temporal

La obtención de información secundaria está comprendida desde el año 2010 al 2016. En cuanto a la recolección de información primaria comprende el primer semestre de la gestión 2017.

1.6.3. Alcance Geográfico

El alcance geográfico contempla la localización de las plantas industrializadoras de lácteos de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

1.7. Objetivo de la investigación

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

1.7.1. Objetivo general

Establecer el estado de la competitividad de las plantas industrializadoras de lácteos exportadoras y/o con capacidad de exportación de leche fluida y/o en polvo, en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.



1.7.2. Objetivos específicos

- Aplicar el modelo de competitividad del BID e identificar los factores de competitividad adecuados a las plantas industrializadoras de lácteos de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.
- Determinar en las plantas industrializadoras de lácteos de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, las actividades productivas (operativas y administrativas) clave para su adecuado desempeño competitivo.
- Diseñar de una batería de preguntas, indicadores para complementar el diagnóstico sobre competitividad en las empresas lácteas, PIL ANDINA La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, DELIZIA y LACTEOSBOL.

1.8. Justificación

1.8.1. Justificación teórica

Las empresas tienen que estar en constante cambio para enfrentar el mundo de la globalización y determinar qué tan competitivas son en el mercado. Esta es una realidad, ya que si no buscan ser competitivas, muy pronto desaparecerán.

El concepto de competitividad ha evolucionado en el tiempo, y hoy sería equivocado afirmar que la productividad es sinónimo de competitividad; ya que la competitividad hoy en día es conceptualizada como un fenómeno sistémico, en el cual la productividad es parte de los factores que harán competitiva a una empresa pública o privada como señala la Fundación Pro Antioquia¹⁹.

¹⁹ **Proantioquia** es una fundación privada del sector empresarial colombiano, sin ánimo de lucro, creada en 1975 por un destacado grupo de empresarios antioqueños, con el firme propósito de contribuir a la construcción de una región más competitiva en lo económico y equitativa en lo social, y de una sociedad integrada, pacífica y con oportunidades para toda la ciudadanía.



La competitividad es la “capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, es decir con producción al menor costo posible. Depende especialmente de la calidad e innovación del producto; del nivel de precios que depende de la productividad”, (USAID, 2010).

Navas y Guerras (1998), señalan que para que una característica empresarial pueda ser considerada útil para sustentar una ventaja competitiva, debe involucrar un factor clave de éxito, lo suficientemente sustancial como para conseguir una diferencia en el mercado al cual se dirige y que tal factor pueda ser sostenido en el tiempo, es decir, que no pueda ser atacado fácilmente por la competencia en el largo plazo.

La comprensión de las fuerzas competitivas (Porter M. E., 1992), y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo.

Por tanto, es importante la determinación del estado de una industria en cuanto a su competitividad, tomando como base la elaboración de un diagnóstico situacional, que permita encaminar a determinada empresa pública o privada en un proceso de mejora continua, referente a su desempeño productivo.

1.8.2. Justificación práctica

En la actualidad los trabajos que se pueden encontrar sobre competitividad, evidencian el creciente interés de los países por contar con empresas e industrias competitivas.

La detección y corrección oportuna sobre situaciones no deseadas que impactan negativamente al desempeño de una empresa, evidencian la necesidad de disponer de un estado situacional para la competitividad empresarial, el cual permita a su administración tomar cursos de acción para evitar dichas situaciones no deseadas.

En este sentido, la variación en el precio internacional de leche, afecta directamente a las plantas industrializadoras de lácteos de los departamentos de La Paz,



Cochabamba y Santa Cruz, al bajar la cotización las exportaciones lácteas bolivianas se reducen considerablemente, reflejando la necesidad de lineamientos productivos amortiguadores para la mejora de su competitividad empresarial.

Es importante para la administración de determinada empresa, contar con el estado situacional competitivo de la planta que está a su cargo, a través de un diagnóstico diseñado para tal finalidad, esto permitirá encaminar a determinada planta industrializadora de lácteos en un proceso de mejora continua.

El diagnóstico situacional sobre competitividad en la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, constituirá una opción práctica que permitirá observar el estado de las mismas, e identificar qué es lo que impulsa su desempeño competitivo.



CAPÍTULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. Referencias conceptuales

2.1.1. Administración Estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (Fred R., 2013).

Desde el punto de vista estratégico saber que no hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. La estrategia de una empresa es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones (Rivkin, 2001).

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva (Porter M. E., 1996).

2.1.2. Evolución Teórica de la Competitividad

Es 1776, cuando comienza a desarrollarse las bases de la competitividad, con el postulado de Adam Smith en su obra La Riqueza de las Naciones, quien conceptualizó el término Ventaja Absoluta²⁰.

²⁰ La “**Ventaja Absoluta**” es la habilidad que se tiene para producir un bien usando menos insumos que otro productor, es decir que la ventaja absoluta está presente cuando algo o alguien es el mejor desarrollando dicha actividad a un costo menor. Definición de Diccionario Económico Web: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dic-cs.htm>).



David Ricardo en 1821 introdujo el concepto de Ventajas Comparativas²¹, en el cual el país menos eficiente debería especializarse en la producción y exportación del producto en el que su desventaja absoluta sea menor, lográndose que ambos países se beneficien con el intercambio.

En el modelo de David Ricardo, el trabajo es el único factor de producción, y los países no difieren solo en la productividad del trabajo entre diferentes industrias. Los países exportaran los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importaran los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente, donde la pauta de producción de un país está determinada por la ventaja comparativa (Krugman, 2001).

Basado en el trabajo de David Ricardo, Heckscher-Ohlin proponen que las exportaciones de un país utilicen factores abundantes y baratos, para que el precio de un producto entre países se reduzca en el tiempo. Sin embargo, en 1953 evidencias empíricas presentadas por Wassily Leontief demostraban que era exactamente lo contrario, demostración conocida como la “Paradoja de Leontief”.

Posteriormente, fueron realizados diversos trabajos sobre el tema, proponiendo explicaciones alternativas a esta paradoja. Finalmente, Porter en 1990 adopta una visión más dinámica sobre la creación de ventajas competitivas a través del “Diamante de Competitividad”, identificando cuatro atributos fundamentales, “Los Determinantes de la Ventaja Nacional”:

- **Condiciones de los factores**, se refiere a la mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- **Condiciones de demanda**, la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

²¹ La **ventaja comparativa** es aquella ventaja que goza un país o estado sobre otro, en cuanto al costo de producir algún producto. Por lo general, es una ventaja natural del país, es decir, no ha hecho nada extraordinario para obtener esta ventaja. Definición de Diccionario Económico Financiero Web: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dic-cs.htm>.



- **Industrias de soporte o relacionadas**, la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.
- **Estrategia, estructura y rivalidades de la empresa**, las condiciones vigentes en la nación, como se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Como complemento del diamante, posteriormente se establecieron otros dos atributos externos que influyen la ventaja competitiva en una nación: la acción del gobierno y la buena (o mala) fortuna, en complemento con los 4 atributos, el diamante determina la Ventaja Nacional.

Por otro lado, a lo elaborado por Michael Porter en los años ´90s, autores como Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en el cual mencionan que la competitividad incluye cuatro niveles analíticos: “**micro**” (nivel empresas), “**macro**” (nivel nación), “**meso**” (instituciones de apoyo) y “**meta**” (sociedad). Estos niveles influyen en las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

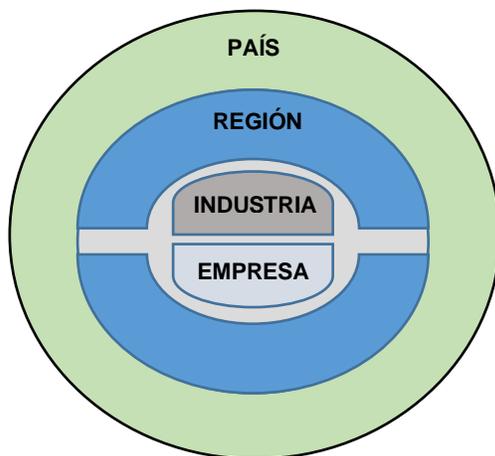
De manera que “La competitividad no es un estadio a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo” (Horta & Jung, 2002).

Según Michael Porter, la competitividad debe ser entendida como la “capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, en el que opera (Porter M. , 1985).



2.1.3. Clasificación de la competitividad

La competitividad es entendida desde cuatro niveles: nivel país, región, industria y empresas. Dichos niveles se pueden clasificar dentro de una estructura de “niveles concéntricos jerarquizados” (Abel & Romo, 2004), como se aprecia en la siguiente figura.



Fuente: Abel y Romo (2004)

La perspectiva de niveles, en cuanto a la clasificación de la competitividad, permite entender que cada uno de los niveles tiene un efecto directo en el desempeño del otro. Es decir, la competitividad de la empresa se encuentra relacionada por las condiciones del nivel de la industria y de la región, de igual manera la competitividad de empresas, industrias y regiones se ve afectada por las condiciones prevalecientes al nivel nacional.

Lo anterior conduce a establecer que al realizar un estudio sobre competitividad, es fundamental tener en cuenta la interacción de los niveles que la conforman, pero de igual manera determinar a qué nivel se hace la investigación, dado que cada uno de ellos ha sido abordado desde una perspectiva teórica y metodológica diferente.

En este mismo sentido, se encuentran los planteamientos de la teoría de competitividad sistémica, desarrollada por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD).



Dicho enfoque plantea que la competitividad es un sistema conformado por cuatro niveles que interactúan entre sí, condicionando y modelando el desempeño competitivo: nivel meta, nivel micro, nivel meso y nivel macro (Esser, 1996).

2.1.3.1. Nivel Meta

Se refiere a la capacidad estatal para conducir la economía y a la existencia de patrones de organización social que permiten movilizar la capacidad creativa de la sociedad, que son elementos para mejorar el desempeño en los otros tres niveles.

En el nivel meta se ubican las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, como los factores socioculturales, la escala de valores, la capacidad estratégica y política, entre otras.

2.1.3.2. Nivel Micro

La empresa es el punto de partida de la competitividad sistémica, son las empresas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean.

En el nivel micro se coloca la capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra.

2.1.3.3. Nivel Meso

Apoya a los esfuerzos de las empresas. Formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones (institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento de exportaciones, cámaras empresariales).

En el nivel meso se localizan todas las políticas de apoyo específico que fomentan la infraestructura física, la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.



2.1.3.4. Nivel Macro

La competitividad nacional no solo se manifiesta a través de la competitividad de las empresas sino que también involucra la acción voluntaria del gobierno y otros agentes económicos para promover la competitividad.

En el nivel macro se encuentran propiamente las políticas como la monetaria, presupuestaria, fiscal, comercial, y otras, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia en las empresas.

2.1.4. Teoría de la Ventaja Competitiva

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la misma generar una posición para poder competir. Porter (1995) afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa.

Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, innovación y atributos, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida



que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos (Porter M. , Apuntes de globalización y estrategia, 1995).

Esta particularidad debe ser diferencial, es decir, debe ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad.

Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

Así mismo, la ventaja competitiva debe ser sostenible a largo plazo, ya que de ella depende directamente su potencial de obtención de beneficios superiores. La imitación es el mayor enemigo de la ventaja, ya que le hace perder su rasgo de característica única y diferenciadora a la que se ha hecho referencia.

A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele materializarse en beneficios o rentabilidades elevados.

2.1.5. Estrategias competitivas

La estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente es muy amplio, abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria donde compite (Porter M. , 1995).

Cuando se conoce la industria donde se compite, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la empresa, el análisis estructural de “Las cinco fuerzas competitivas”, es fundamental para formular una estrategia competitiva e impulsar la competencia empresarial en la industria.



Las cinco fuerzas competitivas, rivalidad entre los competidores existentes, productos sustitutos, nuevos competidores, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los clientes, combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria donde se compete.

Para alcanzar una posición en el sector Michael Porter propone tres estrategias genéricas para lograr esa posición: (Porter M. , Ventaja Competitiva, 2006, pág. 76)

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación
- Enfoque

2.1.5.1. Liderazgo en costes

Con esta estrategia la organización o empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.

2.1.5.2. Diferenciación

Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación, mediante la creación de un producto o servicio que sea percibido en toda la industria como único. A través de esta estrategia la empresa intenta distinguirse dentro de su sector en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores.

La estrategia por diferenciación, escoge unos o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades, viendo premiada su singularidad con un precio más alto.

2.1.5.3. Enfoque

La estrategia de enfoque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos del sector y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo los restantes. (Porter M. , 2006)



La estrategia de enfoque tiene dos variantes: el **enfoque basado en costos** busca una ventaja de costos en el segmento elegido, mientras que el **enfoque basado en la diferenciación** procura distinguirse en el segmento elegido, (Porter M. , 2006).

La estrategia de enfoque tiende a orientarse a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos. Esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costes suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo. Esto es difícil de asumir para una empresa cuyo fin es servir específicamente a un determinado grupo de clientes, con unas necesidades particulares.

En general, se puede decir que la obtención de ventajas en costos y en diferenciación es incompatible. No obstante, hay que reconocer que la posibilidad de alcanzar las dos ventajas está reservada a pocas y privilegiadas empresas.

Una vez desarrolladas las estrategias genéricas es necesario mencionar que a consideración de Porter las estrategias genéricas son formas sencillas y muy genéricas de ilustrar la forma de posicionarse dentro del sector, no obstante puede haber otras fuentes de posicionamiento estratégico.

Así, Porter define que los ejecutivos o empresas definen, también, su posicionamiento estratégico en función de la variedad, de las necesidades y del acceso.

2.1.6. Modelos de medición para competitividad empresarial

2.1.6.1. Mapa de competitividad del BID

El mapa de competitividad ha sido desarrollado con el auspicio del BID en coordinación con los Centros de Desarrollo Empresarial (CDEE, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI).

El mapa del BID es una herramienta de diagnóstico que se aplica al interior de la empresa, identifica las áreas en las que presenta fortalezas y en las que tiene



debilidades, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

Los componentes para la aplicación de la herramienta de diagnóstico empresarial, consta de los siguientes componentes:

- Base de datos, donde se identifica el sector al que pertenece la empresa.
- Áreas de diagnóstico, está constituido por ocho áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad: cada área está conformada por un total de 35 sub-áreas.

Cuadro N°3.

Áreas y Sub-Áreas del Mapa de Competitividad del BID

ÁREA	SUB – ÁREA
Planeación estratégica	Proceso de Planeación estrategia
	Implementación de la estrategia
Producción y operaciones	Planificación y proceso de producción
	Capacidad de producción
	Mantenimiento
	Investigación y desarrollo
	Aprovisionamiento
	Manejo de inventarios
	Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales
	Sistema de calidad
Comercialización	Mercadeo nacional: mercadeo y ventas
	Mercadeo nacional: servicios
	Mercadeo nacional: distribución
	Mercadeo exportación: Plan exportador
	Mercadeo exportación: Producto
	Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo
	Mercadeo exportación: Distribución física internacional
	Mercadeo exportación: Aspectos de negociación
	Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad
	Administración financiera
	Normas legales y tributarias
Recursos humanos	Aspectos generales
	Capacitación y promoción del personal
	Cultura organizacional
	Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa



	Estrategia para proteger el medio ambiente
	Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
Sistemas de información	Administración del desperdicio
	Planeación del sistema
	Entradas
	Procesos
	Salidas

Fuente: María Saavedra, Universidad ICESI, 2012.

El Componente gráfico, muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las 8 áreas, empero el grupo de preguntas que evalúa un punto fundamental de cada área no está disponible en ninguna publicación relacionada al modelo.

La calificación de cada una de las sub-áreas, se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con cada área. Si una pregunta se deja en blanco es porque no aplica para la empresa, las que se califican debe hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.

Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa, teóricamente, es necesario complementar con una batería de preguntas que no están disponibles en ningún modelo investigado.

2.1.6.2. Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes

El Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Autónoma de Occidente diseño un Modelo Matemático, que permite establecer el nivel de productividad y competitividad de una empresa o de un sector industrial (Quiroga, 2003).

La base teórica del modelo es el diseño de un perfil internacional sobre los niveles de productividad y competitividad de una organización de clase mundial. Los componentes del modelo, consideran factores y variables internas y externas más relevantes, el modelo cuenta con 11 factores y 31 variables para medir el nivel de productividad y competitividad.



Para ello se diseñó un modelo de valoración cuantitativa matemática para cada factor y variable, usando el método de valoración cuantitativa de puntos por factor, con progresión aritmética para las variables, ponderando en forma porcentual de 0% a 100% para cada factor.

2.1.6.3. Modelo de Competitividad de la Universidad Manuel Beltrán

El grupo de investigación en gestión empresarial de la Universidad Manuela Beltrán, a cargo del Director Manuel Humberto Jiménez, desarrollo el modelo de competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio.

El modelo planteado por se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad (Jiménez Ramírez, 2006), contempla 6 factores y 36 indicadores.

El autor considera que el factor predominante que determina la diferencia entre una y otra empresa es el **Gerencial** (Jiménez Ramírez, 2006).

La tabla de puntajes correspondiente para clasificar la empresa en una escala de competitividad es la siguiente:

ESCALA	PUNTUACIÓN
Muy competitiva	90 a 100
Competitiva	80 a 89
Baja Competitividad	70 a 79
No competitiva	0 a 69

2.1.6.4. Modelo de Medición para empresas del Sector Comercial AMCO

El modelo para medir la competitividad de las empresas comerciales del AMCO, como resultado del Benchmarking propone un modelo para medir la competitividad de las empresas comerciales que consta de 8 factores y 38 variables o indicadores (Castaño & Gutierrez, 2011).

Para el desarrollo del modelo es necesario asignar puntajes a cada factor para identificar cuáles de ellos son los que toman mayor relevancia a la hora de medir la competitividad de las empresas comerciales y finalmente darle funcionalidad al modelo propuesto (Castaño & Gutierrez, 2011).



La ponderación del modelo se lo hizo en base a una encuesta de opinión a expertos en el tema (Castaño & Gutierrez, 2011).

El modelo diseñado está compuesto principalmente por los factores con sus respectivas Variables; sin embargo, se hace necesaria la elaboración de una serie de preguntas que permitan evaluar cada indicador o variable y así finalmente darle aplicabilidad al modelo en las empresas comerciales (Castaño & Gutierrez, 2011).

El máximo puntaje que puede obtener una empresa comercial respecto a su nivel de competitividad es 100; no obstante, se elaboró una escala que permitirá ubicar a la empresa en un rango de competitividad y le proporcionará una idea global de la situación en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores (Castaño & Gutierrez, 2011).

ESCALA	PUNTUACIÓN
Competitividad alta	90 a 100
Competitiva	80 a 89
Competitividad media	60 a 79
Competitividad baja	50 a 59
No competitiva	0 a 49

2.2. Contexto Referencial

2.2.1. Antecedentes de la industria láctea boliviana

La industrialización de lácteos en Bolivia se remonta al año 1960, cuando ingresa en operaciones productivas la primera planta industrializadora de lácteos boliviana, en la ciudad de Cochabamba (PIL Cochabamba), con una capacidad instalada de 40.000 litros/día.

En el año 1971, después que la FAO²² invitara a Bolivia a participar del Plan Internacional de Coordinación de Fomento Lechero, la entonces Corporación

²² FAO: es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.



Boliviana de Fomento²³ (CBF) elaboro el Plan Nacional de Fomento Lechero (PNFL).

