

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMÍA



TESIS DE GRADO

**CADENA ESTRATÉGICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
EXPORTADORA DE TEXTILES PARA LOGRAR VENTAJAS
COMPETITIVAS MEDIANTE UN MODELO EXPORTADOR
CASO: CIUDAD DE LA PAZ**

POSTULANTE : Carlos Salvatierra Catoira
TUTOR : Lic. Marcelo Aguirre Vargas

La Paz – Bolivia
2003

Dedicado a mi familia, mis padres, sobrinos hermanos, por entenderme y estimularme, pero especialmente a mi madre por su constante apoyo y ejemplo a largo de toda la carrera y mi vida.

En forma especial al Docente de la Carrera de Economía Lic. Marcelo Aguirre Vargas, catedrático tutor, por su colaboración y permanente estímulo en la realización de este trabajo

INDICE GENERAL

Capítulo I.....	1
1. Aspectos Generales.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Identificación y Formulación del Problema de Investigación.....	3
1.2.1. Situación Actual.....	3
1.2.2. Pronóstico.....	5
1.3. Formulación del Problema.....	6
1.4. Definición de la Hipótesis.....	6
1.4.1. Definición de las Variables.....	7
1.5. Objetivo de la Investigación.....	7
1.5.1. Objetivo General.....	7
1.5.2. Objetivo del Marco Teórico.....	7
1.5.3. Objetivo Marco Práctico.....	8
1.6. Justificación de la Investigación.....	8
1.6.1. Justificación Teórica.....	8
1.6.2. Justificación Metodológica.....	8
1.6.3. Justificación Práctica.....	9
1.6.4. Justificación Social.....	9
1.7. Metodología de la Investigación.....	9
1.7.1. Tipo de Estudio.....	10
1.7.1.1. Enfoque Analítico.....	10
1.7.2. Determinación del Horizonte del tiempo.....	10
1.7.3. Técnicas de la Investigación.....	10
1.7.3.1. Fuentes Primarias de Recolección de la Información.....	11
1.7.3.2. Fuentes Secundarias de Recolección de Información.....	11
1.7.4. Unidades de Análisis.....	12
1.7.5. Determinación de la Muestra.....	12
1.7.5.1. Criterios de Selección.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Ventajas Competitivas.....	14
2.1.1. Definición de Estrategias Competitivas.....	14
2.1.2. Las Ventajas Competitivas en el Comercio Internacional.....	14
2.1.3. Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	15
2.1.3.1. La Amenaza de la Entrada de Nuevas Empresas.....	15
2.1.3.2. Rivalidad Entre los Competidores Existentes.....	16
2.1.3.3. La Amenaza de Productos Sustitutos.....	16
2.1.3.4. El Poder de Negociación de los Compradores.....	16
2.1.3.5. El Poder de Negociación de los Proveedores.....	17
2.1.4. Factores Determinantes de las Ventajas Competitivas.....	17
2.1.4.1. Condiciones de los Factores.....	17
2.1.4.2. Condiciones de la Demanda.....	18
2.1.4.3. Sectores Conexos y de Apoyo.....	19
2.1.4.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.....	20
2.1.5. Estrategias Competitivas Genéricas.....	20
2.1.5.1. Liderazgo en Costos.....	21
2.1.5.2. Diferenciación.....	21
2.1.5.3. Estrategia de Enfoque.....	22

2.1.6. Decisiones Estratégicas.....	22
2.1.7. Competitividad del Neoestructuralismo Cepalino.....	23
2.2. Comercialización Internacional.....	23
2.2.1. Definición de Comercio Internacional.....	23
2.2.2. La Tarea del Marketing Internacional.....	24
2.2.3. Elementos Incontrolables Internacionales.....	24
2.2.4. Elementos Incontrolables Nacionales.....	25
2.2.5. Elementos Controlables de la Empresa.....	25
2.2.5.1. Producto.....	25
2.2.5.2. Precio.....	26
2.2.5.2.1. Los Gastos Variables de Exportación.....	26
2.2.5.2.2. Determinación del Precio de Exportación.....	28
2.2.5.3. Distribución.....	29
2.2.5.3.1. La Logística de la Exportación.....	29
2.2.5.3.2. Seguros de Transporte.....	29
2.2.5.4. Promoción.....	30
2.2.6. Estrategia de Marketing Internacional.....	30
2.2.6.1. Exportaciones.....	30
2.2.7. Tramites de una Exportación Definitiva.....	31
2.2.8. Formas de Pago en el Comercio Exterior.....	33
2.2.8.1. Sistemas Bancarios.....	34
2.2.8.2. Formas de Pago.....	34
2.2.9. Los Incoterms.....	35
2.2.9.1. Finalidad de los Incoterms.....	35
2.2.9.2. Presentación de los Incoterms.....	35
2.2.10. Riesgo en el Comercio Exterior.....	37
2.2.10.1 Riesgo de Variación en el Tipo de Cambio.....	37
2.2.10.2. Riesgo de Credito en el Comercio Exterior.....	37
2.2.10.3. Riesgo en el Transporte Internacional.....	37
2.3.1. Cadenas Estratégicas.....	38
2.3.1.1. Definiciones.....	38
2.3.1.2. Ventajas de una Cadena.....	38
2.3.1.3. Desventajas de las Cadenas Estrategicas.....	39
2.3.2. Metas de las Cadenas.....	39
2.3.3. Tipos de Cadenas.....	40
2.3.3.1. Según el Objeto de Asaociación.....	41
2.3.3.1.1. Producción.....	41
2.3.3.1.2. Comercialización.....	41
2.3.3.1.3. Tecnología.....	41
2.3.3.1.4. Financiamiento.....	41
2.3.3.2. Por su Grado de Formalización.....	41
2.3.3.2.1. Cadenas Formales y Contractuales.....	42
2.3.3.2.2. Cadenas Mediante Inversión Minorista.....	42
2.3.3.2.3. Empredimiento Conjunto o Cadenas Equitativas.....	42
2.3.3.2.4. Cooperación Virtual.....	43
2.3.4. Condiciones para Formar una Cadena.....	43
2.3.5. Como Funcionan las Cadenas.....	43
2.3.6. Utilización de las Cadenas.....	44
2.3.7. Formas de Organización.....	44
2.3.7.1. Joint Ventures.....	44