Este Plan, a través de su Programa de Fomento Lechero (PFL), creado en 1972, dio origen a la instalación de nuevas Plantas Industrializadoras de Leche (PIL), inicialmente en La Paz (1973), posteriormente en Santa Cruz (1977), Tarija (1978) y Chuquisaca (1979), (Padilla C. , La Gestion Económica - Ambiental en las Cadenas Globales de Mercancias en Bolivia , 2002).

En la actualidad, las ex empresas estatales son de carácter privado, PIL ANDINA S.A. se constituye como la principal empresa industrializadora de lácteos en Bolivia.

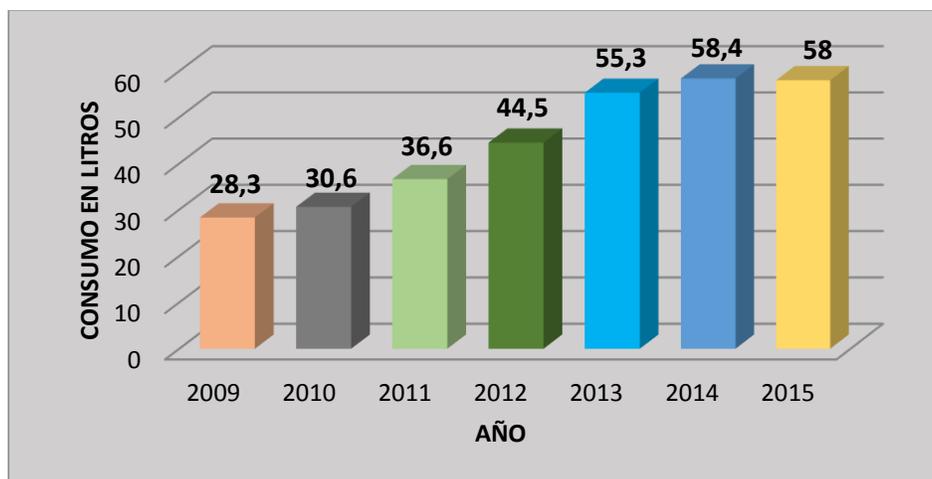
De acuerdo con los datos del programa Pro Leche en Bolivia el consumo per cápita de leche para la gestión 2009 era de 27 litros, cifra que se duplico para el año 2015 donde dicho indicador de consumo registro 58 litros por persona. Sin embargo, el consumo de este producto todavía está por debajo de los niveles regionales e internacionales.

La recomendación de la FAO en cuanto al consumo per cápita de leche, es de 150 litros anuales, donde es evidente que el nivel de consumo boliviano está rezagado en cuanto a estándares internacionales y regionales.

²³ CBF: fue una entidad estatal, creada con el objetivo de llevar a cabo proyectos ganaderos, forestales y agrícolas en el oriente y zonas aptas del occidente boliviano.



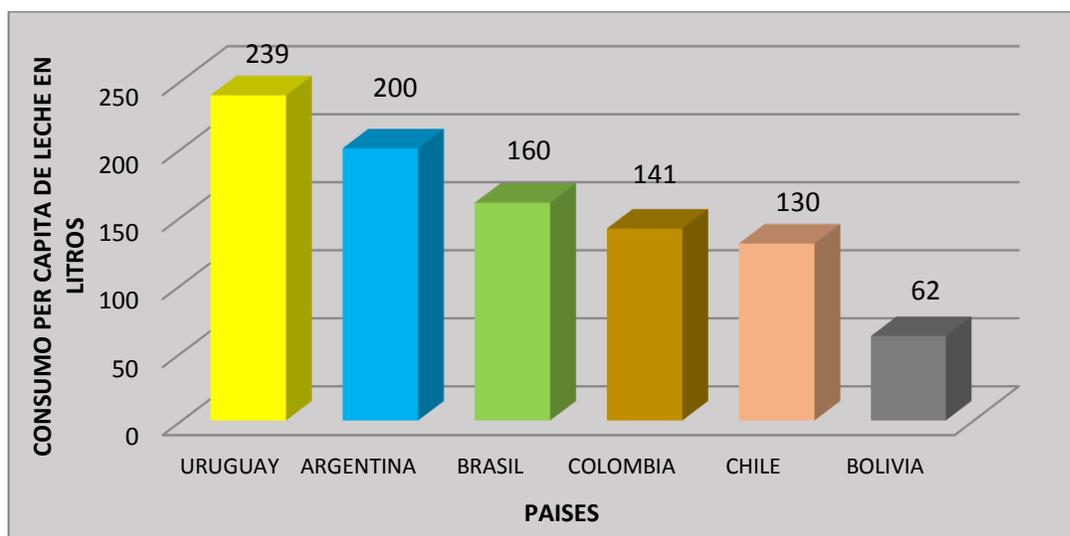
Grafica N°3. Consumo per cápita de leche en Bolivia para el periodo 2011 – 2015



FUENTE: PROBOLIVIA.

A nivel regional, países como Uruguay, Argentina, Brasil, Colombia y Chile son los 5 principales países Sudamericanos que reportan las más altas cifras de consumo per cápita anual de leche.

Grafica N°4. Los 5 principales países que consumen leche en Sudamérica y el consumo boliviano para la gestión 2015



FUENTE: Periódico Alltech (Ecuador).



Además, se puede inferir que la cultura de consumo de productos lácteos²⁴ en Bolivia es baja, reflejado principalmente por el indicador de consumo per cápita de leche.

2.2.2. Producción primaria lechera

En Bolivia existen 3 departamentos que apuestan a la producción intensiva de leche, Santa Cruz, Cochabamba y La Paz, con un porcentaje de participación del 55%, 30% y 10% respectivamente, los demás departamentos constituyen el 5%, Tarija y Oruro, Beni, Chuquisaca, Potosí y Pando producen leche en medida no intensiva.

Cuadro N°4. Producción lechera por departamento

DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN EN DIAS	PARTICIPACIÓN DE PRODUCCIÓN	Nº DE PRODUCTORES
	Litro	(%)	(Cantidad)
Santa Cruz	1.200.000	55,20%	1.290
Cochabamba	650.000	29,90%	3.695
La Paz	220.000	10,12%	7.732
Tarija	60.000	2,76%	725
Oruro	20.000	0,92%	75
Demás Departamentos	24.000	1,10%	800
TOTAL	2.174.000	100,00%	14.317

Fuente: UDAPRO-MDPyEP.

La actividad lechera del departamento de La Paz está concentrada geográficamente en las provincias Los Andes, Omasuyos, Ingavi, Murillo y Aroma (Padilla C. , 2007), en la producción de leche cruda intervienen 7.700 productores, llegando a producir aproximadamente 220.000 litros de leche/día.

En el departamento de Cochabamba, la actividad lechera está distribuida en cuatro zonas geográficas, el Valle Alto (Punata, Cliza y San Benito), Valle Central (Sacaba y Cercado), Valle Bajo (Colcapirhua, Quillacollo, Tiquipaya, Vinto, Sipe Sipe,

²⁴ Por **producto lácteo** se entiende un “producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”, según el Codex Alimentarius (Código alimentario), el cual fue establecido por la FAO y la Organización Mundial de la Salud en 1963.



Capinota y Santivañez) y el Trópico (Provincia Carrasco, Puerto Villarroel), en la producción de leche cruda intervienen 3.692 productores, alcanzando un volumen de producción de 650.000 litros de leche/día.

En el departamento de Santa Cruz, la actividad lechera se integra geográficamente en las provincias de Warnes, Andrez Ibañez (Cotoca), Sara, Ichilo (Yapacani y Buena Vista), en la producción de leche cruda intervienen 1290 productores, alcanzando un volumen de producción de 1.200.000 litros de leche/día.

Las tres principales federaciones lecheras de Bolivia son las de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, las federaciones de productores lecheros están compuestas por un conjunto de asociaciones lecheras, mismas que están dispuestas como lo indica el siguiente cuadro:

Cuadro N°5. Asociaciones de productores de leche por Federación departamental

DEPARTAMENTO	FEDERACIÓN	ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE LECHE	
LA PAZ	FEDELPAZ	FEDEPLO	Federación departamental de productores de leche Omasuyos
		APLEPI	Asociación de Productores de Leche Provincia Ingavi
		ASPROLPA	Asociación de Productores de Leche Provincia Aroma
		APLEPLAN	Asociación de Productores de Leche Provincia Los Andes
		APLEPROM	Asociación de Productores de Leche Provincia Murillo
COCHABAMBA	FEPROLE	APL	Asociación de Productores de leche, de valle Alto
		ADEPLEC	Asociación Departamental de Productores de Leche Cochabamba
		ACRHOBOL	Asociación de Criadores de raza Holando, Boliviana en Bolivia
		APROLEC	Asociación de Productores de leche Colomi
		APLI	Asociación de Productores Independientes
		AMLECO	Asociación de Modelos Lecheros de Cochabamba
		ALVA	Asociación de Lecheros del Valle Alto
		ALDEPA	Asociación de lecheros y derivados Paracaya, Cochabamba
		ALVICO	Asociación de lecheros de Viloma
ALM	Asociación de Lecheros Mallku Chapi		
SANTA CRUZ	FEDEPLE	APLAI	Asociación de Productores de Leche Andrés Ibáñez



	AGALEWAR	AGALEWAR, Asociación de Ganaderos y Lecheros Warnes
	AGALECH	AGALECH, Asociaciones de Ganaderos y Lecheros Los Chacos
	AGANORTE	AGANORTE, Asociación de Ganaderos y lecheros del Norte
	AGALI	Asociación de Ganaderos y Lecheros Ichilo
	AGALEI	AGALEI, Asociación de lecheros San Isidro ALSI

Fuente: SENASAG, Caracterización del sector lechero, 2012.

Para la gestión 2017 el sistema de producción de leche en Bolivia está compuesto²⁵ por alrededor de 14.000 familias, de las cuales el 65% corresponden a las unidades que producen menos de 50 litros/día (35% de la producción), 25% corresponden a los medianos productores con un 37% de la producción nacional y un 10% de grandes productores que producen más de 500 litros/día (28% de la producción), de estos últimos solamente el 1% producen más de 801 litros/día.

2.2.3. Plantas industrializadoras de lácteos

La industria láctea boliviana está compuesta por 31 empresas (ver Anexo 1), entre pequeñas, medianas y gran industria láctea, mismas que están dispuestas en las principales cuencas lecheras, ubicadas geográficamente en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Cuadro N°6. Empresas lácteas por cuencas lecheras

 DEPARTAMENTO DE LA PAZ		
	Principales empresas	Capacidad de Recepción de leche
Cuenca Metropolitana	PIL ANDINA	100.000
	DELIZIA	60.000
	LACTEOSBOL	15.000
	*SOALPRO	14.000

²⁵ Diagnóstico ProLeche, 2013; MDRyT Política Lechera 2013, contenido en el Foro Virtual sobre Análisis y perspectivas de la producción lechera en Bolivia de 2016.



	LA FRANCESA	3.000
	Flor de leche	3.000
	DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA	
Cuenca Metropolitana	*PIL ANDINA	400.000
	Pairumani	2.000
Cuenca de Valle Alto	ILVA	14.000
	DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ	
Cuenca Metropolitana	PIL ANDINA	1.000.000
	*DELICRUZ	40.000
	*LA PURITA	20.000
	CLARA BELLA	8.000

Fuente: Elaboración Propia.

Las principales plantas lácteas bolivianas, con mayor capacidad de recepción e industrialización de leche, son PIL ANDINA S.A. (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), Compañía de alimentos DELIZIA, LACTEOSBOL, mismas que reciben e industrializan el 70% de la leche producida a nivel nacional producción primaria de 2.200.000 litros de leche/día.

2.2.4. Proceso de producción

Para la industrialización de la leche, en las líneas de producción, es fundamental el pre tratamiento y tratamiento de la leche mismo que se describe en etapas.

- Recepción.
- Terminación o Pasteurización.
- Higienización o Esterilización.
- Desnatado o descremado.
- Estandarización o Homogenización.
- Almacenamiento.



La recepción de la leche ordeñada está a una temperatura de 37 °C, luego se procede a un enfriamiento rápido a una temperatura de 3 a 4 °C, posteriormente se determina la calidad de la leche, para aceptarla o rechazarla, la industria láctea se emplean algunos de los siguientes métodos:

- Determinación de la densidad punto de congelación, indica eventuales adulteraciones.
- Determinación de la acidez, cuando es mayor a de 0.18% se rechaza. Precipitación con alcohol, se mezcla cantidades iguales de leche y alcohol al 68% aproximadamente, si se produce coagulación la acidez es demasiado elevada.
- Ebullición, si la leche se coagula hirviéndola, ésta es inadecuada para la pasteurización.
- Reacción con azul de metileno, evalúa el grado de contaminación con microorganismos.
- Contenido de células, un contenido elevado indica la presencia de mastitis en las vacas productoras.

En la etapa de filtración, se separan las impurezas más gruesas que pudiese traer la leche después del ordeño. Para posteriormente refrigerar o enfriar a una temperatura de 4 a 5 °C con la finalidad de impedir el desarrollo de microorganismos.

La pasteurización es un proceso clave dentro de la industria láctea, proceso que elimina el 99,99% de los micro-organismos dañinos a la salud, aplicando calor a una temperatura de 72 °C por 10 segundos.

Posteriormente en el proceso de desnatado o descremado, que consiste en retirar de la leche parte del contenido de grasa en forma de nata. Entre las formas de desnatado, esta puede ser natural o mecánica, en la primera la separación de la nata se realiza por efecto de la gravedad, en la segunda se emplea la fuerza centrífuga para separar la nata.



El empleo del desnatado mecánico es ideal para la industria láctea, fundamentalmente por el tiempo de obtención de la nata a comparación de la técnica natural, además la temperatura del proceso de tratamiento es un factor que influye en la efectividad del desnate.

Una vez eliminados los microorganismos a través de la aplicación de calor, la industria requiere envasar herméticamente sus productos, entonces retira los olores desagradables que pueda llevar impregnados la leche inyectando vapor en el proceso de higienización o esterilización, para posteriormente estandarizar o ajustar el contenido graso.

Con la finalidad de reducir el tamaño de las partículas de grasa, se homogeneiza la leche, este proceso tiene varios efectos beneficiosos en la calidad del producto final, como la distribución uniforme de la grasa sin tendencia a su separación, presenta un color más brillante y atractivo, mayor resistencia a la oxidación, evitando los olores y sabores desagradables.

Existe un tratamiento término adicional antes del proceso de desnatado, donde algunas empresas lácteas someten la leche al proceso de UHT²⁶, el cual aplica brevemente calor a una temperatura entre 130 a 135°C por un tiempo de 2 segundos.

La finalidad del proceso UHT es conseguir una capacidad de conservación mayor a la pasteurización, donde la diferencia de conservación con UHT es de 4 a 6 meses, solo con la pasteurización se obtiene una conservación de 1 mes, después de los cuales la calidad del producto empieza a alterarse.

Una etapa importante para el proceso de la leche es el transporte del módulo lechero²⁷ a la planta de producción láctea, donde las condiciones de transporte influyen en la calidad de la leche.

²⁶ UHT vienen del inglés Ultra high temperature (temperatura ultra elevada), que es una técnica utilizada para la conservación de alimentos líquidos mediante su exposición breve, pero intensa, a un calentamiento adecuado.

²⁷ Lugar de almacenamiento de leche, donde los productores lecheros llevan su producción, posteriormente un camión recolector lleva la leche, Padilla, 2007.



Luego del proceso de homogeneización, se almacena la leche en tanques de frío, para su posterior envasado, generalmente en bolsas treta pack en el caso de leche fluida, luego se almacena para su posterior distribución comercial.

2.3. Estudios previos referentes al objeto de estudio

En los últimos años, pocas han sido las contribuciones sobre cómo mejorar la competitividad empresarial de la industria láctea, especialmente sobre cómo establecer el estado de la competitividad en la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Y la revisión de modelos de medición planteados al exterior de Bolivia, mismos que se exponen a continuación:

- Mapa de Competitividad del BID; desarrollado por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad ICESI de Cali, Colombia; con el auspicio del Banco Interamericano del Desarrollo (ver punto 2.1.6.1).
- Modelo Matemático para Determinar la Competitividad de las Pymes, 2003; elaborado por Darío Quiroga Parra en la Universidad Autónoma de Occidente (UAO) de Cali, Colombia, (ver punto 2.1.6.2.).
- Modelo de Competitividad Empresarial de la Universidad Manuela Beltrán (2006); realizado por Manuel Humberto Jiménez, Director del grupo de investigación en gestión empresarial de la Universidad Manuela Beltrán (UMB) de Bogotá, Colombia, (ver punto 2.1.6.3.).
- Modelo de Medición para empresas del Sector Comercial AMCO (2011); fue propuesto en la elaboración de una tesis por Leidy Yeni Castaño Montes y Angélica María Gutiérrez Castro para la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP), Colombia. (ver punto 2.1.6.4.).



La investigación sobre la Competitividad ambiental para la cadena de lácteos de Bolivia a cargo de Cesar Padilla (2007), indica que a nivel nacional existe una notable ausencia de políticas dirigidas a nivel de la cadena láctea.

Plantea la aplicación de los siguientes enfoques: Cadena Global de Mercancías (CGM) y Análisis del Ciclo de Vida (ACV), sobre cuya base se pueden formular lineamientos de política pública para fortalecer la competitividad de la cadena láctea, empero la investigación no establece el estado de la competitividad en el sector industrial lácteo boliviano.

PIL Andina S.A., ante la problemática que presento la industria láctea en abril de (2016), presento a la opinión pública el documento titulado: La problemática de la leche²⁸ a través de su portal web (www.pilandina.com.bo).

El documento señala, que el precio de la leche que se acopia y se paga a los productores, por litro, en Bolivia, es el más alto de la región; también advierte sobre la existencia de un excedente creciente de leche que no puede ser absorbido por el mercado interno; además plantea la disposición de PIL Andina S.A. para el dialogo con los productores, sobre la fijación de cupos de acopio y precio por litro de leche.

PIL Andina S.A. reconoce que el problema requiere de soluciones estructurales, mostrando el panorama que atraviesa esta industria en el sector lácteo boliviano, empero no establece el estado de la industria láctea boliviana respecto a la competitividad empresarial.

Maira Caño (1993) autora de la tesis titulada: Competitividad y eficiencia en la industria láctea Uruguay, plantea que el estudio del tamaño de las empresas lácteas resulta relevante a efectos de establecer la relación, entre dimensión y eficacia.

²⁸ Información extraída del documento denominado “Problemática de la Leche” (2016), en el sitio web de PIL ANDINA S.A., <http://www.pilandina.com.bo/>.



Los resultados obtenidos en la investigación de Maria Caño, indican que las empresas de una sola planta pueden ser tan eficientes técnicamente como la empresa multiplanta, otro aspecto relevante es la especialización productiva, acción que permitiría un racional manejo de recursos, y sobre todo la utilización de economías de escala, empero la investigación no establece el estado de la industria láctea en cuanto a su competitividad.

Alberto Giorgis (2009) autor de la tesis titulada: Factores que afectan la competitividad de las empresas agropecuarias de la zona norte de la provincia de la Pampa (Argentina), plantea que la producción de leche se desarrolla en exportaciones semi - extensivas de baja productividad individual, que se diferencian por su dimensión, especialización, intensificación y gestión.

La investigación concluye indicando que el sistema de producción actúa favoreciendo o perjudicando el éxito económico de la exportación, mientras que las variables de gestión lo determinan, cabe señalar que la investigación de Giorgis no establece el estado de la competitividad en la industria láctea.

2.4. Diagnóstico del problema

La industria láctea en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, atraviesa una situación delicada reflejada en los costos de producción, precio de los lácteos en el mercado nacional y la posibilidad de competir en el mercado internacional (influido por la cotización del precio internacional de leche).

La variación en el precio internacional de leche, afecta negativamente los ingresos por ventas de las plantas industrializadoras de lácteos, al bajar la cotización internacional de leche en polvo, los costos para su industrialización no justifica el precio de venta, para su exportación²⁹.

En abril de 2016 se produjeron confrontaciones entre la industria PIL Andina S.A. y los productores lecheros de los departamentos de La Paz y Cochabamba, referente

²⁹ Fuente: Periódico de circulación a nivel Bolivia, La Razón (2014).



a la fijación de precios por litro de leche y la decisión de no acopiar más leche de la que puede comercializar esta industria³⁰, atribuyendo que los costos de producción difieren significativamente del precio internacional por tonelada de leche en polvo.

³⁰ Información extraída del documento denominado “Problemática de la Leche” (2016), en el sitio web de PIL ANDINA S.A., <http://www.pilandina.com.bo/>.



CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación es el inductivo, el tipo de investigación corresponderá al descriptivo y el enfoque de la investigación es el cuantitativo y el diseño de la investigación corresponde al no experimental y transeccional.

3.1. Método de investigación

El método inductivo, “es una forma de razonamiento que va desde los hechos concretos y particulares para llegar a conocimientos generales. Consiste en ir de los casos particulares llevando a una conclusión general, puede utilizarse a partir de la validez del enunciado particular demostrando el valor verdadero del enunciado en general” (Avendaño Osinaga, 2008).

La investigación permitirá obtener un conocimiento general sobre el estado de la competitividad en la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, a partir de la información que se obtendrá de la observación y características de operación identificables en las áreas funcionales de las diferentes empresas.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En el estudio se identificara el estado de la competitividad de la industria láctea.

3.3. Población de estudio

La población es cualquier grupo completo de entidades que compartan un conjunto de características comunes (Zikmund & Babin, 1998).



La industria láctea en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, está compuesta por 31 empresas (el detalle de las mismas se encuentra en el Anexo 1), las cuales son categorizadas por la Asociación Nacional de Industrias Lácteas (ANDIL) y el SENASAG³¹.

Las plantas industrializadoras de lácteos, producen fundamentalmente 4 líneas de productos, los cuales son: Yogurt, Quesos, leche en polvo y leche fluida pasteurizada.

3.3.1. La unidad de análisis

La unidad de análisis en la presente investigación, son las plantas industrializadoras de lácteos de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, que producen leche en polvo y/o leche fluida pasteurizada.

Debido a que el enfoque de la competitividad empresarial contempla la posibilidad de exportación, el estudio comprenderá las plantas industrializadoras de lácteos, productoras de leche fluida y en polvo con experiencia en exportación y/o posibilidades de exportación.

Por tanto, la población de estudio, estará compuesta por 5 plantas industrializadoras de lácteos:

Cuadro N° 7. La población de estudio - Plantas industrializadoras de lácteos

Nº	PLANTAS INDUSTRIALIZADORAS DE LÁCTEOS	LÍNEA DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS
1	PIL Andina Santa Cruz S.A.	Leche en polvo,
2	PIL Andina Cochabamba S.A.	Leche fluida pasteurizada
3	PIL Andina La Paz S.A.	Leche fluida pasteurizada
4	Compañía de Alimentos Ltda. (DELIZIA)	Leche fluida pasteurizada
5	LACTEOSBOL*	Leche fluida pasteurizada

* Lacteosbol, es empresa estatal.

³¹ Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Alimentaria, documento titulado: Caracterización del Sector Lechero en Bolivia, el cual puede ser descargado en la web.



Son sujetos de investigación los gerentes de producción y jefes de plantas.

Cuadro N°8. Sujetos de investigación

Nº	EMPRESA INDUSTRIALIZADORA DE LACTEOS	Nº GERENTES Y JEFES DE ÁREA
1	Pil Andina Santa Cruz S.A.	2
2	Pil Andina Cochabamba S.A.	2
3	Pil Andina La Paz S.A.	2
4	Compañía de Alimentos Ltda. (DELIZIA)	2
5	LACTEOSBOL*	2
	TOTAL	10

3.4. Determinación del tamaño y diseño de la muestra

En la presente investigación debido al tamaño de la población y a la accesibilidad, se aplicó censo.

Se refiere el censo poblacional, como el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida (Sabino, 2002).

3.5. Selección de métodos y técnicas

Para la captura de la información primaria se utilizarán los métodos: observación y encuesta.

El método de la observación consiste en observar lo que ocurre en el ambiente, desde lo más ordinario hasta cualquier suceso inusual o importante, el investigador entiende a los participantes, no únicamente registra hechos (Williams, Unrau, & Grinnell, 2005).

Se empleará la técnica de la observación in situ (en el lugar) con la visita a las plantas industrializadoras de lácteos, para observar la infraestructura e instalaciones, proceso de producción y otros elementos relacionados con la identificación de su estado competitivo.

En el método de la encuesta se solicita a las personas (denominadas encuestados) información por medio de un cuestionario oral o escrito. El tipo de información



recopilada en una encuesta varía en forma considerable dependiendo de sus objetivos (Zikmund & Babin, 1998).

Mediante el método de la encuesta se busca identificar, las características de la industria láctea en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, para ello se utilizara la técnica de la entrevista estructurada, que se aplicara a los sujetos de la investigación para precisar conceptos y obtener mayor información sobre las características que influyen al estado de la competitividad en determinada empresa industrializadora de lácteos, percibibles por los altos mandos ejecutivos (Gerentes y Jefes de planta).

3.6. Instrumentos de Relevamiento de Información

Se emplearan los siguientes instrumentos para recabar información primaria:

- Guía de observación In Situ, será aplicado en las visitas a las plantas industrializadoras de lácteos.
- El cuestionario: Estado de la Competitividad de la Planta Industrializadora de Lácteos, instrumento para las entrevistas, estará dirigido a los gerentes y jefes de plantas, el cual contiene 10 preguntas entre cerradas y abiertas.

3.6.1. Instrumento de diagnóstico competitivo

El instrumento de diagnóstico competitivo está compuesto por factores, variables y sus respectivos indicadores, sin embargo para el correcto funcionamiento del diagnóstico se requiere de una serie de preguntas que permitan evaluar cada variable.

Con el objetivo de identificar las preguntas apropiadas para la medición de las variables se realizó la exploración de cuestionarios empleados por otros modelos y documentos relacionados con indicadores que permitan medir las variables planteadas en el modelo de competitividad.

El total de preguntas planteadas es de 57 y fueron distribuidas entre los ocho factores de la siguiente manera:



- Factor Planeación estratégica, 5 preguntas.
- Factor Producción y operaciones, 15 preguntas.
- Factor Aseguramiento de la calidad, 4 preguntas.
- Factor Comercialización, 10 preguntas.
- Factor Contabilidad y finanzas, 5 preguntas.
- Factor Recursos Humanos, 8 preguntas.
- Factor Gestión Ambiental, 4 preguntas.
- Factor Sistema de Información, 6 preguntas.

La valoración de las preguntas fue asignada en base a la valoración de los factores, teniendo en cuenta que estas poseen un peso diferente de importancia en el momento de valorar cada factor. En el modelo se identifica un tipo de pregunta:

- Pregunta de alternativa múltiple (3 opciones).

La valoración de las respuestas fue asignada mediante progresión aritmética, de manera proporcional a las alternativas de respuesta, para el nivel de competitividad de la planta industrializadora de lácteos.

Se estableció para las preguntas un valor del 1 al 5, donde 5 representa la respuesta más favorable, según la alternativa de respuesta el valor se incrementa, además según el número de preguntas el valor total de la variable es ponderado.

El instrumento de diagnóstico competitivo fue llenado a través de la información analizada en el trabajo de campo, correspondiente al conocimiento y experiencia de los respectivos jefes de planta, expertos en el manejo de la actividad láctea.

3.6.2. Instrumento de observación

El instrumento de observación, visita en planta de producción, al igual que el instrumento de diagnóstico competitivo tiene como base a los factores críticos de competitividad y está compuesto por 4 categorías, donde cada categoría cuenta con conjunto de elementos a evaluar.



El total de elementos planteados es de 22 y fueron distribuidos entre las siete categorías de la siguiente manera:

- Categoría Producción y Operaciones, 12 elementos.
- Categoría Aseguramiento de Calidad, 3 elementos.
- Categoría Gestión Ambiental, 3 elementos.
- Categoría Recursos Humanos, 4 elementos.

El criterio de evaluación para cada elemento está relacionado a las características de operación y administración de la planta láctea. La valoración asignada a cada elemento está compuesta por una escala porcentual que va desde 10 al 100%.

Para cada visita se asignó a tres evaluadores, los cuales están interiorizados con el diagnóstico de competitividad, además de poseer conocimientos sobre propiedades de la leche, normas ambientales, proceso productivo del sector industrializador lácteo, entre otros temas relacionados.

En la visita en planta, la observación del evaluador define de gran manera la calificación que se le otorga a la planta láctea evaluada.

Una vez obtenidas las calificaciones de los evaluadores, se promedia y calcula conjuntamente la evaluación correspondiente al instrumento de recolección de información³² para transferir los datos al modelo de competitividad propuesto en la presente investigación.

3.7. Modelo de Competitividad del BID ajustado a la industria láctea

De acuerdo con el criterio de análisis de la presente investigación y para llevar a cabo el diagnóstico del nivel de competitividad empresarial, se eligió el Mapa de competitividad³³ del BID³⁴, para evaluar a las plantas industrializadoras de lácteos

³² Al promediar los resultados de los evaluadores, se obtiene información precisa sobre lo observado en la planta de producción láctea.

³³ Mapa de competitividad del BID, fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el centro de desarrollo del espíritu empresarial, CDEE, de la Universidad ICESI (Calí, Colombia).

³⁴ El **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C. (Estados Unidos), y creada en el año de 1959 con el propósito



bolivianas, debido a que otros modelos revisados en la literatura sobre competitividad (ver estudios previos, punto 2.3.), no poseen las características necesarias.

Para obtener el diagnóstico sobre competitividad industrial láctea, orientado al contexto boliviano se requiere el análisis de los factores de “Planeación estratégica”, “Producción y operaciones”, “Aseguramiento de la calidad”, “Comercialización”, “Contabilidad y Finanzas”, “Recursos Humanos”, “Gestión ambiental” y “Sistemas de información”, mismos que son parte elemental del modelo de competitividad del BID.

El Mapa de competitividad del BID, está compuesto teóricamente por 8 factores, 35 variables, aplicadas al interior de la empresa que en conjunto permite identificar el estado inicial de la empresa sobre la competitividad.

3.7.1. Calculo del estado de competitividad de la industria láctea

Para calcular el estado de la industria láctea boliviana, en primera instancia se halla el nivel de competitividad de las cinco plantas lácteas, sujeto de investigación, luego en segunda instancia se promedia los resultados de los niveles de competitividad, para hallar de esta forma el nivel general de competitividad de la industria láctea.

Para calcular el diagnóstico competitivo se planteó una fórmula que integra el conjunto de componentes del modelo (factores, variables e indicadores) y se define de la siguiente manera:

$$NCPL = (\Sigma vPE) + (\Sigma vPO) + (\Sigma vAC) + (\Sigma vC) + (\Sigma vCF) + (\Sigma vRH) + (\Sigma vGA) + (\Sigma vSI)$$

Dónde:

NCPL = Nivel de competitividad de la planta láctea

v = Variables.



- PE = Planeación Estratégica.
PO = Producción y operaciones.
AC = Aseguramiento de la calidad
C = Comercialización.
CF = Contabilidad y finanzas.
RH = Recursos Humanos.
GA = Gestión Ambiental.
SI = Sistema de información.

Para determinar el puntaje que puede obtener una planta láctea respecto a su nivel de competitividad, se elaboró una escala que permitirá ubicar el resultado en un rango de competitividad, que también proporcionara una idea de la situación en la que se encuentra la planta láctea

Cuadro N°9. Clasificación Nivel de Competitividad

PONDERACIÓN / SOBRE 100 PUNTOS		NIVEL DE COMPETITIVIDAD
89,00%	100,00%	Muy Competitivo
77,00%	88,00%	Competitivo
65,00%	76,00%	Competitividad Media
51,00%	64,00%	Competitividad Limitada
1,00%	50,00%	Competitividad deficiente

Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico sobre competitividad, (ver punto 2.1.).

3.8. Procesamiento de datos

Una vez efectuado el trabajo de campo y recolectados los datos a través del cuestionario y la guía de observación dirigidos a los sujetos de investigación, se realizara la entrada de datos en el programa Stata Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 18.0.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se describe como se estableció el estado de competitividad de la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, a través de la previa selección y ajuste del Mapa de Competitividad del BID, adecuado al contexto de la industria láctea boliviana.

4.1. Empresa PIL ANDINA S.A.

Pil Andina S.A. inicio actividades desde el año 1960, empero el 11 de septiembre de 1996 el Grupo GLORIA S.A. del Perú, privatiza las Plantas Industrializadoras de Leche, en La Paz y en Cochabamba, y finalmente en abril de 2004 PIL Andina S.A. adquiere PIL Santa Cruz, y en conjunto las tres plantas forman la empresa.

En la actualidad (2017), el personal administrativo principal, se encuentra en la planta de PIL Cochabamba, la empresa cuenta con tres plantas distribuidas en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, una planta productiva por departamento, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N°10. Ubicación de las plantas de PIL ANDINA S.A.

Nº	PLANTA LÁCTEA	LÍNEA DE PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS	DIRECCIÓN
1	PIL Andina Santa Cruz S.A.	Leche en polvo, leche fluida, crema.	Carretera norte a Warnes Km 27
2	PIL Andina Cochabamba S.A.	Leche fluida pasteurizada, mantequilla, yogurt.	Pablo Galindo km 10,5 - Quillacollo
3	PIL Andina La Paz S.A.	Leche fluida pasteurizada, yogurt.	Av. Juan Pablo II, El Alto

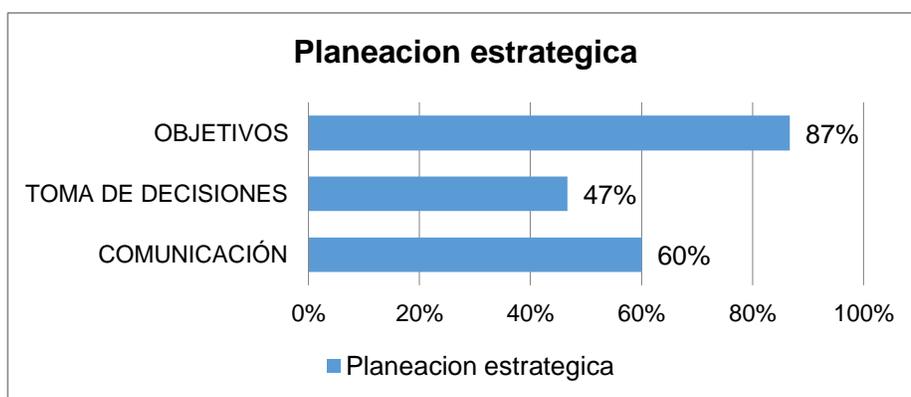
Fuente: Elaboración propia.

La información obtenida en la investigación de campo sobre los factores e indicadores que componen el modelo de competitividad orientado al diagnóstico de la industria láctea PIL ANDINA S.A. tuvo como base la siguiente información:



El factor planeación estratégica del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°5 que PIL ANDINA S.A. posee un nivel adecuado en este factor, opera según los objetivos trazados, la toma de decisiones es deficiente debido principalmente a la concentración de las decisiones administrativas en la planta matriz ubicada en PIL Cochabamba, la comunicación es limitada debido al punto anteriormente citado y al personal que es resistente a atender oportunamente a las solicitudes de por ejemplo visita en planta.

Grafica N°5. PIL Andina – Factor Planeación Estratégica



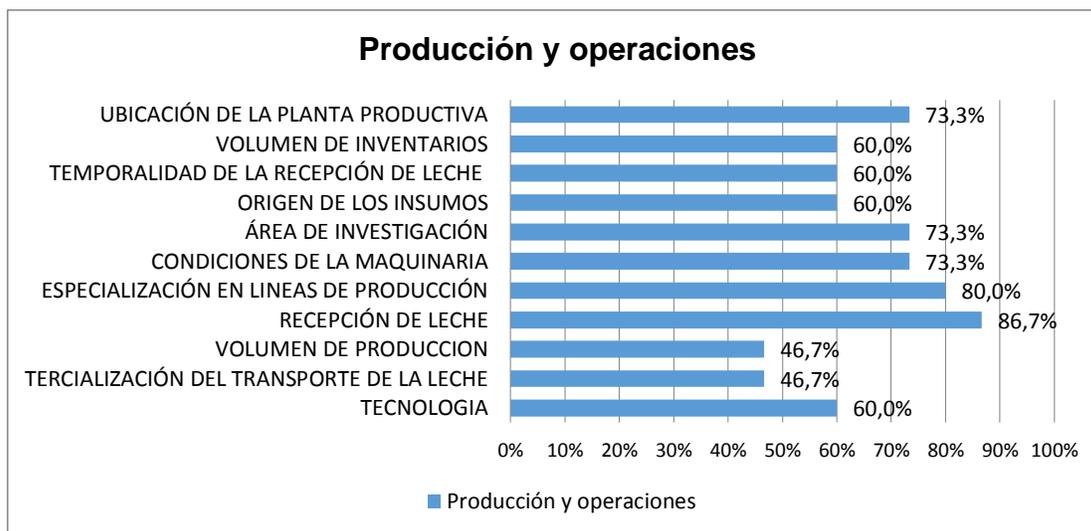
Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

Producción y operaciones, factor del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°6 que en PIL ANDINA S.A. la ubicación de sus plantas es adecuada (distancia proveedores y el mercado), el volumen de inventarios posee un desempeño limitado, empero se puede señalar que la falta de comunicación oportuna con la administración genera problemas, como los registrados en abril de 2016, gestión donde PIL acumulo 14.000 toneladas de leche en polvo³⁵.

³⁵ Fuente periódico La Razón, 2 de abril de 2016, PIL acumula 14.000 toneladas de leche en polvo por un valor de USD 86 Millones de Dólares Americanos, URL http://www.la-razon.com/economia/Empresa-PIL-acumula-leche-polvo-valor_0_2465153510.html



Grafica N°6. PIL Andina – Producción y operaciones



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

Otros indicadores para hallar el desempeño del factor “producción y operaciones” en PIL ANDINA es la temporalidad de recepción de leche, misma que posee un comportamiento limitado, ello debido a que la recepción de leche en las últimas gestiones (2015, 2016 y 2017) fueron afectadas por la falta de lluvia en las regiones del altiplano, empero en los valles y el oriente la recepción de leche fue estable.

El origen de los insumos como indicador, es de origen extranjero en producción la industria requiere de cuajos, cultivos para yogurt, entre otros, cabe señalar que la industria láctea PIL ANDINA tiene como principal insumo “leche” proveniente de hatos lecheros 100% bolivianos.

La recepción de leche en PIL se lleva a cabo a través de camiones cisterna que recolectan la leche almacenada en los módulos lecheros, que en el caso de PIL La Paz están ubicados en las localidades de Achacachi, Patacamaya, Viacha, Ayo Ayo.