2.3.7.2. Consorcios.....	45
2.3.7.3. Trading Company.....	45
2.4. Características del Sector de Estudio.....	45
2.4.1. Pequeña y Mediana Empresa.....	46
2.4.2. Ventaja de la Pequeña y Mediana Empresa.....	47
2.4.3. El Trabajo de la Pequeña y mediana Empresa.....	48
2.4.3.1. El Valor Agregado y la Pequeña y Mediana Empresa.....	49
2.4.3.2. Los Nexos de la Pequeña Empresa.....	49
2.4.3.3. El Acceso al Know-How y a la Tecnología.....	50
2.4.4. La Industria Textil.....	50
2.4.4.1. Antecedentes Históricos.....	51
2.4.4.2. Características Generales del Sector.....	52
Capítulo III: Marco Práctico.....	53
3.2. Estrategias de Comercialización.....	53
3.1.1. Obstáculos para la Exportación.....	53
3.1.2. Investigación de Mercados.....	55
3.1.3. Inversión Conjunta.....	57
3.2. Conocimiento de Mercados Internacionales.....	58
3.2.1. Entorno Legal.....	58
3.2.2. Demografía.....	59
3.2.3. Entorno Económico.....	61
3.2.4. Fuerzas Competitivas.....	62
3.3. Manejo de Conceptos Técnicos en Mercados Internacionales.....	64
3.3.1. Procedimiento de Exportación.....	65
3.3.2. Formas de Pago.....	65
3.3.3. Incoterms.....	66
3.3.4. Riesgo de Crédito.....	67
3.3.5. Seguro.....	68
3.3.6. Producto.....	69
3.3.7. Precio.....	70
3.3.8. Distribución.....	71
3.3.9. Promoción.....	72
3.4. Competitividad.....	73
3.4.1. Amenaza de Participantes Nuevos.....	73
3.4.2. Poder de los Proveedores.....	74
3.4.3. Poder de los Compradores.....	75
3.4.4. Condiciones de los Factores.....	76
3.4.5. Sectores Conexos y de Apoyo.....	77
3.4.6. Estrategias Competitivas Genéricas.....	79
3.4.7. Liderazgo en Costos.....	80
3.4.8. Diferenciación.....	81
3.5. Cadenas Estratégicas.....	82
3.5.1. Paradigmas.....	82
3.5.1.1. Pérdida de Control de su Empresas Mediante una Cadena.....	82
3.5.1.2. Organizaciones con las que Formaría Cadenas.....	83
3.5.1.3. Condiciones para formar una Cadena con Empresas del Extranjero.....	83
3.5.1.4. Ventajas de una Cadena.....	84
3.5.2. Métodos de las Cadenas.....	85
3.5.3. Nivel de Éxito Alcanzado por las Empresas.....	86
3.6. Comprobación de la Hipótesis.....	87

3.7. Matriz de Vester.....	90
3.7.1. Árboles de Problemas.....	91
3.7.2. Árboles de Objetivos.....	92
Capítulo IV: Propuesta.....	93
4.1. Objetivos de la Propuesta.....	93
4.2. Condiciones Básicas para la Aplicación de la Propuesta.....	93
4.3. Determinación de Problemas.....	93
4.4. Cadenas Estrategicas.....	94
4.5. Modelo de Incursión a Mercados Internacionales.....	96
4.6. Relaciones y Responsabilidades entre los Miembros de la Cadena.....	98
4.6.1.1. Fase I Relación Empresa Líder- Empresa Comercializadora.....	99
4.6.1.2. Fase II Relación Empresa Líder- Mediana Empresa.....	100
4.6.1.3. Fase III Relación Mediana Empresa- Pequeña Empresa.....	100
4.6.2. Características de la Empresa Líder.....	100
4.6.3. Características del Aliado Extranjero.....	102
4.6.4. Características de la Pyme.....	104
4.7. Objetivos de la Cadena.....	104
4.8. Análisis de la Empresa.....	105
4.9. Planificación de la Cadena.....	106
4.10. Cultura y Mentalidad.....	108
4.10.1. Superar Barreras Culturales y de Mentalidad.....	110
4.11. Capacitación.....	111
4.12. Implantación.....	112
4.12.1. La Búsqueda de Aliados.....	112
4.12.2. Negociación Entre las Empresas.....	113
4.13. Estructura de la Cadena.....	113
4.14. La Administración de las Cadenas.....	114
4.14.1. Principios de la Cadena.....	115
4.14.2. Compromiso de la Cadena.....	116
4.14.3. Responsabilidad de la Cadena.....	117
4.15. Evaluación.....	118
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	119
5.1. Conclusiones Finales del Trabajo.....	119
5.2. Recomendaciones.....	122

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

Esta Tesis va dirigida a la formación de una Cadena Estratégica entre productores nacionales de textiles y empresas extranjeras comercializadoras. Esta cadena estaría compuesta por empresas pequeñas y medianas que trabajarían bajo subcontratación de la empresa denominada “Líder”, esta se encargara de obtener pedidos de una empresa extranjera con la que habrá formado previamente una Cadena Estratégica.

La empresa Líder se constituye en el núcleo y la articuladora del modelo, el cual se denominara “Cadena Productiva” ya que es la que debe contactar a la empresa comercializadora e iniciar proceso de subcontratación.

La principal ventaja de la Cadena Estratégica esta en que cada empresa se especializara en lo que sabe hacer mejor. Por lo tanto, la empresa Líder, se concentrará en producir las prendas de vestir y la empresa extranjera, en comercializar el producto. Así cada empresa concentrara sus recursos, tiempo, talento y personal para mejorar esas capacidades esenciales, de manera que pueda rendir al máximo y evitar dispersar sus limitados recursos en ambas áreas.

Otra gran ventaja de las Cadenas Estratégicas es que a través de este sistema la empresa Líder y la Pyme pueden adquirir tecnología o proceso de producción de otra empresas que tienen un nivel tecnológico superior: pueden ser cedidos a favor de las cadenas o se los puede obtener mediante licencias o convenios.

El obtener más ingresos es otra ventaja que brinda las Cadenas Estratégicas, sumando ventajas competitivas de todas las empresas de la cadena productiva y aprovechando los recursos sub utilizados de cada empresa.