El área de investigación como indicador, tiene un papel muy importante en la industria láctea, allí personal calificado realiza procedimientos en control de calidad, creación de productos nuevos, entre otras actividades que PIL ANDINA si realiza de forma adecuada, las 3 principales plantas que componen PIL poseen tecnología de punta, empero PIL Santa Cruz posee equipos más sofisticados y automatizados,



inclusive tienen un robot, un brazo mecánico en el área de producción de leche en polvo.

El volumen de producción en PIL ANDINA es equivalente a 1.800.000³⁶ litros de leche distribuidos en distintas líneas de derivados lácteos, leche fluida, leche en polvo, mantequilla, quesos, helados.

En la planta de producción PIL Santa Cruz una característica destacable es el volumen de recepción de leche que posee aproximadamente a 1.200.000 litros diarios, esta cantidad de leche es distribuida según su requerimiento de producción a las plantas de leche en polvo (Zeus³⁷ 01 y 02) y a una planta de leche fluida.



Cuenta con modernas instalaciones de producción, caso planta de leche en polvo Zeus 02, misma que procesa 40.000 litros de leche por hora, en leche en polvo, a través de un proceso de deshidratación³⁸ de la leche aplicada en una máquina denominada “cámara de spray” (posee 5 pisos de altura), donde ingresa la leche y al finalizar el proceso obtiene un 3% de humedad y 97% de sólidos.

La planta láctea PIL Santa Cruz, se constituye como la única planta láctea que produce leche en polvo en Bolivia, esta producción tiene una orientación al mercado interno y externo, empero cabe resaltar que opera con el 50% de su capacidad actual, debido fundamentalmente a la negativa variación del precio internacional por tonelada métrica de leche en polvo.

³⁶ En PIL ANDINA S.A., para la gestión 2017 se reciben aproximadamente 1.800.000 litros de leche al día, de los cuales 1.200.000 litros corresponden a la planta PIL Santa Cruz, 450.000 litros a la planta PIL Cochabamba, y 120.000 litros corresponden a PIL La Paz.

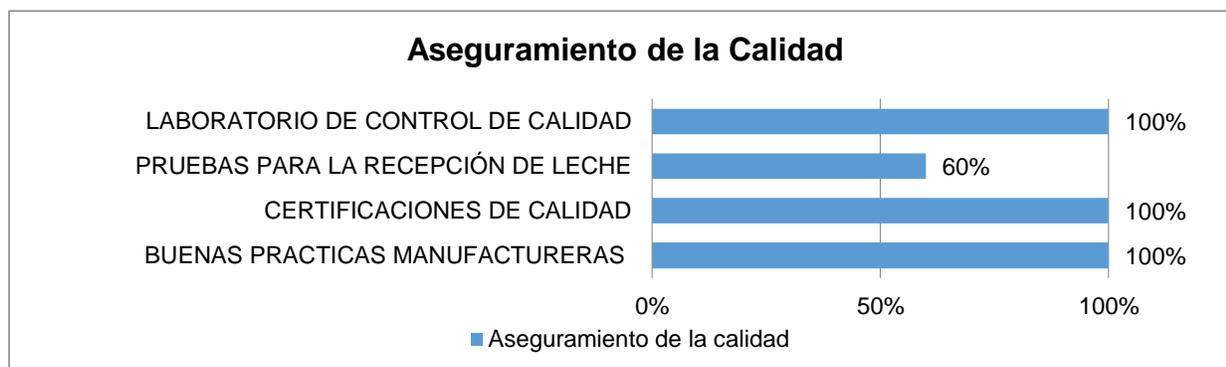
³⁷ Las plantas de leche en polvo Zeus 01 y Zeus 02 poseen una capacidad máxima de recepción de leche de 620.000 litros/día para la 1ra y de 860.000 litros/día para la 2da, además Zeus 02 puede procesar 40.000 litros/hora en producción de leche en polvo.

³⁸ El proceso de leche en polvo inicia con la recepción de la leche cruda, esta es pasteurizada, la leche en esta etapa posee un 87% líquido y un 13% de sólidos y cuando se convierte en polvo, tendrá un 3% de humedad y 97% de sólidos.



El aseguramiento de la calidad, factor del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°7 que PIL ANDINA S.A. posee un nivel adecuado en este factor, cumpliendo positivamente con los indicadores de calidad, posee un laboratorio de control de calidad ubicado en PIL Cochabamba, se realizan las pruebas correspondientes para la recepción de leche en las 3 plantas que componen PIL ANDINA S.A. (PIL La Paz, PIL Cochabamba y PIL Santa Cruz), además de poseer certificaciones de calidad como SENASAG, IBNORCA, ISO 9000 y las BPMs, buenas practicas manufactureras.

Grafica N°7. PIL Andina – Factor Aseguramiento de la calidad

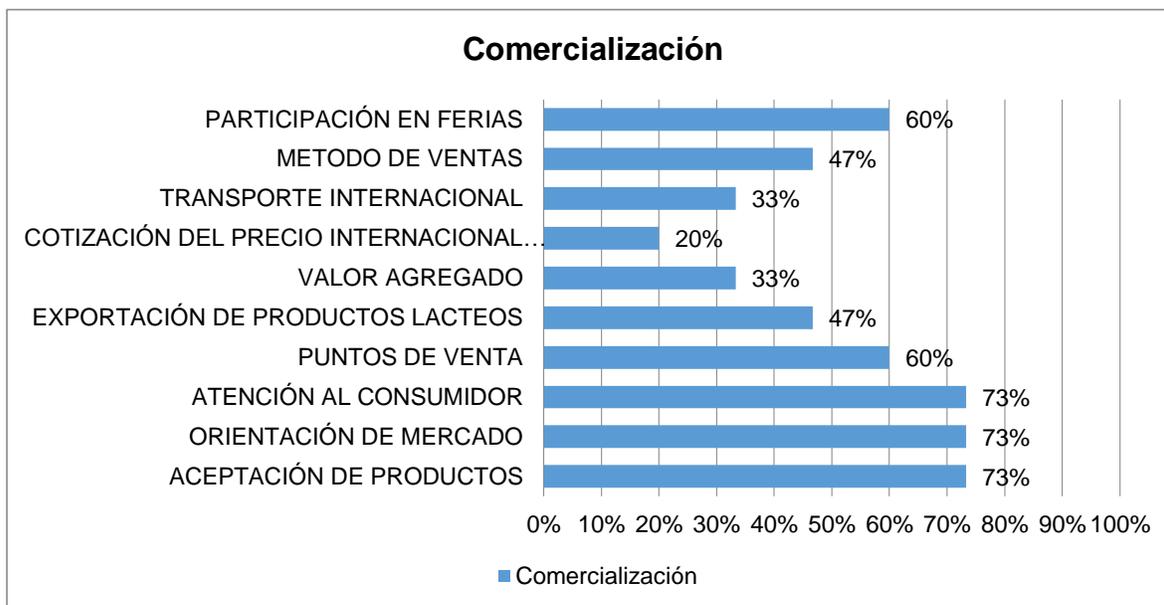


Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El factor Comercialización del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°8 que PIL ANDINA S.A. posee un nivel adecuado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son la atención al cliente, la participación en ferias y la orientación de mercado tanto nacional como internacional (Perú y Colombia) donde la aceptación del mercado es positiva, actualmente las exportaciones lácteas están en aumento a causa de la mejora del precio internacional por tonelada métrica de leche en polvo.



Grafica N°8. PIL Andina - Factor Comercialización



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El valor agregado como indicador del factor comercialización, posee un desempeño negativo debido a que el principal formato de exportación de lácteos es a través de “leche en polvo”, mismo que posee variaciones en el precio internacional que ocasionan problemas en la industria, otras opciones de exportación como el “dulce de leche”, “mantequilla”, “yogurt”, “quesos”, ofrecerían alternativas de valor agregado a la leche boliviana.

En la memoria anual de PIL ANDINA S.A. de la gestión 2016, señala que hubo situaciones que repercutieron, de distinta manera, en las ventas de la empresa. Una crisis generalizada en el sector lechero, marcado por los elevados volúmenes de producción local y que sumada al bajo precio internacional, derivó en una problemática de altos stocks de leche que impidió comercializar, que obligó a la empresa a revisar las condiciones de compra de leche a los productores.

Aun así, el cierre de la gestión 2016 determinó un 6,3% de crecimiento en volumen en las ventas comerciales, por su parte, las ventas valoradas cerraron con 1,7% de crecimiento en ventas comerciales que ascienden a Bs 2.335.445.397 bolivianos.



Otro punto importante a destacar, para cubrir la demanda en lácteos de las Ciudades de La Paz y El Alto, se envía stock de productos desde PIL Cochabamba y PIL Santa Cruz.

El factor Contabilidad y finanzas del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°9 que PIL ANDINA S.A. posee un nivel adecuado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son el costo por litro de leche, el precio fijado con el productor que oscila en Bs. 3,20 por litro (para abril de 2017), el pago por ley del doble aguinaldo, el uso de servicios básicos en forma racional en plantas de producción.

Grafica N°9. PIL Andina - Factor Contabilidad y finanzas



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

En la memoria anual de PIL ANDINA S.A. de la gestión 2016, indica que la industria atravesó una coyuntura complicada generada por dos aspectos, la fijación de bandas de precios a ganaderos ha generado un impulso en la producción primaria por el alto precio pagado a los productores; por otro lado la regulación de precios al consumidor no ha reflejado la situación o la estructura de costos de los productos elaborados, afectando a la rentabilidad de la industria.

Los estados financieros de la gestión 2016 muestran que el patrimonio neto asciende a Bs.716.455.706 bolivianos, el total pasivo es de Bs. 1.447.433.616 bolivianos, compuesto por un pasivo corriente de Bs. 463.146.262, pasivo no corriente de Bs. 984.287.354 y el total activos es de Bs. 2.163.889.322 bolivianos, compuesto por un pasivo corriente de Bs. 603.720.429 y un pasivo no corriente de Bs. 1.560.168.893.



El Balance general de PIL ANDINA S.A. gestión 2016, permite interpretar que el activo representa el 67% del pasivo, lo cual significa que existen más bienes y derechos que obligaciones con terceras personas. El indicador financiero capital de trabajo³⁹ es de Bs. 380.566.925 (negativo), ello significa que en caso que requerirse el activo corriente óseo la liquidez no podría hacer frente a las obligaciones del pasivo corriente equivalentes al monto citado.

La liquidez corriente⁴⁰ de PIL es de Bs. 1,30 bolivianos, ello significa que por cada boliviano en inversión la empresa tiene Bs. 1,30 bolivianos para cubrir esa obligación.

En PIL Cochabamba, es destacable el nivel de inversión que realiza la empresa en cuanto a infraestructura, planta de helados, salsas, moderno ambiente de almacenamiento, mismo que requirió una inversión de USD 100 millones de dólares americanos entre 2014 y 2016⁴¹.

El factor Recursos humanos del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°10 que PIL ANDINA S.A. posee un nivel adecuado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son el ambiente de trabajo, la señalización para seguridad industrial, el compromiso del personal, el cumplimiento y disponibilidad del organigrama y la atención medica en las 3 planta de producción.

³⁹ El capital de trabajo, representa la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción del negocio, es la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y el pasivo corriente, **Fuente especificada no válida..**

⁴⁰ La liquidez corriente, mide la capacidad de la empresa para cumplir cin sus obligaciones a corto plazo**Fuente especificada no válida..**

⁴¹ Periódico de circulación a nivel nacional, La Razón, 27 de abril de 2014, URL:http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/financiero/PIL-inaugura-plantas-productos-mercado-financiero_0_2040396072.html



Grafica N°10. PIL Andina - Factor Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

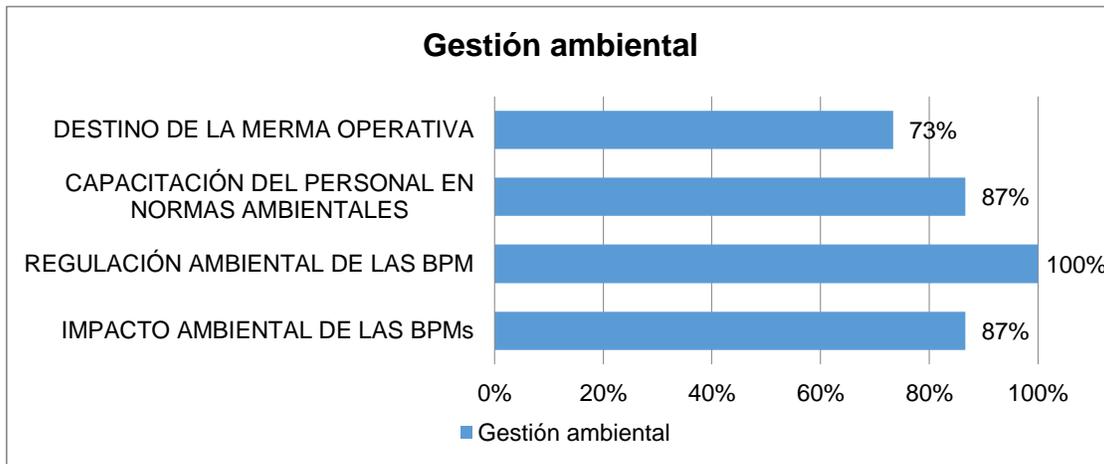
El indicador de capacitación del personal es deficiente debido a que la administración descuida la capacitación del personal en mandos operativos, por otra parte las visitas en planta son aceptadas generalmente por el área de recursos humanos empero este proceso puede durar meses en efectuarse por ello es necesario poseer retroalimentación de información, ejemplo: universidades, centros de investigación, entre otros.

El conjunto de plantas industrializadoras de PIL ANDINA S.A. posee una fuerza de trabajo de 2.200 personas, de los cuales en PIL La Paz trabajan 300 operarios distribuidos en 2 turnos.

El factor gestión ambiental del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°11 que PIL ANDINA S.A. posee un nivel óptimo en este factor, los indicadores de este factor que poseen un muy buen desempeño son el cumplimiento de la regulación y el impacto ambiental de las BPMs, el destino de la merma operativa, donde en algunos casos es reutilizada (cartones, plásticos).



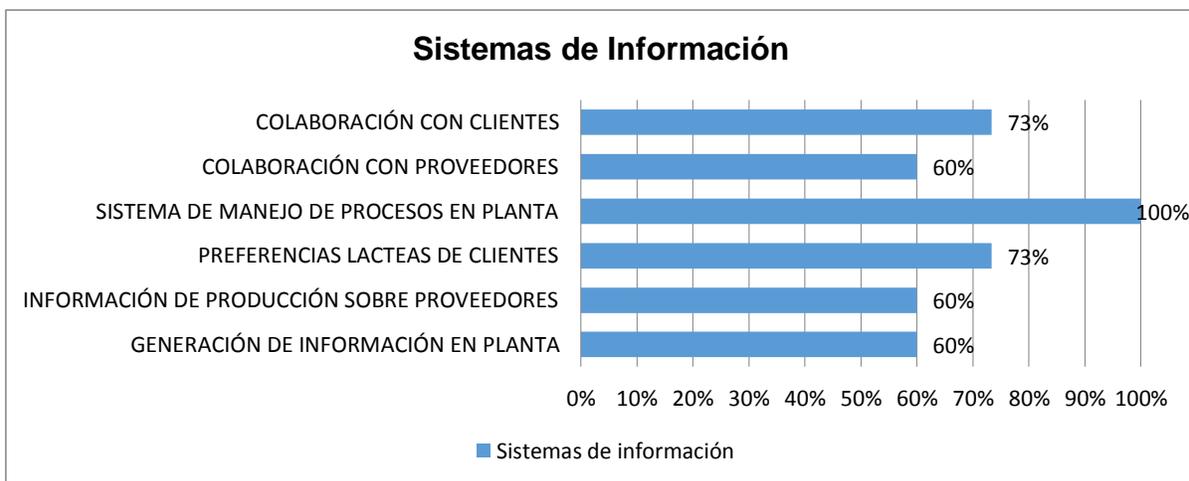
Grafica N°11. PIL Andina – Factor Gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El factor sistemas de información del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°12 que PIL ANDINA S.A. posee un nivel adecuado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son el sistema de manejo de procesos en planta, colaboración con clientes y la generación de información en planta.

Grafica N°12. PIL Andina - Factor Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

Por parte un avance en tecnología e información, memoria anual gestión 2016, trata de la implementación de una herramienta propia en un entorno Web denominado



Sistema de Venta Móvil, de uso en dispositivos móviles, que ha posibilitado atender satisfactoriamente modelos de Pre venta y Auto venta incluyendo facturación en punto, proceso de devoluciones (canje inmediato), liquidaciones electrónicas, geo referencia y control de almacenes de distribución y de clientes con un interfaz al sistema SAP.

Esta herramienta permitirá desarrollar de manera eficiente el modelo de venta horizontal y la nueva forma de servir al mercado que se viene desarrollando.

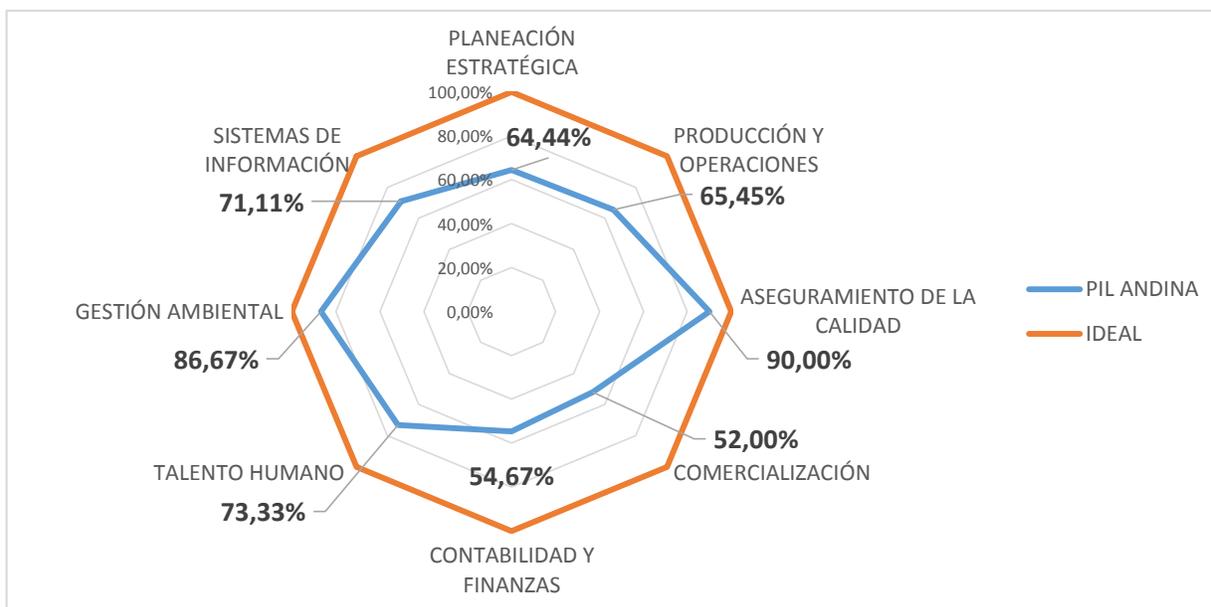
La empresa PIL ANDINA S.A., como empresa compuesta por 3 plantas industrializadoras de lácteos (PIL La Paz, PIL Cochabamba y PIL Santa Cruz), obtuvo los siguientes resultados en relación a los 8 factores que componen el modelo de competitividad ajustado al contexto de la industria láctea boliviana⁴².