Mantener la cadena es de conveniencia mutua. El comercializador, no cambiaría tan fácilmente de proveedor, mientras que sus precios estén acorde con sus márgenes de utilidad planificados y los demás requerimientos, porque tendría que hacer auditoria de calidad y de condiciones de trabajo para poder cumplir los requerimientos de calidad.

**CADENA ESTRATEGICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
EXPORTADORA DE TEXTILES PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS
MEDIANTE UN MODELO EXPORTADOR**

CASO : CIUDAD DE LA PAZ

CAPÍTULO I:

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La comercialización internacional de productos es una actividad esencial para los países que aspiran a tener un crecimiento real y alcanzar un grado de desarrollo sostenible, Bolivia está entre los países que tiene un fuerte déficit en su balanza comercial, en 1998 llegó a 984 millones de dólares, lo que representó en ese entonces un 11.5 % del Producto Interno Bruto (PIB), en el 2001 bajó el déficit a 439.5 millones de dólares¹.

La relación entre las exportaciones y el nivel de vida es directamente proporcional, países como Japón, Alemania, Corea y Estados Unidos alcanzan en promedio entre 70 y 80 por ciento de exportaciones manufacturadas, y ocupan los primeros lugares según la clasificación del Banco Mundial sobre el nivel de vida. En la actualidad Bolivia ocupa los últimos lugares en Latinoamérica, según esta clasificación.²

La dependencia actual de los recursos naturales es muy grande, representan casi un 90% de las exportaciones³ entre los más explotados se encuentran el estaño, zinc, y el gas. El cultivo de la soya está sujeto a condiciones climáticas las cuales son incontrolables para el productor, lo cual provoca variaciones en los volúmenes de exportación.⁴

Los precios de estos productos están sujetos a las fluctuaciones del mercado internacional, lo cual implica un riesgo elevado para el productor, existe muy poco margen de acción debido a que existe un precio uniforme, ocurriendo para todos los productos que son poco diferenciados.

¹ Banco Central de Bolivia, Boletín Estadístico 132, pág. 118.

² Véase trabajo de Consultoría realizado por la empresa MONITOR COMPANY, "Ventajas Competitivas" 1994, Teoría de la Competitividad, Fase 1, pág.2.

³ *Ibidem*, pág. 2.

⁴ *Ibidem*, pág. 4.

Según la información del Viceministerio de Exportaciones se constata que la relación volumen/valor de exportaciones, alcanza en el año 2001 un volumen de 7,201,003 kilos con un valor de \$us. 1,346,500 lo que refleja que Bolivia produjo más que los años anteriores, pero en términos monetarios esos productos valían menos. Esto ocurre principalmente en productos sin valor agregado.⁵

Producto de la crisis el 2001 más empresas exportaron menos valor. En Bolivia el número de empresas que exportaron entre 100 mil dólares a 1 millón subió de 214 en el 2000 a 217 en el 2001 y el número de empresas que exportaron más de 1 millón de dólares cayó de 129 en 2000 a 107 en el 2001⁶.

La situación que enfrenta Bolivia en el contexto mundial es por demás desventajosa, partiendo de que el país nunca tuvo una cultura exportadora, lo que hoy en día se traduce en una serie de falencias al momento de encarar cualquier iniciativa de exportación; mucho más aún en el sector de la pequeña y mediana industria.

Los productos tradicionales tienen sus propios canales de comercialización los cuales se basan en acuerdos gubernamentales; es por ello que logran superar las barreras anteriormente mencionadas; en el caso de la minería y la soya, para los cuales por medios de acuerdos como el Pacto Andino se logran ventajas arancelarias sobre los demás países.

En cuanto a los productos no tradicionales, se puede evidenciar lo siguiente.⁷

- El valor de las exportaciones bolivianas a permanecido estancado (Crecimiento anual medio del 0.4% entre 1970 a 1992).
- Las exportaciones han estado concentradas en pocos productos, lo que incrementa la dependencia y el riesgo.
- Existe una concentración en recursos naturales y bienes de poca complejidad, y por ello de poco valor agregado.
- Aunque a partir del año 1992 hubo un aumento significativo en las exportaciones de productos no tradicionales (joyas, oro, soya y maderas), este aumento se debe a un puñado de

⁵ Véase Viceministerio de Exportaciones, citado en el semanario Nueva Economía, año 2002, número 421, pág. 20 y 21.

⁶ Ibídem, pág. 19.

⁷ Véase MONITOR COMPANY, Op, cit, Ventajas Competitivas 1994, pág.16.

empresas y no se ha extendido para aprovechar toda la capacidad productiva del sector de la pequeña y la mediana empresa. Por ejemplo, en confecciones de algodón, 20 empresas son responsables del 89% de las exportaciones, y 258 empresas lo son del 11% restante.

La carencia de un mercado regular y de crecimiento a largo plazo, hacen que no exista continuidad para las iniciativas de exportación; este es el problema fundamental de las empresas bolivianas, es decir el interpretar la exportación como una aventura llena de riesgos; cuando debería ser un camino bien delineado, con la certeza de que la continuidad no corre peligro.

1.2. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Situación Actual

La pequeña y mediana empresa en Bolivia se ha tomado vital para encarar el desarrollo económico. En la actualidad casi el 90% de las empresas bolivianas se encuentran en este sector, el mayor número de empresas tienen cuatro o menos trabajadores.⁸

A pesar del difícil entorno para la pequeña empresa, el sector es una de las pocas áreas de la economía boliviana en la que el empleo está creciendo. “ La pequeña empresa es la única área de la economía que consistentemente emplea mano de obra nueva 20 veces más rápido que las mayores”⁹.

Hasta hoy la pequeña y mediana empresa ha jugado un papel importante en la reorganización del aparato productivo nacional, en la medida en que es el sector que más empleo ha generado. Por otra parte su aporte fundamental a la economía es producir con valor agregado, lo cual les permite tener mayores márgenes de utilidad; sin embargo, al no contar con la capacidad de producir a economías de escala este beneficio no se traduce en una ventaja competitiva sostenible.