La puntuación promedio de los factores e indicadores del modelo de competitividad, anteriormente citados permitió determinar que PIL ANDINA S.A, compuesta por PIL La Paz, PIL Cochabamba y PIL Santa Cruz posee una evaluación de 69,71% lo que significa que tiene un “nivel de competitividad medio”, siendo el factor menos favorable la comercialización.

⁴² El modelo de competitividad propuesto al contexto de la industria láctea boliviana, se encuentra ajustado a 8 factores genéricos, junto a 50 indicadores que permiten determinar el estado de competitividad de la industria analizada.



Figura N°1.
Puntuación de los factores de competitividad de la empresa PIL ANDINA S.A



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El factor “comercialización” limita la competitividad de PIL ANDINA S.A. debido principalmente a la falta de eficiencia en ventas, incrementar su participación en el mercado interno y generar nuevas estrategias de apertura orientadas al mercado externo.

La capacidad de recepción, la tecnología empleada y la experiencia en el sector lácteo hacen de PIL una industria consolidada a nivel nacional, empero su eficiencia en ventas limitan su desempeño en términos de “competitividad industrial”.

4.2. Empresa de Alimentos DELIZIA S.A.

La empresa fue creada el 10 de Octubre de 1988, como un emprendimiento familiar de Felipe Vera Loza y su esposa, Mabel Lavadenz. Utilizando todo su capital, adquirieron dos máquinas italianas para la fabricación de helados, posteriormente la empresa fue desarrollándose y reinvertiendo para la adquisición de maquinaria, expandiendo su oferta de productos lácteos.



En la actualidad (2017), la Compañía de Alimentos S.A., DELIZIA posee una planta de producción central⁴³ ubicada en el departamento de La Paz, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 11. Ubicación de la planta productiva DELIZIA

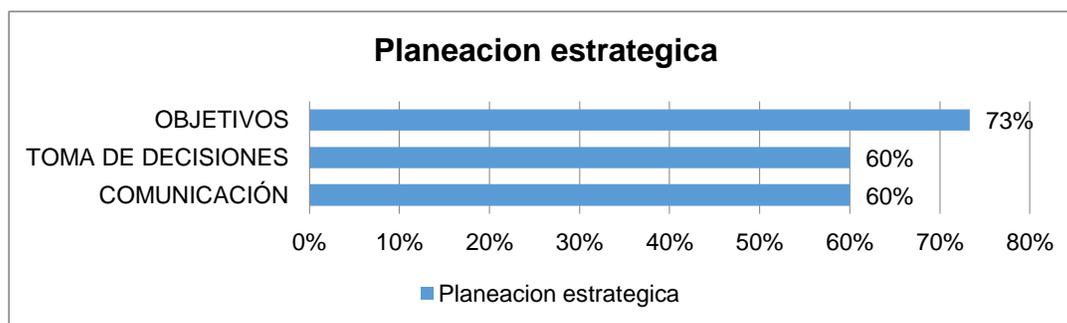
Nº	PLANTA LACTEA	LINEA DE PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS	DIRECCIÓN
1	Compañía de Alimentos S.A. (DELIZIA)	Leche fluida pasteurizada, Yogurt, Helados.	Carretera a Viacha km 7

Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

La información obtenida en la investigación de campo sobre los factores e indicadores que componen el modelo de competitividad orientado al diagnóstico de la industria láctea DELIZIA tuvo como base la siguiente información:

El factor planeación estratégica del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°13 que DELIZIA posee un nivel adecuado en este factor, opera según los objetivos trazados, la toma de decisiones y la comunicación de los mismos es adecuada.

Grafica N°13. DELIZIA – Factor Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

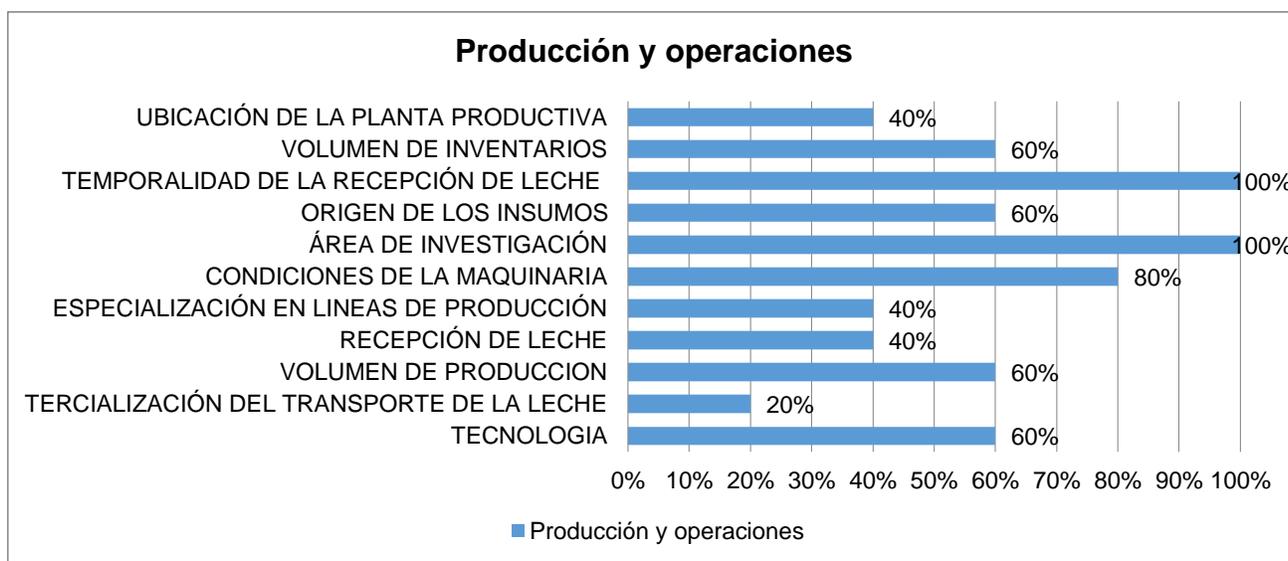
⁴³ DELIZIA también posee una asociación con CAL, Sociedad de empresarios cruceños, del departamento de Santa Cruz donde la empresa láctea DELICRUZ S.A. opera.



El objetivo de la industria láctea DELIZIA es claro como lo indica en su sitio Web⁴⁴, “somos la empresa boliviana líder en la fabricación y venta de helados y bebidas con contenido de fruta y número dos en lácteos; ofrecemos además agua de mesa, néctar y tenemos una de las flotas de venta con mayor llegada del país. Contamos con plantas de producción en las ciudades de La Paz y Santa Cruz y distribuimos nuestros productos en todo el territorio nacional mediante distribuidores propios y terceros”.

Producción y operaciones, factor del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°14 que en DELIZIA la ubicación de su planta en La Paz es limitada debido a la señalización y estado del camino para el ingreso en planta, el volumen de inventarios posee un desempeño adecuado a su producción, empero se puede señalar que la tercerización de camiones cisterna en algunos casos es precaria (uso de recipientes plásticos).

Grafica N°14. DELIZIA – Factor Producción y operaciones



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

Otro indicador para hallar el desempeño del factor “producción y operaciones” en DELIZIA es la temporalidad de recepción de leche, misma que posee un comportamiento optimo, ello debido a que la recepción de leche en la región del

⁴⁴ Sitio Web de la Compañía de Alimentos S.A. (DELIZIA), www.delizia.com.bo.



altiplano es continua, empero en la entrevista sostenida con un jefe de producción menciono que un día a la semana parte de la leche es comprada del Uruguay, bajo el formato de leche en polvo descremada para reconstituirla.

Dentro de las líneas de producción de la planta DELIZIA el desempeño en cuanto a productos lácteos es limitado, debido al espacio empleado, cabe destacar la especialización de la producción de helados, donde poseen una alta variedad de productos y constantes innovaciones en envases y nuevos productos.



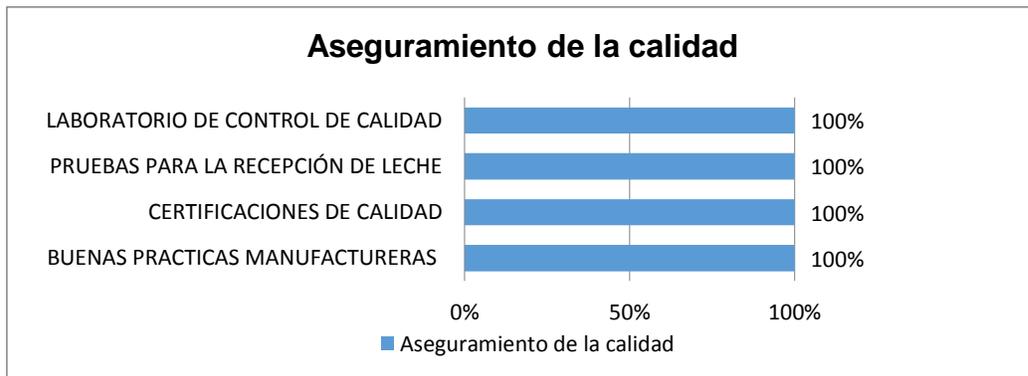
El área de investigación como indicador, tiene un papel muy importante en la industria láctea, allí personal calificado realiza procedimientos en control de calidad, creación de productos nuevos, entre otras actividades que DELIZIA si realiza de forma adecuada.

El volumen de producción en DELIZIA es equivalente a 60.000 litros de leche por día distribuidos en distintas líneas de derivados lácteos, leche fluida, mantequilla, quesos, yogurt y helados.

El aseguramiento de la calidad, factor del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°15 que DELIZIA posee un nivel óptimo en este factor, cumpliendo positivamente con los indicadores de calidad, posee un laboratorio de control de calidad donde se realizan las pruebas correspondientes para la recepción de leche, además de poseer certificaciones de calidad como SENASAG, IBNORCA y las BPMs, buenas practicas manufactureras.



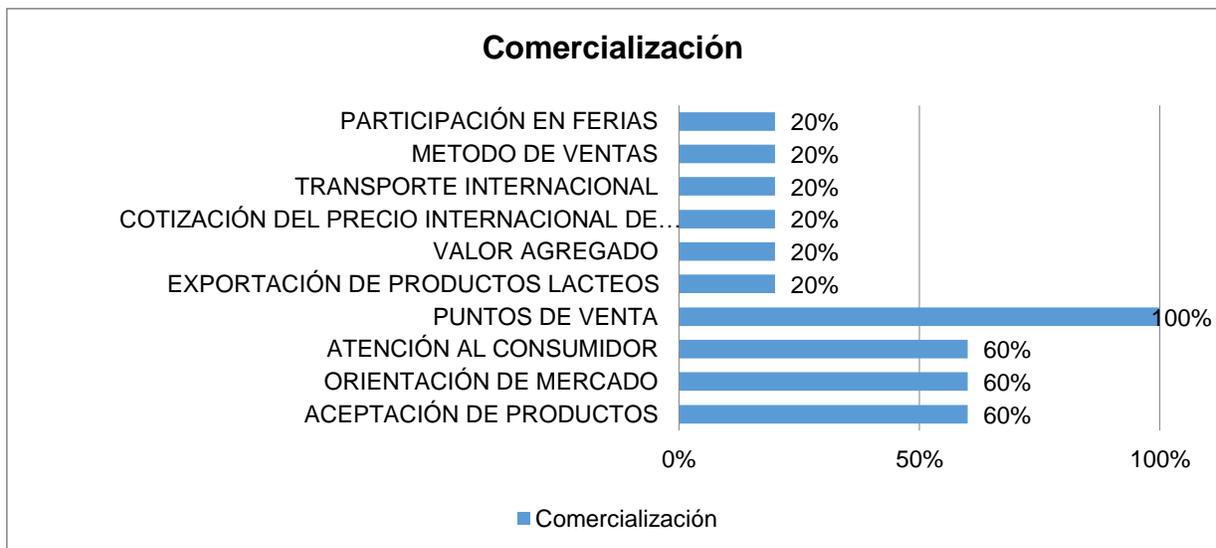
Grafica N°15. DELIZIA – Factor Aseguramiento de la calidad



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El factor Comercialización del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°16 que DELIZIA posee un nivel limitado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son los puntos de venta, atención al consumidor, orientación de mercado y aceptación de productos.

Grafica N°16. DELIZIA – Factor Comercialización



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

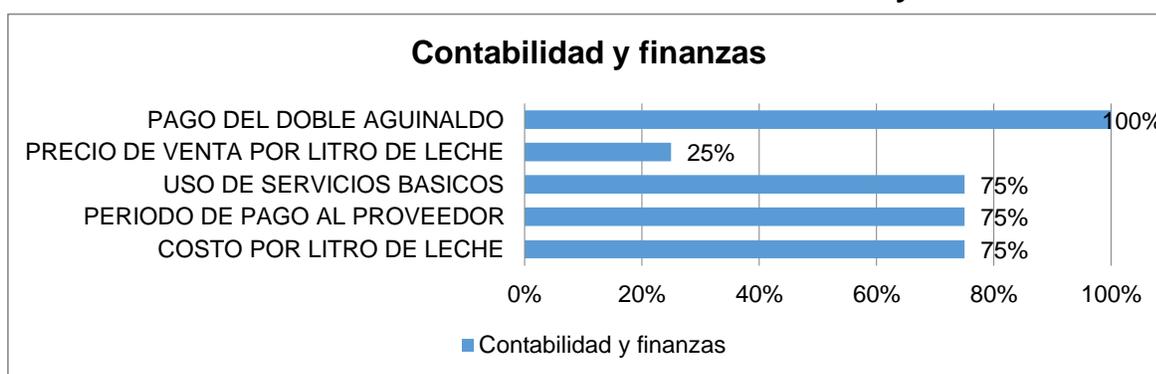
El valor agregado como indicador del factor comercialización, posee un desempeño negativo debido a que por el momento la empresa DELIZIA no exporta productos



lácteos. La participación en ferias es limitada, debido a su orientación a nivel nacional, no se promociona aun a nivel internacional.

El factor Contabilidad y finanzas del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°17 que DELIZIA posee un nivel adecuado en este factor, el indicador de este factor que posee un desempeño limitado es el precio fijado con el productor que oscila en Bs.3,20 por litro (para abril de 2017), indicadores como el pago por ley del doble aguinaldo, el uso de servicios básicos se manejan en forma adecuada en plantas de producción.

Grafica N°17. DELIZIA – Factor Contabilidad y finanzas



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El factor Recursos humanos del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°18 que DELIZIA posee un nivel adecuado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son el ambiente de trabajo, la señalización para seguridad industrial, el compromiso del personal, el cumplimiento y disponibilidad del organigrama y la atención medica en la planta de producción.



Grafica N°18. DELIZIA – Factor Recursos humanos



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

La planta de DELIZIA La Paz posee una fuerza de trabajo de 456 personas, trabajan 2 turnos al día, además poseen su propia maquinaria para el soplado de botellas plásticas, optimizando recursos en cuanto a los costos de producción.

El indicador de capacitación del personal es deficiente debido a que la administración descuida capacitación del personal en mandos operativos, cuenta con una política definida en cuanto a visitas y



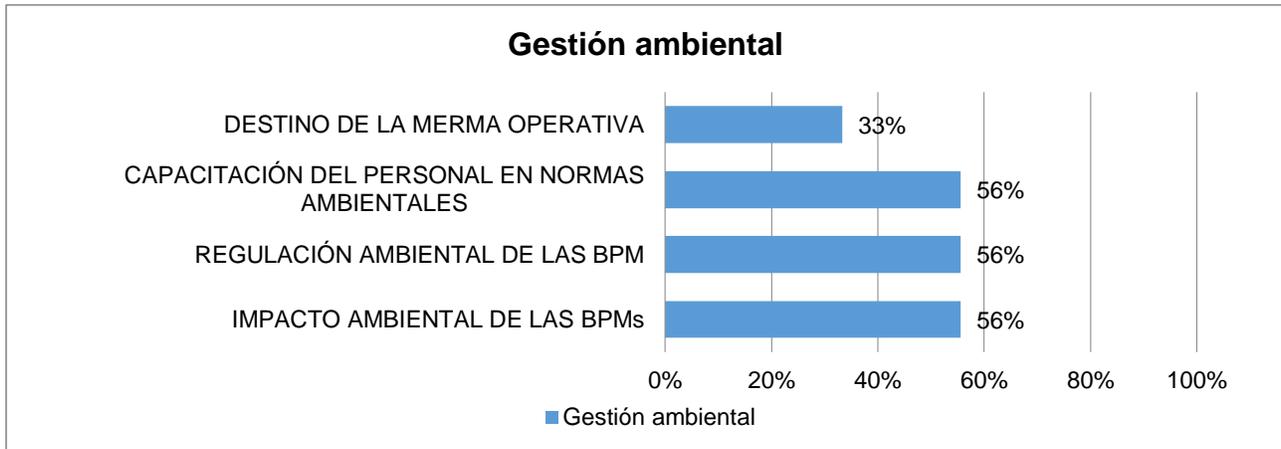
la

recorridos en planta de producción, las visitas en planta son aceptadas por el área de recursos humanos empero este proceso dura 2 a 3 semanas en efectuarse.

El factor gestión ambiental del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°19 que DELIZIA posee un nivel adecuado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son el cumplimiento de la regulación y el impacto ambiental de las BPMs, empero el destino de la merma operativa es limitado.



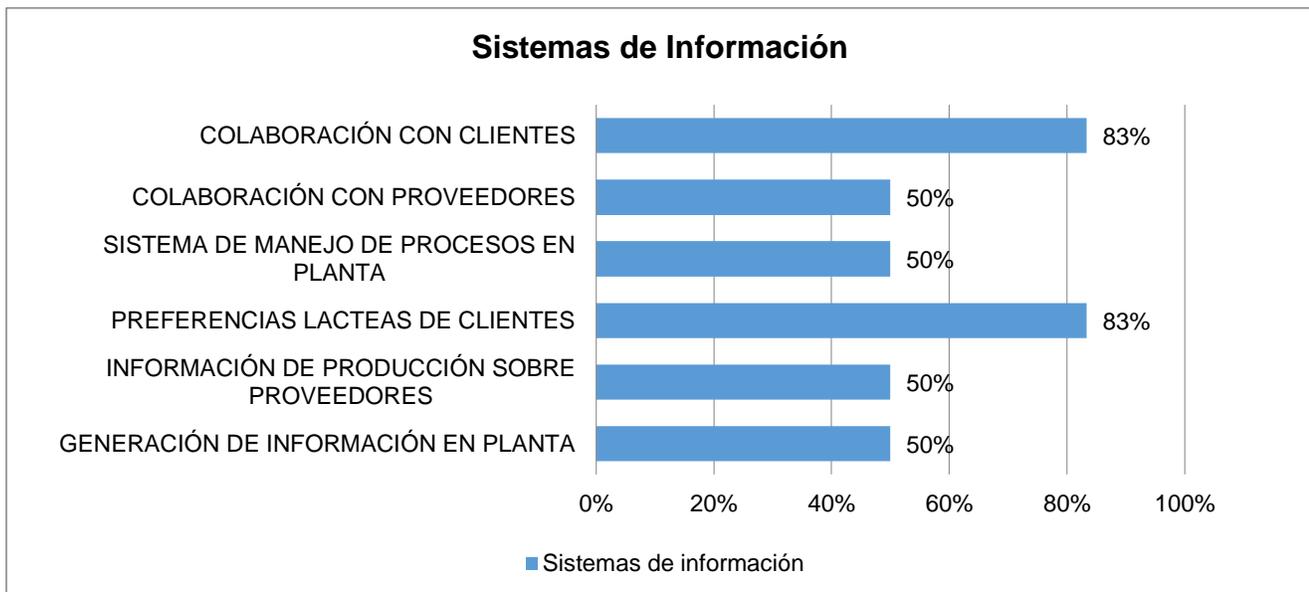
Grafica N°19. DELIZIA – Factor Gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El factor sistemas de información del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°20 que DELIZIA posee un nivel adecuado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son la colaboración con los clientes, atención a preferencias lácteas, sistema de manejo de procesos y la generación de información en planta.

Grafica N°20. DELIZIA – Factor Sistema de información



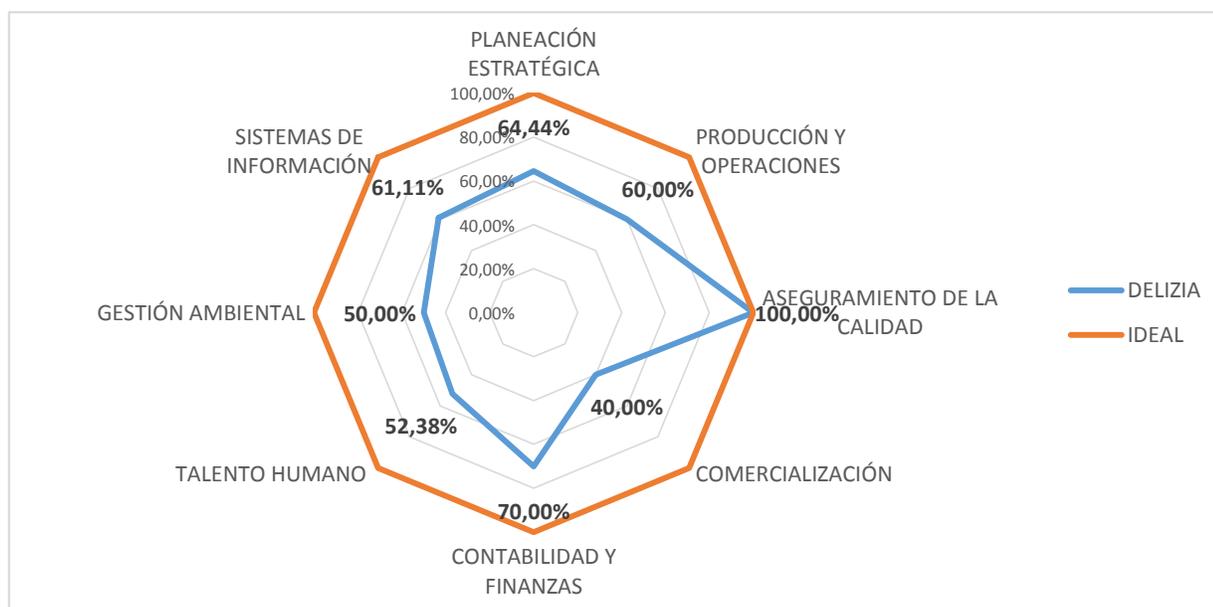
Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.



La empresa Compañía de Alimentos S.A. (DELIZIA), compuesta por 1 planta industrializadora de lácteos (Uniplanta) obtuvo los siguientes resultados en relación a los 8 factores que componen el modelo de competitividad ajustado al contexto de la industria láctea boliviana.

La puntuación promedio de los factores e indicadores del modelo de competitividad, anteriormente citados permitió determinar que DELIZIA, posee una evaluación de 62,24% lo que significa que tiene un “nivel de competitividad limitado”, siendo el factor menos favorable la comercialización.

Figura N°2.
Puntuación de los factores de competitividad de la Compañía de Alimentos S.A. (DELIZIA)



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

La industria láctea DELIZIA se halla limitada competitivamente por el factor “comercialización”, debido a que su producción en productos lácteos se orienta al mercado nacional y por ahora no exporta al exterior bajo ningún formato.

DELIZIA posee una trayectoria de constantes éxitos en el sector lácteo, llegando a constituirse como la segunda industria láctea con más prestigio en el territorio



boliviano, empero la falta de incursión en el mercado internacional limita su desempeño en términos de “competitividad industrial”.

4.3. LACTEOSBOL

La estatal Lácteos de Bolivia, LACTEOSBOL, inició sus actividades en el año 2009, con el funcionamiento de la planta procesadora de lácteos en Ivirgarzama (Departamento de Cochabamba), para el año 2011 inauguró la segunda planta procesadora de leche en la localidad de Marca Masaya (Achacachi), la conformación de su capital es 100% estatal.

Para el año 2017, LACTEOSBOL posee 7 plantas distribuidas entre los departamentos de Cochabamba, Tarija, Oruro y La Paz.

**Cuadro N°12. Ubicación de la planta de producción de LACTEOSBOL,
Achacachi**

Nº	PLANTA LACTEA	LINEA DE PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS	DIRECCIÓN
1	LACTEOSBOL	Leche fluida pasteurizada, Quesos, Yogurt.	Marca Masaya, carretera Achacachi

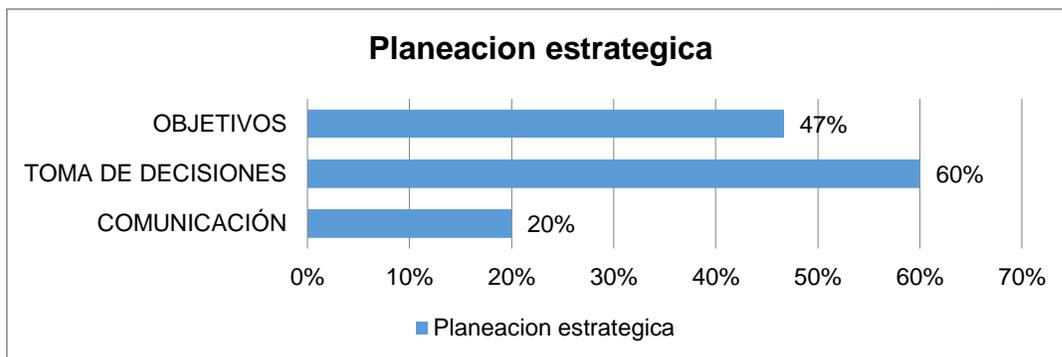
Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

La información obtenida en la investigación de campo sobre los factores e indicadores que componen el modelo de competitividad orientado al diagnóstico de la industria láctea LACTEOSBOL Achacachi tuvo como base la siguiente información:

El factor planeación estratégica del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°21 que LACTEOSBOL Achacachi posee un nivel adecuado en este factor, opera según los objetivos trazados, la toma de decisiones, empero la comunicación es limitada debido a la relación administrativa que posee con el SEDEM (Servicio de desarrollo de las empresas publicas productivas).



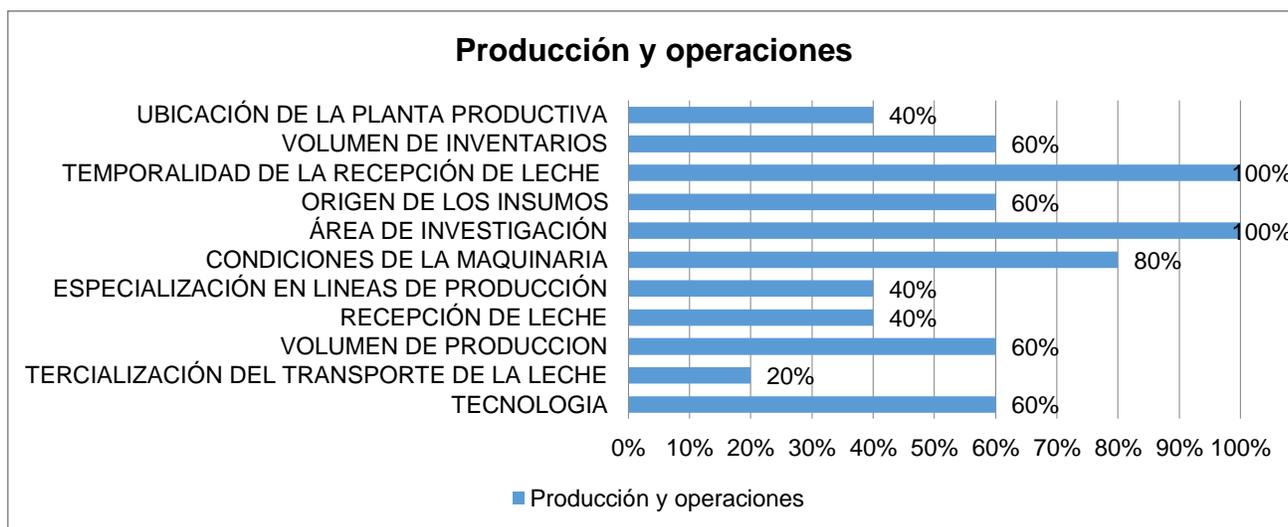
Grafica N°21. LACTEOSBOL – Factor Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

Producción y operaciones, factor del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°22 que LACTEOSBOL Achacachi posee un desempeño adecuado en este factor, en cuanto a su planta de producción posee una ubicación limitada debido al estado del camino para el ingreso en planta (enero de 2017), el volumen de inventarios posee un desempeño adecuado a su producción, empero se puede señalar que la tercerización del transporte de la leche en algunos casos es precaria (uso de recipientes plásticos, otros de metal).

Grafica N°22. LACTEOSBOL – Factor Producción y operaciones



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

Otro indicador para hallar el desempeño del factor “producción y operaciones” en LACTEOSBOL Achacachi es la temporalidad de recepción de leche, misma que



posee un comportamiento optimo, ello debido a que la recepción de leche en la región del altiplano es continua, hay productores que inclusive están ubicados a metros de la planta de producción.

Dentro de las líneas de producción de la planta LACTEOSBOL Achacachi el desempeño es limitado, debido a que producen principalmente leche fluida UHT y en menor medida quesos.

El área de investigación como indicador, tiene un papel muy importante en la industria láctea, allí personal calificado realiza procedimientos en control de calidad, empleando el método del alcohol, entre otras actividades que LACTEOSBOL Achacachi si realiza de forma adecuada.

El volumen de producción en LACTEOSBOL Achacachi es equivalente a 15.000 litros de leche por día distribuidos en líneas de derivados lácteos, como leche fluida, quesos para el subsidio natal.

La planta de LACTEOSBOL Achacachi acopia materia prima de las comunidades de Jahuilaka, Sanpia Grande, Marca Masaya y Belen, alcanzando una capacidad de acopio de 15.000 litros de leche por día, empero en comparación con otras empresas privadas como PIL ANDINA, DELIZIA, el volumen de acopio de LACTEOSBOL es bajo.

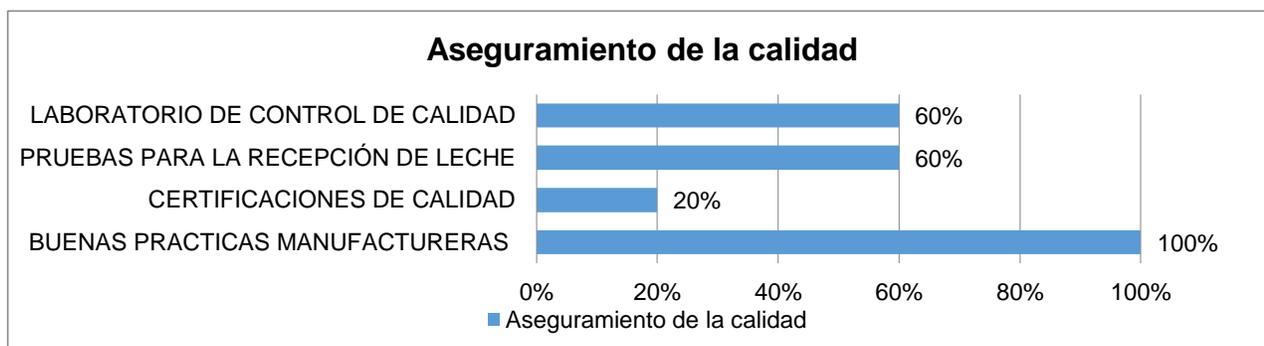
Para la producción de leche fluida (UHT), las empresas analizadas (PIL ANDINA, DELIZIA) almacenan el producto en cámaras de enfriamiento que se encuentran a una temperatura aproximada entre 0 °C a 5 °C; sin embargo en la planta LACTEOSBOL Achacachi no cuenta con este tipo de cámaras por ello el producto es expuesto a temperatura ambiente, para luego transferir los productos al área de almacenado.

El aseguramiento de la calidad, factor del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°23 que LACTEOSBOL Achacachi posee un nivel adecuado en este factor, cumpliendo positivamente con los indicadores de calidad, posee un laboratorio de control de calidad donde se realizan las pruebas correspondientes para la recepción



de leche, además de poseer certificación en BPMs, buenas practicas manufactureras y SENASAG.

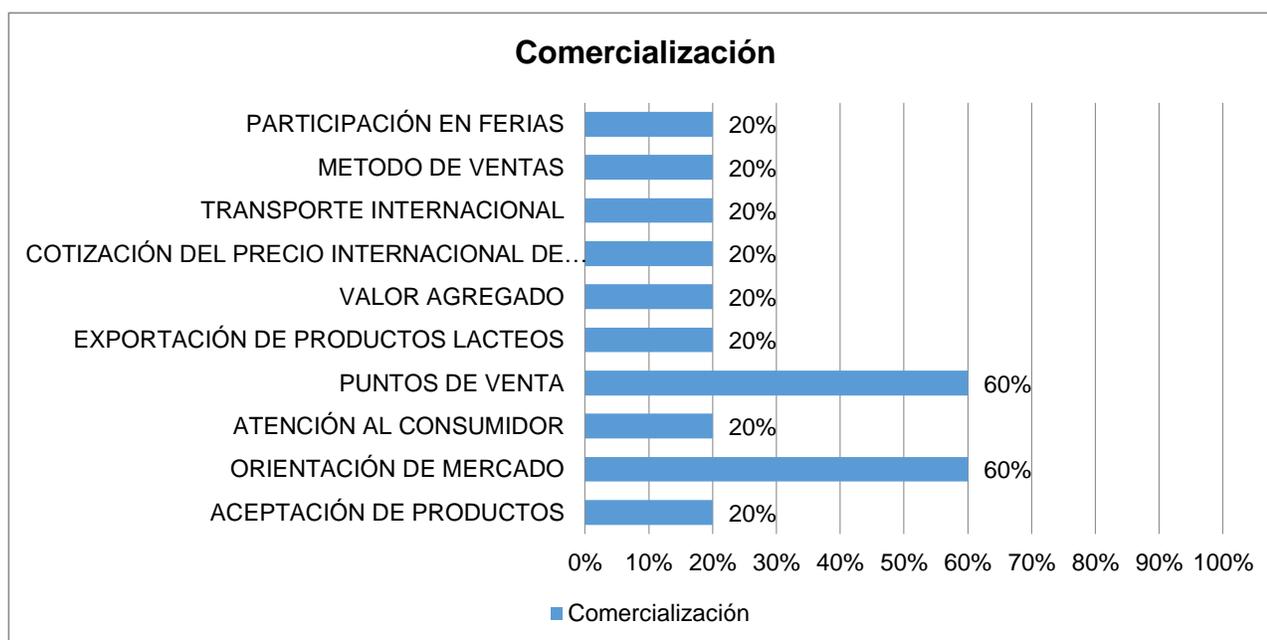
Grafica N°23. LACTEOSBOL – Factor Aseguramiento de la Calidad



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El factor Comercialización del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°24 que LACTEOSBOL Achacachi posee un nivel limitado en este factor, los indicadores de este factor que poseen un buen desempeño son los puntos de venta y la orientación de mercado.

Grafica N°24. LACTEOSBOL – Factor Comercialización



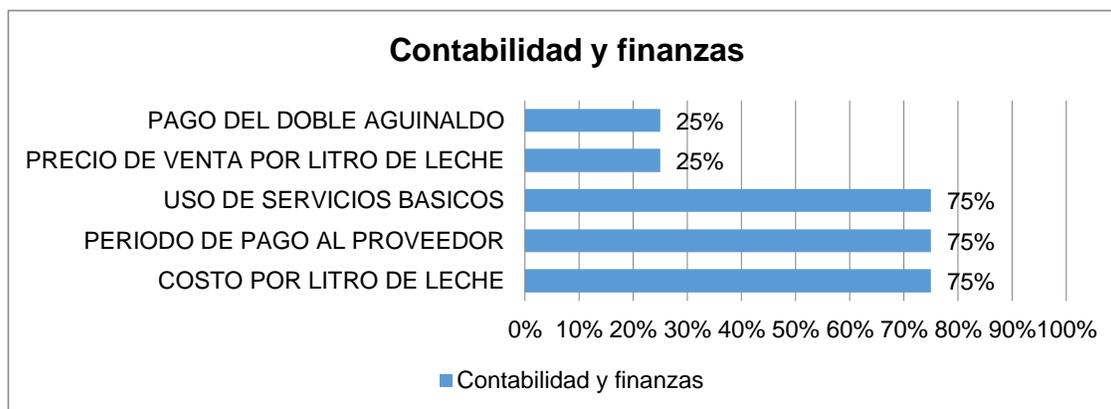
Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.



La participación en ferias por parte de LACTEOSBOL Achacachi esta en relación a las gestiones que se hacen desde el SEDEM o en otras instituciones afines al gobierno central, por el momento la empresa no exporta ningún producto lácteo.

El factor Contabilidad y finanzas del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°25 que LACTEOSBOL Achacachi posee un nivel adecuado en este factor, el indicador de este factor que posee un desempeño adecuado son el uso de servicios básicos y el costo por litro de leche, empero el precio de venta es limitado debido a la falta de reinversión destinada a la planta, ello por motivos administrativos centralizados en la institución pública SEDEM.

Grafica N°25. LACTEOSBOL – Factor Contabilidad y finanzas

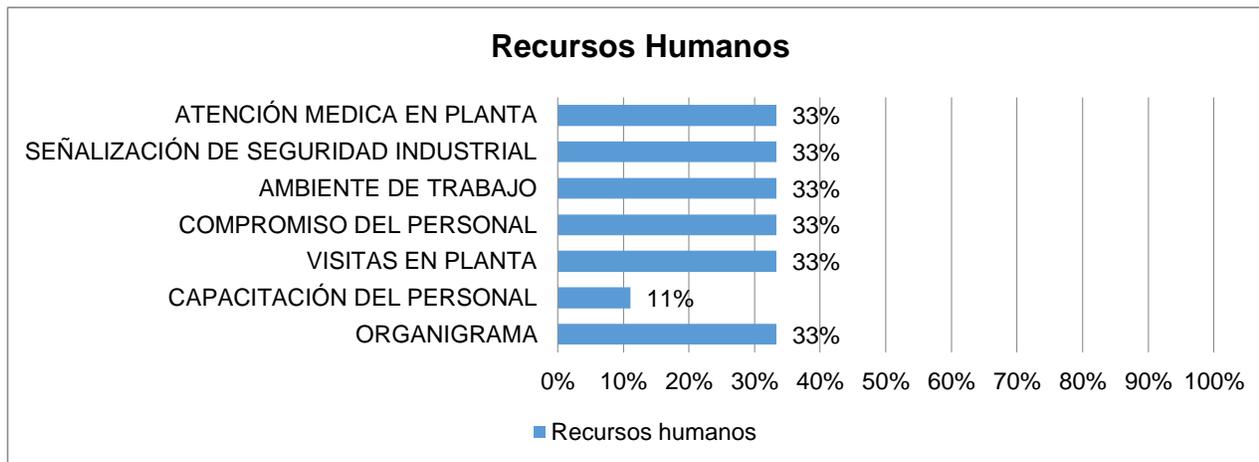


Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

El factor Recursos humanos del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°26 que LACTEOSBOL Achacachi posee un nivel limitado en este factor, en general no hay indicadores que posean un buen desempeño en este factor, existen problemas en cuanto a la capacitación del personal, señalización de seguridad industrial, principalmente en el área de quesos, no cuenta con un área exclusiva para la atención medica en la planta de producción.