Este mecanismo de la pequeña y mediana empresa como engranaje del desarrollo nacional suele dar frutos como política interna, pero en el contexto internacional la dinámica es otra, es muy difícil que puedan acceder a los mercados extranjeros en las condiciones en las que trabajan actualmente.

Para iniciar cualquier proceso de exportación se necesitan bases sólidas como para obtener ventajas competitivas, es decir toda iniciativa de internacionalización debe primero efectuar un

⁸ Ibidem, pág. 18

⁹ Ibidem, pág. 5.

análisis de la situación competitiva y de las condiciones en las que se esta ingresando al mercado mundial.

La empresa que busca ampliar sus fronteras, y lograr una posición competitiva, necesita trabajar con economías a escala para satisfacer los volúmenes de producción que requiere la demanda mundial, además de ser eficientes en los procesos operativos, con el objetivo de reducir costos y lograr un precio competitivo.¹⁰

Por otra parte se deben cumplir con exigentes estándares de calidad y proyectar una imagen de seriedad en las entregas de los pedidos. Este es un punto muy importante ya que en la actualidad detalles, aparentemente no demasiado relevantes, como retrasos son las causas de la pérdida de pedidos y esto genera desconfianza por parte de los compradores para futuras negociaciones. Esta puede ser una variable controlable para la empresa y a la vez incontrolable, ya que la pequeña y mediana empresa puede controlar la entrega a tiempo, de un pedido en la medida en que la planificación de su producción sea correcta y se cumpla; sin embargo, considerando las escalas que produce, no tiene demasiado poder de negociación sobre las empresas transportadoras, en tal caso la variable se vuelve incontrolable.¹¹

Al margen de todo esto la pequeña y mediana empresa tiene una serie de dificultades las cuales, se pueden resumir de la siguiente manera:

- No cuenta con información específica sobre los mercados a los que se desea llegar.¹²
- Tiene muy poco conocimiento en el manejo y seguimiento de un proceso de exportación¹³, usualmente los pequeños y medianos exportadores no tienen la información técnica que requiere un proceso de exportación.
- Los pequeños propietarios saben muy poco del entorno legal que les espera en el extranjero.¹⁴
- No tiene la infraestructura para competir en igualdad de condiciones , al menos por si misma.¹⁵

¹⁰ Ibídem, pág. 22.

¹¹ Ibídem pág. 22.

¹² Ibídem pág. 25.

¹³ Véase Anexo 1.

¹⁴ Véase MONITOR COMPANY, Op, Cit, Ventajas Competitivas 1994, pág.26

¹⁵ Véase MONITOR COMPANY, Op. Cit. Fase tres PME pág. 40 y anexo 1.

- Son pocas instituciones dentro del sistema financiero nacional, las que consideran como sujetos de crédito y menos aún cuando se trata de iniciativas de exportación.¹⁶
- La pequeña y mediana empresa exportadora de Bolivia no tiene una política de postventa¹⁷, lo cual convierte a la actual forma de comercialización en una venta cualquiera que pierde valor en el mercado internacional por esta carencia.¹⁸

Las pequeñas y medianas empresas no pueden alcanzar la credibilidad de las empresas extranjeras, estas desconfían por la falta de experiencia, su tamaño, historial y bajos niveles de ventas. Al no poder brindar la suficiente confianza pierden ventas y nunca logran mejorar en estos temas y entran en círculos viciosos de los cuales no pueden salir.¹⁹

Según Porter, " la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia del sector industrial"²⁰, que dicha ventaja puede basarse en los activos o en las habilidades de organización, por ejemplo, superioridad técnica, servicios al cliente, bajos costos, innovación continua, etc.

Estos lineamientos planteados por Porter son inalcanzables para la pequeña y mediana industria nacional, por todas las deficiencias que fueron mencionadas anteriormente, este sector no puede entrar a la dinámica mundial sin haberse consolidado anteriormente.

Este es un proceso que se ha estancado y que no se reactivará a menos que la pequeña y mediana empresa se fortalezca y pueda mejorar sus condiciones competitivas, lograr esto en forma independiente es muy complicado. El trabajo individual de las empresas hasta el momento no ha generado resultados muy alentadores por ello es que se hace primordial buscar aliados que puedan facilitar la tarea. Las Cadenas Estratégicas pueden ser uno de los mejores caminos para conseguirlos.

1.2.2. Pronóstico

En caso de mantenerse las condiciones actuales, se puede afirmar que las pequeñas y medianas empresas bolivianas irán perdiendo gradualmente todas sus oportunidades de exportación, en

¹⁶ Ibidem, Op. Cit. Pág. 26.

¹⁷ Entiéndase como postventa a todos los servicios prestados una vez realizada la venta, como ser: seguimiento del producto, atención a reclamos, mantenimiento, garantías, etc.

¹⁸ Véase Anexo I.

¹⁹ Véase MONITOR COMPANY, Op. Cit. pág. 28.

²⁰ PORTER, Michael " Ventaja Competitiva", Editorial Continental, México, 1988, pág. 19.

especial el sector de productos no tradicionales tendrá cada vez menos acceso a mercados internacionales.

Las oportunidades de exportación que tiene en este momento la pequeña y mediana empresa son esencialmente la existencia de un mercado potencial muy grande, especialmente mediante la Ley de Preferencias Arancelarias Andina (ATPA) en Estados Unidos, esta oportunidad se puede aprovechar en la medida en que la pequeña y mediana empresa cumpla con los estándares de calidad, precio, y tiempo de entrega exigidos por el país de destino. En Bolivia la pequeña y mediana empresa puede aprovechar los bajos costos de producción y de mano de obra.²¹

La pérdida de oportunidades será irreversible tomando en cuenta que las empresas que actualmente operan en el mercado mundial incrementan continuamente su competitividad, en términos de calidad y servicios adicionales.

Esta pérdida de competitividad puede llevar a las empresas a un estancamiento, debido a que el mercado local puede llegar a saturarse y en tal caso la única alternativa sería ingresar a los mercados internacionales, este ingreso, en las condiciones anteriormente descritas, no tendría éxitos y al contrario implicaría pérdidas para el sector.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué efectos tiene sobre la pequeña y mediana empresa exportadora de textiles de la ciudad de La Paz el modelo exportador ²², en el desarrollo de ventajas competitivas ²³ sostenibles en los mercados internacionales?