Grafica N°26. LACTEOSBOL – Factor Recursos humanos

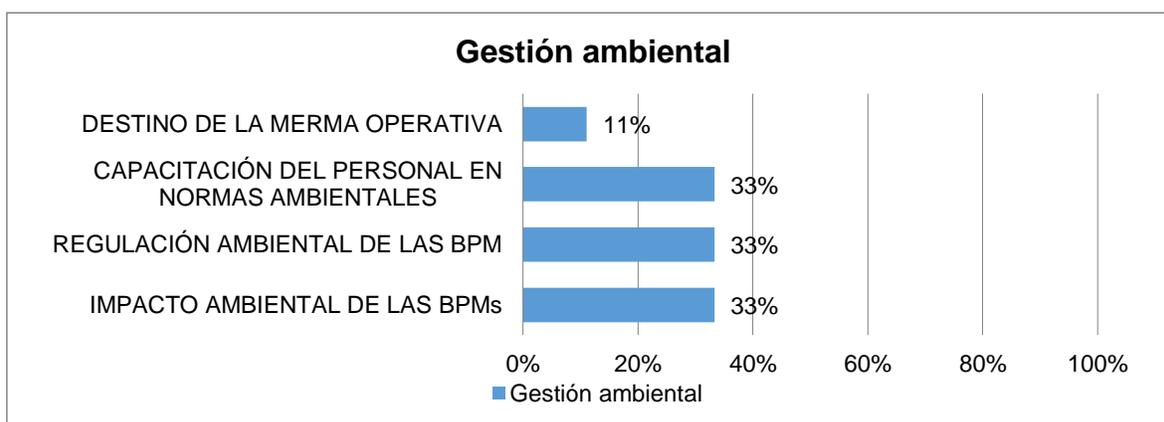


Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

La planta de LACTEOSBOL Achacachi posee una fuerza de trabajo de 40 personas, distribuidas en las distintas áreas de producción.

El factor gestión ambiental del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°27 que LACTEOSBOL Achacachi posee un nivel limitado en este factor, los indicadores de este factor generalmente poseen un desempeño limitado, existen deficiencias observables en el destino de la merma operativa, hay maquinas que presentan problemas e inclusive siguen operando.

Grafica N°27. LACTEOSBOL – Factor Gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

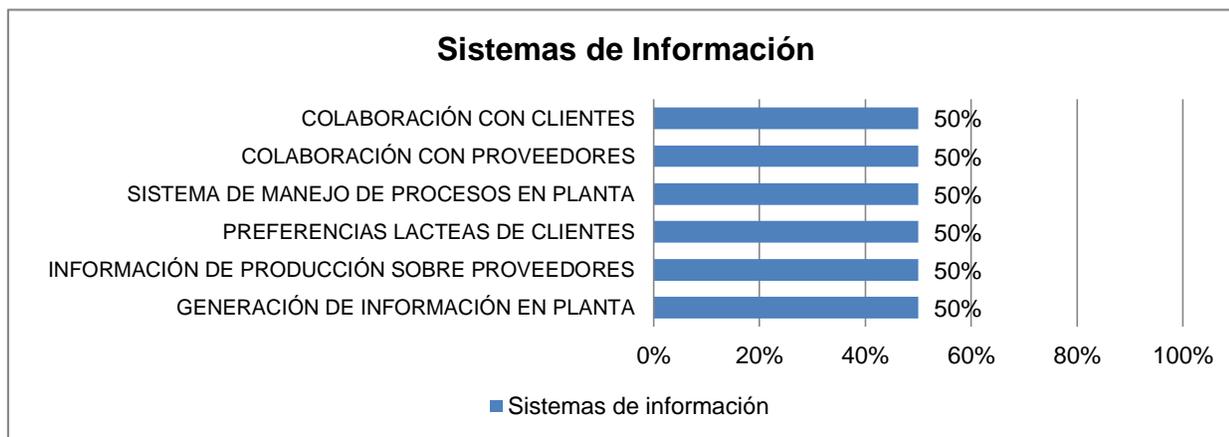


Indicadores como regulación y de impacto ambiental de las BPMs poseen un desempeño limitado principalmente por la falta de tratamiento de las aguas residuales generadas en producción.

El factor sistemas de información del modelo de competitividad, muestra en la gráfica N°28 que LACTEOSBOL Achacachi posee un nivel adecuado en este factor, el indicador de colaboración con proveedores es resaltante debido a la proximidad con ellos, además de la retroalimentación con los productores lecheros.



Gráfica N°28. LACTEOSBOL – Factor Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

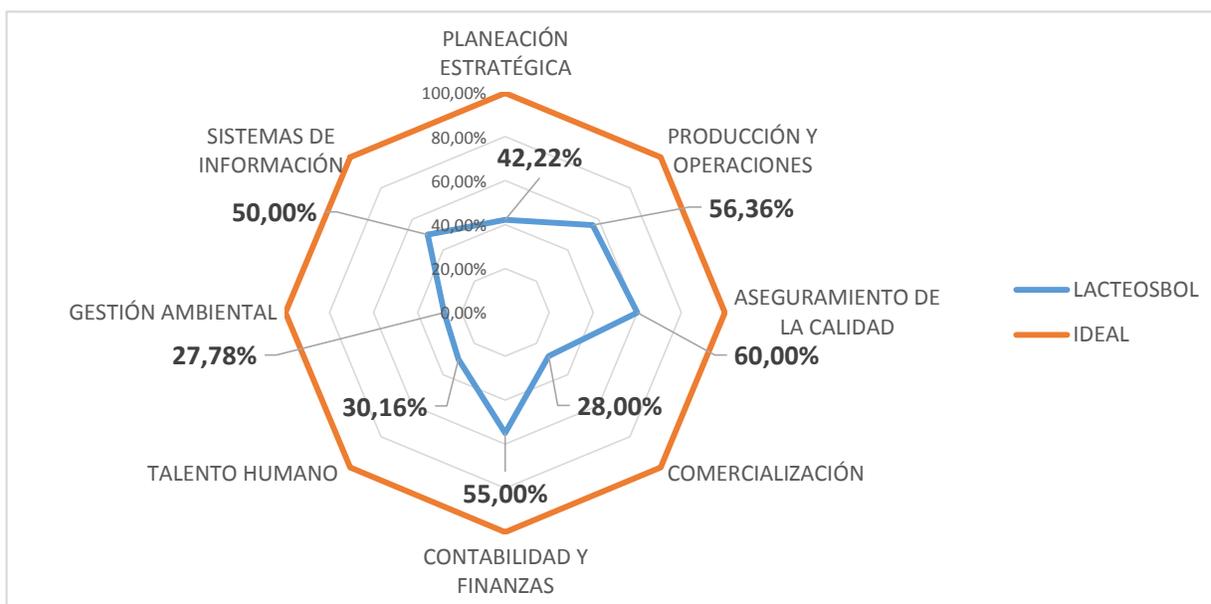
Las preferencias lácteas de clientes como indicador del factor sistema de información, es tomada en cuenta en cierta medida debido a la importancia del mercado al que se dirigen, principalmente el subsidio natal.

La planta láctea LACTEOSBOL Achacachi (Departamento de La Paz) de forma independiente obtuvo los siguientes resultados en relación a los 8 factores que componen el modelo de competitividad ajustado al contexto de la industria láctea boliviana.



La puntuación promedio de los factores e indicadores del modelo de competitividad, anteriormente citados permitió determinar que LACTEOSBOL Achacachi, posee una evaluación de 43,69% lo que significa que tiene un “nivel de competitividad deficiente”, siendo el factor menos favorable la comercialización.

Figura N°3.
Puntuación de los factores de competitividad de
La planta láctea LACTEOSBOL Achacachi



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

La industria lácteos de Bolivia, LACTEOSBOL Achacachi se halla limitada competitivamente principalmente por el factor “comercialización” y el de “recursos humanos”.

La producción de LACTEOSBOL es mínima a comparación de sus rivales en el mercado nacional, a ello se suma el principal cliente de la empresa, el Estado, donde el 90% de la producción llega al Susidio natal y al desayuno escolar, generando problemas en existencias de inventarios para los meses de noviembre, diciembre y enero periodo donde no hay clases escolares.

LACTEOSBOL Achacachi posee una experiencia en desarrollo dentro del sector lácteo, sus productos tienen calidad, empero sus limitaciones en cuanto a capacidad



instalada, tecnología e incursión en el mercado internacional limitan su desempeño en términos de “competitividad industrial”.

4.4. Estado de la competitividad de la industria láctea

En base a los resultados hallados en la investigación de campo llevada a cabo en las visitas a las plantas de producción de las empresas sujeto de investigación, PIL ANDINA S.A. (PIL La Paz, PIL Cochabamba y PIL Santa Cruz), Compañía de Alimentos S.A. (DELIZIA) y LACTEOSBOL Achacachi, se estableció el estado de la competitividad de la industria láctea boliviana.

Tomando como base teórica la “competitividad industrial” (ONUDI, 2016), definida como la capacidad de los países para aumentar su presencia en los mercados nacionales e internacionales al tiempo que desarrollan sectores y actividades industriales con mayores niveles de valor agregado y contenido tecnológico.

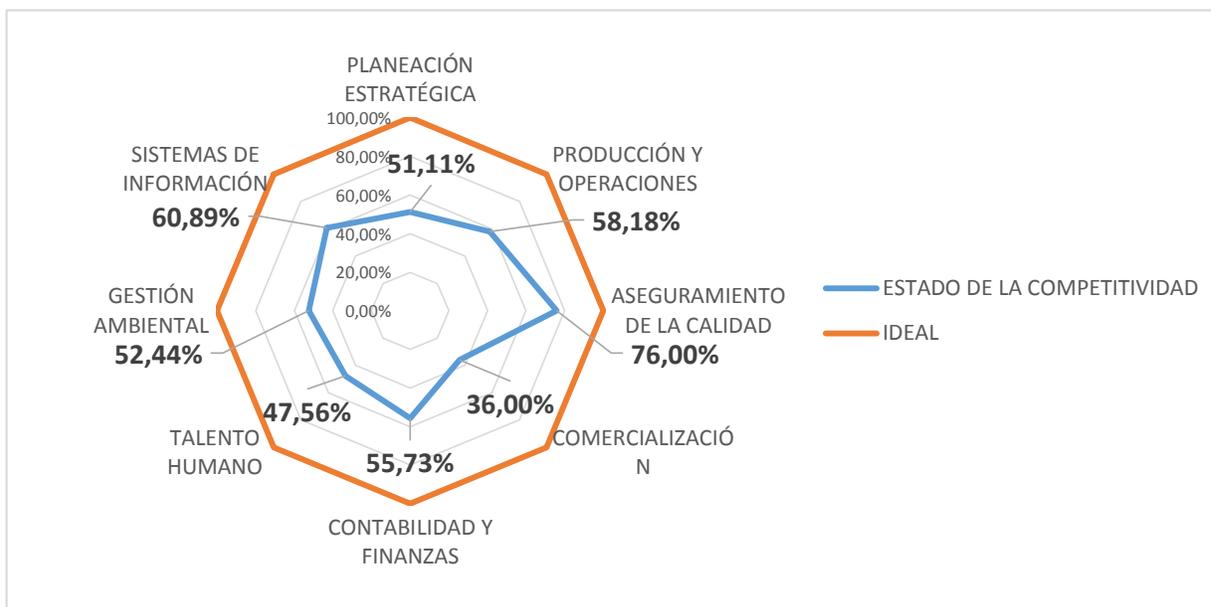
El conjunto de industrias lácteas bolivianas exportadoras y/o con capacidad de exportación de leche fluida y/o en polvo, en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, obtuvo los siguientes resultados en relación a los 8 factores que componen el modelo de competitividad ajustado al contexto en el que se desenvuelven.

La puntuación promedio de los factores e indicadores del modelo de competitividad analizadas en las empresas sujeto de investigación, PIL ANDINA, DELIZIA y LACTEOSBOL Achacachi, anteriormente citados permitió determinar el “estado de la industria láctea” misma que posee una evaluación de 54,74% lo que significa que tiene un “nivel de competitividad limitado”, siendo el factor menos favorable la comercialización.



Figura N°4.

Estado de competitividad de la industria láctea de los Departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz



Fuente: Elaboración propia en base al aporte teórico del Mapa del BID.

En este sentido el estado de la industria láctea boliviana en cuanto a competitividad industrial posee un nivel “limitado”, situación que repercute negativamente en el desempeño de la industria láctea, reflejada en el costo del litro de leche producido por el productor lechero boliviano, costo por industrialización de la leche, precio por litro de leche al consumidor, consumo per cápita de leche y su posibilidad de exportación a mercados internacionales, entre otros.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través del desarrollo de la investigación.

5.1. Conclusiones

- La investigación sobre la industria láctea boliviana, se basa en el siguiente concepto de competitividad industrial, el cual señala que es la capacidad de los sectores industriales de un país para aumentar su presencia en los mercados nacionales e internacionales al tiempo que desarrollan actividades industriales con mayores niveles de valor agregado y contenido tecnológico.
- La presente investigación permitió determinar que la situación que afronta la industria láctea boliviana es delicada, los costos de producción en cuanto a materia prima, origen de los insumos lácteos, acopio de leche, distribución de producto terminado (leche fluida y leche en polvo), genera altos precios de venta al consumidor final, limitando de esta manera su competitividad en el mercado interno como su capacidad de exportación para el externo.
- Medir la competitividad es importante para una industria láctea boliviana, porque le permite obtener un diagnóstico sobre los aspectos internos y externos de las mismas; y en base a la información generada poder tomar las decisiones que la lleven a cumplir con los objetivos trazados y aportar al desarrollo del PIB industrial boliviano.



5.2. Recomendaciones

- Para la obtención de mayor información sobre competitividad en determinada empresa láctea, se sugiere acordar un compromiso de colaboración para facilitar el acceso a información administrativa, financiera y contable, y de producción.
- Para mejorar la precisión del diagnóstico de competitividad lácteo, se recomienda contemplar tres categorías empresariales de medición: pequeña, mediana y gran empresa, con la finalidad de obtener un nivel de competitividad empresarial acorde al tamaño de la empresa láctea.
- Se recomienda investigar el potencial lechero del departamento de La Paz, aprovechar el mercado nacional e internacional a través de economías de escala y/o diferenciación de productos.



BIBLIOGRAFÍA

- Abel, G., & Romo, D. (2004). *Conceptos de Competitividad*. Mexico: Instituto Tecnológico Autónomo de México - Centro de Estudios de Competitividad.
- Agencia Boliviana de Información, A. (2015). *Sobreproducción en el sector primario lácteo*.
- Alejandro, Z. (25 de octubre de 2015). La Industria manufacturera pierde protagonismo en Bolivia. *El País*.
- Avendaño Osinaga, R. A. (2008). *Metodología de la Investigación*. Cochabamba: Educación y Cultura.
- Caño, M. (1993). *Competitividad y eficiencia en la industria láctea Uruguaya*. Universidad de la República, Montevideo.
- Castaño, M. L., & Gutierrez, C. A. (2011). *PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA AMCO*. Pereira Colombia: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA.
- Doryan, E. (1999). *Educación y Competitividad en Centroamérica*. Costa Rica: INCAE/CLACDS.
- Esser, H. M.-S. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL N° 59*.
- Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica 14° Edición*. México: Pearson.
- Giorgis, A. (2009). *Factores que afectan la competitividad de las empresas agropecuarias de la zona norte de la provincia de la Pampa (Argentina)*. Universidad de Córdoba Departamento de producción animal. Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hil.
- Horta & Jung, A. (2002). Competitividad, Industria Manufacturera. *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Montevideo*.
- IBCE. (Noviembre de 2016). Obtenido de Boletín Electrónico Bisemanal: http://ibce.org.bo/images/ibcecifras_documentos/Cifras-463-Bolivia-Exportaciones-Lacteos.pdf
- INE. (2016). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística.



- Jiménez Ramírez, M. H. (2006). *Modelo de competitividad empresarial*. Bogota - Universidad Manuela Beltrán: Umbral Científico.
- Krugman, P. (2001). Teoría del comercio internacional.
- Manglano Sada, J. (2012). *Valenciaplaza*. Obtenido de <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/47697/las-claves-del-diagnostico-competitivo.html>
- Medina, M. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México. *Revista internacional administracion & finanzas* .
- Ministerio de Economía, y. F. (2011). *El Nuevo Modelo Economico, Social, Comunitario y Productivo*.
- Munch, L. (1997). *Metodos y Tecnicas de Investigacion*. México: Trillar.
- Navas, J., & Guerras, L. (1998). *La direccion estrategica de la empresa: Teoria y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- ONUDI. (2016). *Informe sobre el Desarrollo Industrial 2016, El rol de la tecnologia y la innovación en el desarrollo industrial inclusivo y sostenible*.
- Padilla, C. (2002). La Gestion Económica - Ambiental en las Cadenas Globales de Mercancias en Bolivia . *Instituto de Estudios Sociales y Economicos*.
- Padilla, C. (2007). *Competitividad económica ambiental para la cadena de lácteos de Bolivia*. Cochabamba: Talleres Gráficos KIPUS.
- Padilla, R., & Juarez, M. (2006). *Efectos de la capacitacion en la competitividad de la industria manufacturera*. Revista de la CEPAL N° 49.
- PIL, A. (5 de Abril de 2016). www.pilandina.com.bo. Obtenido de Problematica de la Leche: Pil Andina S.A.: http://www.pilandina.com.bo/wpontent/uploads/2016/04/PIL_publicacion_05_abril_2016.pdf
- Pineiro. (1993). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996 . En L. Garay.
- Porter, M. (1985). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *The Free Press*.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja competitiva de las Naciones*. New York: The tree press.
- Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. Estados Unidos: Simon & Schuster.



- Porter, M. (2006). Ventaja Competitiva. En M. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*. Mexico: CECSA Quinta reimpression.
- Porter, M. E. (1992). *Estrategia competitiva*. E. Rei Argentina S.A. ISBN 959-9917-4-X.
- Porter, M. E. (1996). Que es estrategia. *Harvard Business Review* 74, 65 - 67.
- Produccion de leche en Bolivia se incremento a 1,4 millones de litros diarios en los ultimos tres años. (16 de marzo de 2015). *La Razón* .
- Quiroga, P. D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes*. Cali Colombia: Corporacion Universitaria Autónoma de Occidente: Universitaria Autónoma de Occidente.
- Rivkin, J. (2001). “*An Alternative Approach to Making Strategic Choices*”. Harvard Business School.
- Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme Latinoamericana*. Mexico : Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Schwab, Klaus. (2017). *Foro Economico Mundial*. Obtenido de www.weforum.org
- USAID. (2010). *Proyecto de productividad y competitividad - Bolivia*.
- Williams, Unrau, & Grinnell. (2005). Metodologia de la Investigación. En S. R. Hernández, C. C. Fernández, & L. P. Baptista.
- Zikmund, G., & Babin. (1998). *Investigación de Mercados*.



ANEXO N°1

EMPRESAS INDUSTRIALIZADORAS DE LÁCTEOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA PAZ, COCHABAMBA Y SANTA CRUZ

Nº	EMPRESA	DEPARTAMENTO
1	Pil Andina Cochabamba	COCHABAMBA
2	La Tamborada	COCHABAMBA
3	I.L.V.A.	COCHABAMBA
4	La Hacienda	COCHABAMBA
5	Alimentos Vigor	COCHABAMBA
6	Milk Ltda.	COCHABAMBA
7	Haas	COCHABAMBA
8	Bakita	COCHABAMBA
9	Pairumani	COCHABAMBA
10	Industrias Tecnal	COCHABAMBA
11	Pil Andina La Paz	LA PAZ
12	ILPAZ	LA PAZ
13	Flor de Leche	LA PAZ
14	Ind. De Alimentos INAL	LA PAZ
15	Ind. DELIZIA	LA PAZ
16	SOALPRO	LA PAZ
17	Productos Maya	LA PAZ
18	Pil Santa Cruz	SANTA CRUZ
19	La Campiña	SANTA CRUZ
20	Producto ALDI	SANTA CRUZ
21	Alsa Clara Bella	SANTA CRUZ
22	Ind. Del Campo	SANTA CRUZ
23	La Purita	SANTA CRUZ
24	CIDTA	SANTA CRUZ
25	Prod. Cotoca	SANTA CRUZ
26	CASERTI	SANTA CRUZ
27	Quesos Michel	SANTA CRUZ
28	Lácteos Sierra	SANTA CRUZ
29	San Javier	SANTA CRUZ
30	Menonitas	SANTA CRUZ
31	La Suisse	SANTA CRUZ

FUENTE: SENASAG 2012.
ANDIL 2016.



ANEXO N°2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, GUÍA DE OBSERVACIÓN IN SITU

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS													
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS													
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS													
INSTITUTO DE INVESTIGACION Y CAPACITACION EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS													
GUIA DE OBSERVACIÓN													
Objetivo: Identificar las actividades productivas clave para el adecuado desempeño competitivo de la planta industrializadora de lacteos.													
NOMBRE DE LA PLANTA INDUSTRIAL:										Formulario - PL01			
CATEGORIA	INDICADOR	Calificación en base al cumplimiento del indicador										OBSERVACIÓN	
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	UBICACIÓN DE PLANTA	accesibilidad	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	PROXIMIDAD A LA MATERIA PRIMA	distancia planta productiva - proveedor	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	SERVICIOS BASICOS	luz, agua, telefono y otros	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	ASEO GENERAL	limpieza	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	DISTRIBUCION DE PLANTA	alineacion de la maquinaria por actividad	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
		señalización en planta	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	MATERIA PRIMA	abastecimiento	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	CAPACIDAD INSTALADA	utilizacion - capacidad instalada	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	TECNOLOGIA	antigüedad de la maquinaria	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
automatización de los procesos		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
INVENTARIOS	mantenimiento de la maquinaria	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	volumen de inventarios	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	CALIDAD	cuenta con un laboratorio de investigación	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
		certificaciones que posee	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
PRODUCTOS NUEVOS	investigación para la oferta de nuevos productos	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
GESTIÓN AMBIENTAL	GESTION DE RESIDUOS	tratamiento de desperdicios	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
		manipulacion de desperdicios	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	MERMA	administracion de desperdicio	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
RECURSOS HUMANOS	NUMERO DE TRABAJADORES	trabajadores en planta	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	uso de indumentaria de trabajo	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	ESPACIOS DE TRABAJO	comodidad trabajador - actividad	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	MOTIVACION DEL PERSONAL	compromiso trabajador - actividad	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	



ANEXO N°3

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, FORMULARIO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES		FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS		CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS		INSTITUTO DE INVESTIGACION Y CAPACITACION EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FORMULARIO DE ENTREVISTA		Estado de la Competitividad de la Planta industrializadora de lácteos		OBJETIVO: Identificar Las actividades productivas y administrativas clave de la industria láctea.		Formulario - PLPP1	
PLANTA INDUSTRIAL: PIL ANDINA S.A. - LA PAZ.							
RESPONDA LAS SIGUENTES PREGUNTAS:							
1) ¿Cuántos trabajadores posee la planta procesadora de lácteos? (indique el número de trabajadores).	Área operativa		Trab.				
	Área administrativa		Trab.				
R.-							
2) ¿Cuál es el volumen día promedio, en recepción de leche cruda en la planta? Señale el más próximo a la planta:	< 20.000 litros						
	20.000 a 100.000 litros						
	> 100.000 litros						
R.-							
3) ¿La empresa exporta productos bajo algún formato de lácteos?	R.-						
4) ¿Para el adecuado desempeño productivo y administrativo de la planta láctea, señale los criterios relacionados a su actividad industrial	Volumen de producción						
	Orientación al mercado internacional						
	Satisfacción al cliente						
	R.-						
5) ¿Qué actividades considera clave para el desempeño productivo y administrativo en planta?	R.-						
6) ¿En el último semestre la empresa participo en ferias lácteas? Señale el número en las que participo:	Feria Internacional Láctea						
	Feria Departamental Láctea						
	Ferías de Alimentos						
	No participo de una Feria Internacional						
R.-							
7) ¿Qué beneficios extras, al precio fijado, perciben sus proveedores de leche al trabajar con la planta industrializadora? Señale los beneficios proporcionados a sus proveedores de leche:	Capacitación						
	Económico						
	Suministros de equipos						
	Veterinario						
	Otro						
R.-							
8) ¿El mercado boliviano es exigente, en cuanto a calidad y aceptación de los productos?	R.-						
Cargo:							
Nivel de Formación:	LICENCIATURA			MAESTRIA			
	BACHILLERATO			DOCTORADO			
Antigüedad en el cargo:	< a 1 año						
	de 1 año - 3 años						
	> a 3 años						



ANEXO N°4
CARTAS DE SOLICITUD DE VISITA EN PLANTAS DE PRODUCCIÓN



La Paz, mayo 15 de 2017
FCEF.CAE.IICCA. A N° 493/2017

Señor
Lic. Juan Pablo Martínez Barrientos
SUB GERENTE REGIONAL
PIL ANDINA S.A.
SANTA CRUZ.-

**REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA
VISITAR LA EMPRESA**

De mi mayor consideración:

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre “Las características de las empresas públicas y privadas de Bolivia”, para este propósito solicito a usted la autorización para una visita a la planta de producción para conocer el desarrollo de sus procesos productivos, las características de sus productos y la visión empresarial de la empresa en el área de producción y comercialización.

La visita se realizara en la siguiente fecha:

- Planta Santa Cruz fecha solicitada 21 de julio

El equipo que visitara la empresa está compuesto por 5 personas a cargo de la MSc. Eloina Callejas de Burgoa, su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.

MAE Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR IICCA



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INSTITUTO DE INVESTIGACION Y CAPACITACION EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACION DE CAPITAL INTELECTUAL”



La Paz, mayo 15 de 2017
FCEF.CAE.IICCA. A N° 494/2017



Señor
Lic. Daniel Aguilar Cabrera
**GERENTE GENERAL
PIL ANDINA S.A.
COCHABAMBA.-**

**REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA
VISITAR LA EMPRESA.**

De mi mayor consideración:

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre “Las características de las empresas públicas y privadas de Bolivia”, para este propósito solicito a usted la autorización para una visita a las plantas de producción para conocer el desarrollo de sus procesos productivos, las características de sus productos y la visión empresarial de la empresa en el área de producción y comercialización.

Las visitas se realizaran en las siguientes fechas:

- Planta Cochabamba fecha solicitada 02 de junio
- Planta Santa Cruz fecha solicitada 21 de julio

El equipo que visitara la empresa está compuesto por 5 personas a cargo de la MSc. Eloina Callejas de Burgoa, su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.

MAE Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR IICCA



C.c. Archivo
Cronológico
AJJ /mcc.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL”

La Paz, mayo 15 de 2017
FCEF.CAE.IICCA. A N° 495/2017



Señor
Lic. Wilson Alcócer Romero
**RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS
PIL ANDINA S.A.
COCHABAMBA.-**

**REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION
PARA VISITAR LA EMPRESA.**

De mi mayor consideración:

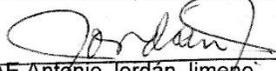
El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre “Las características de las empresas públicas y privadas de Bolivia”, para este propósito solicito a usted la autorización para una visita a las plantas de producción para conocer el desarrollo de sus procesos productivos, las características de sus productos y la visión empresarial de la empresa en el área de producción y comercialización.

Las visitas se realizaran en las siguientes fechas:

- Planta Cochabamba fecha solicitada 02 de junio
- Planta Santa Cruz fecha solicitada 21 de julio

El equipo que visitara la empresa está compuesto por 5 personas a cargo de MSc. Eloina Callejas de Burgoa, su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.


MAE Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR IICCA



C.c. Archivo
Cronológico
AJJ /mcc.



 UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL”

La Paz, marzo 14 de 2017
FCEF.CAE.IICCA. A Nº 191/2017



Señor
Ing. MIM Horacio Vera Loza Lavadenz
GERENTE DE DESARROLLO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. – DELIZIA
Presente

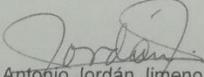
REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA VISITAR LA EMPRESA

De mi mayor consideración:

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre los **“FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**, motivo por el que solicitamos su autorización para que el equipo de investigación compuesto por 5 personas, pueda realizar una visita a la planta para conocer el proceso productivo lácteo, asimismo efectuar una entrevista al Gerente de Producción.

Su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria. Para este efecto el equipo de investigación está a cargo de MSc. Eloina Callejas de Burgoa.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.


MAE Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR IICCA



C.c. Archivo
AJJ Cronológico
/Gov*

Sopocachi Calle Rosendo Gutiérrez Nº 713 (Entre Av. Ecuador y Abdón Saavedra)
Teléfonos 2 423 453 – Fax: 2 423 446
Email: [icca@umsa.bo](mailto:iicca@umsa.bo) Web: <http://icca.umsa.bo>
La Paz – Bolivia



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL”

La Paz, mayo 5 de 2017
FCEF.CAE.IICCA. A N° 460/2017

Señor
Lic. Marco Fernández
GERENTE TÉCNICO
LACTEOSBOL
Presente.-

REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA VISITAR LAS
PLANTAS DE PRODUCCION DE LA EMPRESA.

De mi mayor consideración:

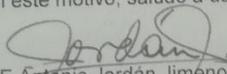
El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre “Las características de las empresas públicas y privadas de Bolivia”, para este propósito solicito a usted la autorización para una visita a las plantas de producción para conocer el desarrollo de sus procesos productivos, las características de sus productos y la visión empresarial de la empresa en el área de producción y comercialización.

Las visitas se realizaran en las siguientes fechas:

- Planta de Cítricos Valle Sajta fecha solicitada 01 de junio
- Planta de Lácteos Achacachi fecha solicitada 08 de junio
- Planta de Cítricos Caranavi fecha solicitada 04 de julio

El equipo que visitara la empresa está compuesto por 5 personas a cargo de la MSc. Eloina Callejas de Burgoa, su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.


MAE Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR IICCA

AJJ/mcc.

IICCA: Av. Mariscal Santa Cruz (Prado) N° 1392 esquina Calle Colombia Edificio Cámara Nacional de Comercio, piso 7
Teléfono 2 423 453 Fax: 2 423 448
E-mail: icca@umsa.bo Web: <http://icca.umsa.bo>
La Paz – Bolivia

05 MAYO 2017
VENTANILLA
UNICA
La Paz - Bolivia



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL”

La Paz, marzo 29 de 2017
FCEF.CAE.IICCA. A N° 201/2017

570
RECIBIDO 30 MAR 2017

SOALPRO S.R.L.
RECIBIDO

Señor
Lic. Gerardo Cárdenas Sánchez
GERENTE GENERAL
SOCIEDAD DE ALIMENTOS PROCESADOS – SOALPRO S.R.L.
Presente

REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA VISITAR LA EMPRESA

De mi mayor consideración:

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre los “FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”, motivo por el que solicitamos su autorización para que el equipo de investigación compuesto por 5 personas, pueda realizar una visita a la planta para conocer el proceso productivo lácteo, asimismo efectuar una entrevista al Gerente de Producción.

Su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria. Para este efecto el equipo de investigación está a cargo de MSc. Eloina Callejas de Burgoa.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.

MAE Antonio Jordán Jiménez
DIRECTOR IICCA

C.c. Archivo
A.JJ Cronológico
/Gov*

Sopocachi Calle Rosendo Gutiérrez N° 713 (Entre Av. Ecuador y Abdón Saavedra)
Teléfono: 2 423 453 – Fax: 2 423 448
Email: [icca@umsa.bo](mailto:iicca@umsa.bo) Web: <http://icca.umsa.bo>
La Paz – Bolivia



 UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

 IICCA

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL”

La Paz, marzo 14 de 2017
FCEF, CAE, IICCA, A N°192/2017

SICLAF S.A.
RECIBIDO
El Alto, 16 de marzo de 2017
Hrs 10:50

Señor
Lic. Mario Antonio Yaffar
GERENTE GENERAL
LA FRANCESA
Presente

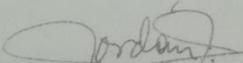
REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA VISITAR LA EMPRESA

De mi mayor consideración:

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre los “FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”, motivo por el que solicitamos su autorización para que el equipo de investigación compuesto por 5 personas, pueda realizar una visita a la planta para conocer el proceso productivo lácteo, asimismo efectuar una entrevista al Gerente de Producción.

Su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria. Para este efecto el equipo de investigación está a cargo de MSc. Eloina Callejas de Burgoa.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.


MAE Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR IICCA



C.c. Archivo
AJJ Cronológico
/Gov*

Sopocachi Calle Rosendo Gutierrez N° 713 (Entre Av. Ecuador y Abdón Saavedra)
Teléfonos 2423 453 – Fax: 2 423 448
Email: iicca@umsa.bo Web: <http://iicca.umsa.bo>
La Paz – Bolivia



 UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL”

La Paz, abril 21 de 2017
FCEF-CAE-IICCA. A N° 399/2017

Señor
Ing. Limber Camacho
GERENTE TÉCNICO
INDUSTRIAS LÁCTEAS DE VALLE ALTO - ILVA
COCHABAMBA

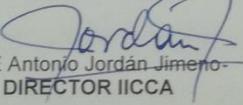
REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA
VISITAR LA EMPRESA

De mi mayor consideración:

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre los **FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**, la empresa que tan acertadamente usted dirige es representativa de la industria cochabambina, motivo por el cual solicitamos su autorización, para que el equipo de investigación compuesto por 5 personas pueda realizar una visita a la planta para conocer el proceso productivo lácteo y una entrevista con el Gerente de Producción.

Su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria. Para este efecto el equipo de investigación está a cargo de MSc. Eloina Callejas de Burgoa.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.


MAE Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR IICCA

C.c. Archivo Cronológica

IICCA: Av. Mariscal Santa Cruz N° 1392 (Prado) esquina Calle Colombia Edificio Cámara Nacional de Comercio, piso 7
Teléfono 2 31 07 08 Fax: 2 31 06 09
E-mail: [icca@umsa.bo](mailto:iicca@umsa.bo) Web: <http://icca.umsa.bo>
La Paz - Bolivia



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL”

La Paz, agosto 1 de 2017
FCEF.CAE.IICCA. A. N° 762/2017

Miriam Salazar M.
Ing. Miriam Salazar M.
COORDINADORA - ASPROLPA
Recibido 10-08-2017

Señor
Lic. Cristóbal Marca
**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES LECHEROS DE LA
PROVINCIA DE AROMA
ASPROLPA**
Presente.-

**REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA VISITAR GRANJAS DE
PRODUCCION LECHERA.**

De mi mayor consideración:

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre “Las características de las empresas públicas y privadas de Bolivia”, para este propósito solicito a usted la autorización para una visita las granjas de producción lechera de una parte de sus asociados, para conocer el desarrollo de sus procesos productivos, el número del hatos lechero, las características de sus procesos productivos, el número del hatos lechero, las características de sus productos y la visión empresarial del asociado.

El equipo que visitara las granjas de los asociados de ASPROLPA, está compuesto por 5 personas a cargo de MSc. Eloina Callejas de Burgoa, su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria.
Con este motivo, saludo a usted atentamente.

Jordán
MAE Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR IICCA



c.c. arch.
c.c. corr.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“CONTRIBUIMOS A LA FORMACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL”

La Paz, junio 12 de 2017
FCEF-CAE-IICCA. A N°562/2017

Señor
Lic. Juan Vera Cadima
Presidente APL
Asociación de productores de leche, APL
COCHABAMBA

REF.: SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA VISITAR
GRANJAS DE PRODUCCION LECHERA.

De mi mayor consideración:

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz, está realizando la investigación sobre los “factores de competitividad empresarial”, para este propósito solicito a usted la autorización para visitar las granjas de producción lechera de una parte de sus asociados, para conocer el desarrollo de sus procesos productivos, el número del hatu lechero, las características de sus productos y la visión empresarial del asociado.

El equipo que visitara las granjas de los asociados de APL, está compuesto por 5 personas a cargo de MSc. Eloina Callejas de Burgoa, su colaboración será un aporte importante para la investigación, el mismo que está orientado a favorecer a la comunidad académica universitaria.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.


MAE. Antonio Jordán Jimeno
DIRECTOR



C.c. Archivo
AJJ Cronológico
mcc.



Asociación Nacional
de Industrias Lácteas

La Paz, 09 de septiembre del 2015

ANDIL 219/2015

Señor
Antonio Jordán Jimeno
Presente.-

Ref.: Solicitud de Información

Estimado Sr. Jordán:

De acuerdo a su nota FCEF.ADM.IICCA.DIR N° 2285/2015 recibida en fecha 28 de agosto del presente, le hacemos llegar la información solicitada:

EMPRESA	DIRECCIÓN	Representante	CARGO	telefono
Compañía de Alimentos Ltda.	Calle Abrojo # 5100 carr. Viacha Km 7 El Alto	Ing. Narumi Nishizawa	Gerente General	2-834757
La Francesa S.A.	Carretera a Viacha Km 6,5 El Alto	Lic. Luis Antonio Sánchez	Gerente ADM.	2-852099
Flor de leche S.R.L.	Calle 4 de abril # 8 Achocalla	Lic. Pablo Andrade	Gerente General	2-890511
Soalpro S.R.L.	Av. Cristóbal Mendoza # 1574 z Charapaqui El Alto	Lic. Gerardo Cárdenas	Gerente General	2-832928

Sin otro particular, le envío un cordial saludo, y quedo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Muy atentamente,

Edwin Valverde A.
GERENTE GENERAL

c.c. Archivos

Central La Paz, C/ Potosí No. 1321 Edif. Max Salzmán 5to. piso of. 505
Telf. 2901875 web: www.andil.com.bo • E-mail: info@andil.com.bo
Santa Cruz: Av. Japón No. 3105 (3er. Anillo Externo), esq. C/ Mataracú 1er. piso
Telefax: 3418217 • E-mail: gerencia.andil@entelnet.bo