1.4. DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS

“ El modelo exportador utilizado por la pequeña y mediana empresa en Bolivia no le permite alcanzar ventajas competitivas sostenibles”

²¹ Según el anuario de la CEPAL de 2001, Bolivia tiene el salario más bajo de la región Andina y uno de los índices de desempleo más altos. Por otra parte el sector informal es uno que muestra mayor crecimiento.

²² Entiéndase por modelo exportador, a la forma actual en que las empresas exportan por cuenta y riesgo propio, sin ayuda, cooperación o inversión conjunta por empresas extranjeras. La pequeña y mediana empresa realiza todas las tareas de comercialización internacional por sí mismas, desde investigar mercados, contactarse con potenciales compradores, realizar la venta y el servicio postventa.

²³ Entiéndase por Ventaja Competitiva como alguna o algunas habilidades de la organización, como por ejemplo: Superioridad técnica, servicio al cliente, bajos costos, innovación continua, etc. Menor costo que la competencia, lo cual se plasma en mayores utilidades, incrementos en ventas y en la participación del mercado. Esta definición se basa en los conceptos de ventajas competitivas. Véase PORTER Michael, "Ventajas competitivas" Ob. Cit. Pág. 51.

1.4.1. Definición de Variables

Variable Independiente

El modelo Exportador

1. Deficientes estrategias de comercialización.
2. Conocimiento superficial de mercados internacionales.
3. Manejo deficiente de conceptos técnicos en los mercados internacionales.
4. Baja competitividad.

Variable Dependiente

No le permite obtener Ventajas Competitivas.

Variable que podrá ser representada o medida con el volumen de las exportaciones manufactureras textiles de la ciudad de La Paz.

Variable Moderante

Pequeña y Mediana Empresa.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo General

Investigar si el modelo exportador utilizado por las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de La Paz les permite alcanzar ventajas competitivas sostenibles en los mercados internacionales, y diseñar un modelo de cadenas estratégicas para la obtención de ventajas competitivas para la pequeña y mediana empresa.

1.5.2. Objetivos del Marco Teórico

- Identificar y conceptualizar Ventajas Competitiva
- Definir Comercialización Internacional y Modelo exportador ideal.
- Precisar la importancia de lo que es una Cadena Estratégica.

- Expresar las características más importantes del sector de estudio.

1.5.3. Objetivos del Marco Práctico

- Identificar las estrategias de comercialización que las pequeñas y medianas empresas utilizan en la penetración a los mercados Internacionales.
- Determinar el grado de conocimiento sobre mercados internacionales que tiene la pequeña y mediana empresa exportadora de productos textiles.
- Evaluar la capacidad del manejo de conceptos técnicos en los mercados internacionales.
- Establecer el nivel de competitividad alcanzado por las pequeñas y medianas empresas exportadoras del sector textil.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

1.6.1. Justificación Teórica

La presente investigación se basará en cadenas estratégicas en un marco teórico que partirá del entendimiento de conceptos relacionados como ser:

- Ventajas Competitivas.
- Comercialización Internacional.
- Cadenas Estratégicas.
- Firmas Líderes.
- Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

1.6.2. Justificación Metodológica

La presente investigación se guiará por el método científico que significa que partirá del planteamiento de un problema, el cual será analizado en primera instancia en el marco teórico y posteriormente en el marco práctico, este análisis también estará demarcado por los objetivos, tanto general como específicos, para comprobar el enunciado de la hipótesis.

Según Mejía: “ El método científico pretende explicar los fenómenos naturales, es decir, especificar qué variables están relacionadas con otras”.²⁴

1.6.3. Justificación Práctica

Las alianzas estratégicas en los últimos tiempos han mostrado ser una alternativa muy efectiva no sólo para las empresas de gran tamaño sino también para la pequeña y mediana empresa. Establecer redes de exportación ayuda a los países a tener continuidad y mejorar sus estándares de producción.

La investigación buscará probar que, con las cadenas estratégicas se pueden iniciar procesos de exportación a largo plazo, los cuales tengan continuidad y minimicen los riesgos derivados de los mismos.

Esto llevará a las empresas a elevar su nivel de competitividad, y mejorar la imagen exportadora del país en el contexto mundial.

1.6.4. Justificación Social

Los resultados de esta investigación servirán principalmente a los exportadores de la pequeña y mediana empresa para aumentar su aceptación en los mercados internacionales.

La exposición efectuada anteriormente muestra que la teoría y metodología empleada en el presente trabajo de investigación podrán servir como bases para encarar nuevas investigaciones, en el ámbito práctico, los resultados del trabajo se constituirán en guías concretas para los exportadores potenciales de la pequeña y mediana empresa.

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr los objetivos planteados en la presente investigación. Se establece el método de estudio para la presente investigación es el hipotético – deductivo.

El método hipotético- deductivo comprende: 1) formulación de la hipótesis iniciales, generalmente sugeridas por experiencias; 2) deducción de nuevos enunciados básicos a partir de la hipótesis iniciales; 3) control de dichos enunciados con la experiencia y obtención de nuevas conclusiones.

²⁴ Mejía Raúl, “ Metodología de la Investigación”, Editorial Artes gráficas SAGITARIO s.r.l., La Paz Bolivia 2001, pág. 39.

1.7.1. Tipo de Estudio

El tipo de investigación que se realizó en el presente estudio es el analítico- explicativo debido a que éste se orienta a la comprobación de hipótesis causales y su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento.

El método explicativo “ está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos y sociales²⁵”, explica la causa de la ocurrencia de un fenómeno y las condiciones en que se da éste, cuando dos o más variables se relacionan.

El análisis de tipo explicativo tiende a la comprobación de una hipótesis de tercer grado, ésta debe tener una relación causa- efecto la cual se desglosará cómo mínimo en variable independiente y variable dependiente²⁶.

1.7.1.1. Enfoque Analítico

Para la realización del presente trabajo se utilizara el estudio descriptivo, ya que se describiran las variables definidas en la hipótesis.

1.7.2. Determinación del Horizonte del Tiempo

Para determinar el horizonte del tiempo, el presente estudio de investigación , se basó en el diseño no experimental transaccional o transversal, que se refiere a realizar un corte en un momento dado para elaborar una investigación. Por ello se realizó el estudio entre septiembre 2002 y mayo 2003.

1.7.3. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas en la presente investigación se basan en el análisis confirmatorio, donde se recopila toda la información posible, para posteriormente analizar y comprobar la hipótesis planteada.

Para poder cuantificar los datos obtenidos, se utilizara el análisis bivariado el cual consiste en examinar las dos variables que integran la hipótesis.

²⁵ HERNANDEZ S. Roberto, FERNANDEZ C. Carlos y BAPTISTA L, Pilar, “Metodología de la investigación” Segunda Edición, Ed. McGraw- Hill, México 1998, Pág. 66.

²⁶ Ibidem, Pág. 67.

1.7.3.1. Fuentes Primarias de Recolección de Información

La información de fuentes primarias es aquella que se la encuentra de primera mano, directamente del objeto de estudio, para la presente investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

Entrevistas²⁷

El objeto de las entrevistas, es obtener una visión global del problema a investigar, a través de la entrevista que se realizó a Claudia Reyes gerente de ventas Batt.

Encuesta

Mediante Cuestionarios, se puede obtener información específica sobre el problema de investigación, dicha información es relevante para realizar la prueba de hipótesis, y esta se constituye en el pilar fundamental para la elaboración de la propuesta²⁸

1.7.3.2. Fuentes Secundarias de Recolección de Información

Las fuentes secundarias son aquellas que permiten recolectar información considerada de segunda mano, como ser información de libros, folletos, documentos, boletines, y otros que estén relacionados con el tema de investigación.

Información General

Esta información se refiere a datos generales y globales referentes al sector de estudio y será recolectada a través de libros y documentos referidos a comercialización, planificación estratégica.

Información Especializada

Esta información se refiere a datos concretos que están directamente relacionados con el tema de investigación como ser:

- Folletos y revistas de las entidades relacionadas.

Datos estadísticos, boletines informativos, relacionados por instituciones relacionadas y representativas a la industria textil.

²⁷ Ver Anexo 2.

²⁸ Ver Anexo 3.

1.7.4. Unidades de Análisis

La unidad de análisis se refiere al sector que va ser medido, lo que se desprende del planteamiento del problema y de los objetivos de la investigación.

El universo de pequeñas y medianas empresas del área textil del Departamento de La Paz, es de 39 empresas en base a datos de la Cámara de Exportadores de La Paz de las cuales 27 pertenecen a la ciudad de La Paz.²⁹.

1.7.5. Determinación de la muestra

Para determinar la muestra a ser investigada se recurrió a la siguiente fórmula

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(z^2 * p * q) + (N * e^2)} \quad (1)$$

Donde :

n = Tamaño de la muestra

z = Valor de la normal estándar para un nivel de seguridad del 90% = 1.645

N = Tamaño del universo. = 27

p = Proporción de empresas que desean obtener Ventajas Competitivas (supuesto) = 0.50

q = Proporción de empresas que no desean obtener Ventajas Competitivas (supuesto) = 0.50

e = Margen máximo de error. = 12.55%

Reemplazando los anteriores datos en la fórmula (1), se tiene:

$$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 27}{(1.645^2 * 0.5 * 0.5) + (27 * 0.1255^2)} \quad (2)$$

n= 16

La investigación se llevó a cabo sobre 16 empresas del sector de la pequeña y mediana industria textil de la ciudad de La Paz.

²⁹ Ver Anexo 4, CAMARA DE EXPORTADORES DE LA PAZ

1.7.5.1. Criterios de Selección

Las empresas seleccionadas en función a su capital fueron las siguientes:

CUADRO 1.

DETALLE DE EMPRESAS SELECCIONADAS

No	EMPRESAS	CAPITAL	CATEGORIA
1	LC COLLECTION	\$us 10.400,00	Pequeña Empresa
2	CRISAN ARTESANIAS	\$us 16.408,00	Pequeña Empresa
3	BCP ALPACA DESIGNS SRL	\$us 26.856,00	Pequeña Empresa
4	ARTESANIAS SAJAMA	\$us 27.479,99	Pequeña Empresa
5	ANGORA SPORT	\$us 33.637,09	Pequeña Empresa
6	ARTESANIAS SORATA	\$us 38.475,67	Pequeña Empresa
7	ARTESANIAS LAM DE LUIS ANDES	\$us 53.283,36	Pequeña Empresa
8	BOLIVIA EXPORTA	\$us 55.236,59	Pequeña Empresa
9	ARTESANIAS ILLIMANI	\$us 68.406,30	Pequeña Empresa
10	POLAR TEXTILES	\$us 77.023,70	Pequeña Empresa
11	GLORIETA ARTESANOS	\$us 104.155,72	Mediana empresa
12	IMPORTADORA EXPORTADORA WALIKI	\$us 139.748,17	Mediana empresa
13	INTI WARA	\$us 174.393,00	Mediana empresa
14	CONFECCIONES ALPACA	\$us 268.849,59	Mediana empresa
15	ANGORA TEXTILES	\$us 419.597,06	Mediana empresa
16	ANDINO INTERNACIONAL	\$us 495.324,70	Mediana empresa

laboración propia con datos de la Camex.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. VENTAJAS COMPETITIVAS

2.1.1. DEFINICION DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva definida por Michael Porter como: “el desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (...); es decir que la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en un determinado sector económico.³⁰ Debemos aclarar que esta definición debe ser aplicada a un nivel internacional; o sea, tomar tanto los factores incontrolables nacionales del sector, como los factores externos internacionales que puedan afectar al mismo. Además, se debe considerar que la competitividad internacional también está asociada a la capacidad de competir en el mercado doméstico frente a la penetración de productos importados.

2.1.2. LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

La Ventaja Competitiva puede ser definida como el resultado de una efectiva combinación de factores de producción expresados en estrategias de la empresa o la industria en un determinado contexto nacional.

Deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas, a las que se denomina cadena del valor y que le permite competir en un sector específico. Dicha cadena del valor forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina sistema del valor, que incluye a los proveedores que aportan insumos al proceso productivo en la industria,³¹ hasta llegar a la comercialización y servicios de postventa.

Las empresas crean ventajas competitivas al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector económico, mediante su traslado al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación productiva.

³⁰ PORTER, Michael, “Estrategia Competitiva” Ecsa Editores, México, 1997 Pag. 12.

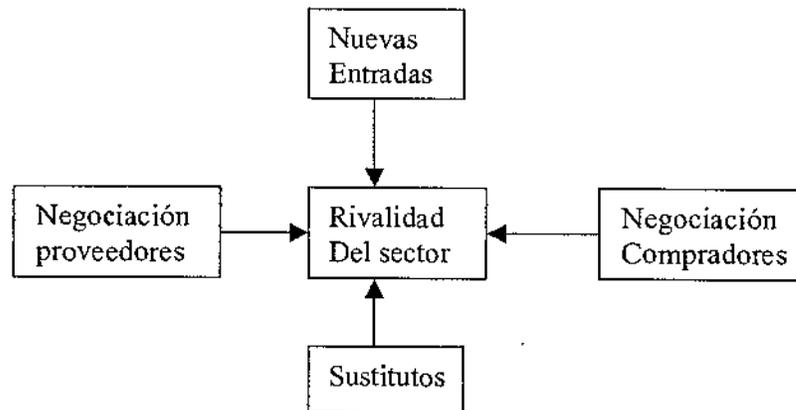
³¹ PORTER, Michael, “La Ventaja Competitiva de Naciones”, Op. Cit. Pág. 73.

2.1.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Según Porter, la estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está combinado. En cualquier sector, tanto nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas.³²

Figura 1.

Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, Michael, "Ventajas Competitivas de las Naciones", Op. Cit. Pág.58.

2.1.3.1. La Amenaza de la Entrada de Nuevas Empresas

La entrada de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o incrementar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

Porter afirma que existen seis orígenes de barreras contra el ingreso de nuevos competidores, éstos son:

1. Economías de Escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Requerimiento de capital.
4. Desventajas en costos independientes del tamaño.

³² Ibídem, Pág. 65.

5. Acceso a canales de distribución.
6. Políticas gubernamentales.

2.1.3.2. Rivalidad Entre los Competidores Existentes

La rivalidad entre competidores se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Para Porter la rivalidad es consecuencia de varios factores que interactúan entre sí, algunos de estos factores son :

- a) Gran número de competidores. Cuando los componentes de un sector son numerosos, por lo general algunas empresas tratan de generar ventajas competitivas. En muchos sectores, los competidores extranjeros, incrementan la rivalidad de un sector, al crear diferencias en cuanto a costos de producción, costos de mano de obra y tecnología.
- b) Falta de diferenciación. Cuando se percibe al producto sin diferencias, la selección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y calidad.

2.1.3.3. La Amenaza de Productos Sustitutos

Todas las empresas de un sector están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. La identificación de los productos sustitutos es buscar otros productos innovados que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. El mayor peligro de los productos sustitutos, está en los probables mejoramientos a los precios, y desarrollo de las características de estos productos.

2.1.3.4. El Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad en el servicio (lo que aumenta los costos operativos). Estos son poderosos cuando adquiere grandes cantidades o cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre si para obligarlas a bajar los precios. Esta situación es el resultado de que los productos son estandarizados.

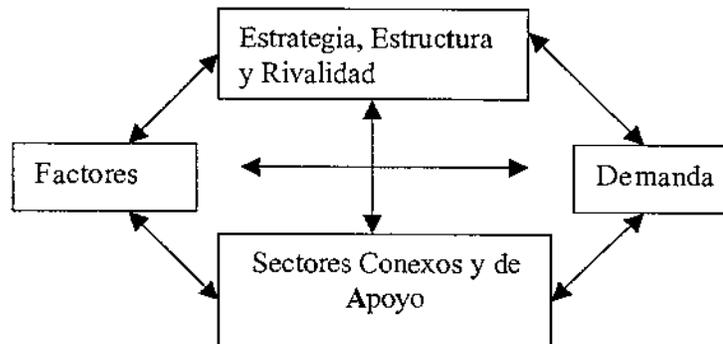
2.1.3.5. El Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en un sector aumentando los precios, o bien, reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos por la empresas. El poder de los proveedores puede representar una considerable influencia sobre los compradores; sobre todo en aquellos que necesitan grandes volúmenes de materias primas especiales que sean producidas por pocos proveedores.

2.1.4. FACTORES DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Figura 2.

Determinantes de la Ventaja Nacional



Fuente: PORTER, Michael, “Ventajas Competitivas”, Op. Cit. Pág. 111.

La Figura 2, muestra los componentes de los determinantes de la ventaja competitiva, el análisis de estos componentes es de gran importancia para la determinación de la posición competitiva de la empresa en el mercado internacional.

2.1.4.1. Condiciones de los Factores³³

Este determinante señala que, si bien es cierto que, las condiciones de los insumos o factores de producción, tales como: mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura, juegan un papel importante en la ventaja competitiva de las empresas, es más vital al ritmo al que se crean, perfeccionan y se hacen más especializados los mismos, para la producción en determinados sectores.

³³ Véase PORTER, Michael “Ventajas Competitivas” Op. Cit. Pág 147.

Los factores pueden ser agrupados en categorías genéricas, tales como:

- Recursos Humanos. En términos de cantidad, calificación y costo.
- Recursos Físicos. En términos de abundancia, disponibilidad y calidad. También incluye las condiciones climatológicas, la localización geográfica y el tamaño.
- Recursos de Conocimientos. En términos de dotación de conocimientos científicos, técnicos y de mercado.
- Recursos de Capital, referidos a la cuantía y costos del capital disponible para el financiamiento de actividad industrial.
- Infraestructura, relacionados al tipo, calidad y costo para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia; incluyendo el sistema de transporte, red de comunicaciones, asistencia sanitaria y otros.

La mezcla de factores que se emplean difiere notablemente entre sectores. En todo caso, la ventaja competitiva que se deriva de los factores, depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan.

Los tipos de factores se pueden distinguir en factores básicos y avanzados, factores generalizados y especializados.

Los factores avanzados cobran mayor significación para lograr ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia; pero, al mismo tiempo se crean frecuentemente sobre los factores básicos (recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada). Figuran entre ellos la informatización digital de los datos, el personal altamente especializado y centros de investigación de excelencia³⁴.

2.1.4.2. Condiciones de la Demanda³⁵

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva esta referido a las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector, y éste tiene una influencia muy dinámica en la conformación del ritmo y carácter de la mejora e innovación por parte de las empresas de una nación. La calidad de la demanda interior, es más importante que la cantidad

³⁴ Ibídem, Pág. 145.

de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva. Los atributos más significativos de esta demanda interior son: 1) la composición de la demanda interior o naturaleza de las necesidades del comprador, 2) la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior, y 3) los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

La composición de la demanda interior comprende la combinación y carácter de las necesidades del comprador local y conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador; ya sea mediante el acceso oportuno a la información o las innovaciones.

Los compradores entendidos y exigentes³⁶, son aquellos que poseen mayor información específica y actualizada que los lleva a adoptar una actitud de exigencia. Estos presionan a las empresas locales para que alcancen unos niveles cada vez más altos en lo concerniente a calidad, características y servicios de los productos.

Las necesidades precursoras de los compradores significa que las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos se dan anticipadamente de las necesidades de los compradores de otras naciones.

2.1.4.3. Sectores Conexos y de Apoyo³⁷

El tercer determinante genérico de la ventaja de un sector es la presencia de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

Los sectores conexos son aquellos en que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor entre uno y otro sector, o transferir técnicas propias de un sector a otro. También comprende aquellos sectores en los que se producen productos complementarios. La presencia de un sector conexo internacionalmente acreditado brinda muchas oportunidades para el flujo de información y los intercambios técnicos.

En el sector proveedor, se destacan: la vía del acceso eficaz, el establecimiento de una coordinación continuada como parte de la cadena del valor; sin embargo, el beneficio mayor es el proceso de innovación y perfeccionamiento.

³⁵ Ibídem, Pág. 148.

³⁶ Los compradores son exigentes cuando las necesidades domésticas de un producto son especialmente rigurosas o difíciles debido a circunstancias locales.

³⁷ Véase PORTER, Michael "Ventajas Competitivas" Op. Cit. Pág. 147.

2.1.4.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de la empresa³⁸

El último determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector , está dado por el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. En este entorno, la ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventajas competitivas en un determinado sector, a su turno, las pautas de rivalidad interior también influyen en la dotación de ventajas competitivas, a través de las exigencias de innovación inherentes al juego competitivo.

Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas, las metas empresariales y la motivación de los empleados constituyen los componentes que permiten conseguir y mantener la ventaja, acompañada de una inversión sostenida para mejorar las cualificaciones.

Otro aspecto es la influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas, particularmente sobre la calidad de los recursos humanos, generándose un compromiso continuado entre el capital y la mano de obra con un sector o una empresa.

2.1.5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS³⁹

Para que una empresa logre ventajas competitivas en un sector; existen básicamente tres estrategias: costos, diferenciación y de enfoque, que son el resultado de la capacidad de una empresa de manejar con éxito las cinco fuerzas y del mismo modo sus áreas funcionales.

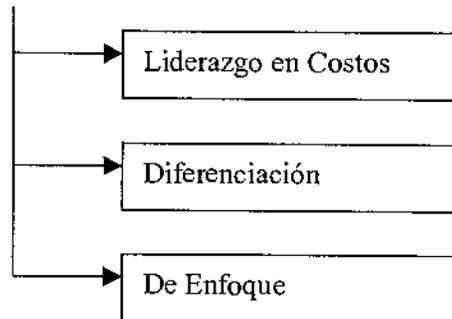
La figura N° 3 muestra,, según Porter, los tres tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio de un sector industrial: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

³⁸ Ibídem, Pág. 157.

³⁹ Ibídem, Pág. 29.

Figura 3.

Las Tres Estrategias Genéricas



Fuente: PORTER, Michael, “Ventajas Competitivas”, Op. Cit. Pág.29.

2.1.5.1. Liderazgo en costo

El mismo autor en su libro de “Estrategias Competitivas” afirma que la primera estrategia, requiere que la empresa pueda reducir sus costos en todas sus áreas funcionales. La posición de bajo costo, otorga a una empresa una postura favorable, ya que puede continuar ofreciendo un precio de mercado por sus productos, al igual que la competencia, pero con la diferencia que esta puede obtener mayores beneficios al tener menos costo⁴⁰.

2.1.5.2. Diferenciación

La estrategia de diferenciación trata de hacer que la empresa busque ser única en su sector industrial, junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se ponen en exclusiva a satisfacer esas necesidades. La diferenciación proporciona aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y la menor sensibilidad al precio resultante⁴¹.

⁴⁰ Véase PORTER, Michael, “Estrategias Competitivas”, Op. Cit. Pág. 56.

⁴¹ Ibidem, Pág. 68.

2.1.5.3. Estrategia de Enfoque

La última estrategia genérica consiste en enfocarse en un grupo determinado de compradores, en un mercado geográfico específico, o en la producción de un solo tipo de producto, y utiliza las anteriores dos estrategias pero en un mercado limitado. Según Porter, la clave del éxito en esta estrategia es lograr que la empresa pueda identificar aquellos mercados (nichos) a los cuales atender y lograr a que estos mercados no demuestren un gran atractivo a otros competidores del sector. Para esto se debe identificar los mercados y definir los productos de la empresa capaces de satisfacerlos⁴².

2.1.6. DECISIONES ESTRATÉGICAS.

Según Ohmae, las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad, a la luz, tanto de los cambios en su entorno externo como en su ámbito interno. Estas decisiones son las que moldean los verdaderos objetivos(metas) de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. El futuro de la empresa es determinado por las decisiones estratégicas⁴³.

Tomando en cuenta lo anterior se expondrán, según Porter, las decisiones estratégicas más importantes a considerar⁴⁴.

La integración vertical es la combinación de diferentes procesos como ser producción de materias primas, distribución o ventas. Es decir, que la empresa es la que se encarga de tener su propia fuerza de ventas y sus propios distribuidores (integración hacia adelante), y en el caso en que la empresa produzca internamente algunos de sus propios requerimientos de materias primas (integración hacia atrás).

Muchas de las decisiones de la integración vertical, están enmarcadas en términos de decidir entre fabricar o comprar, la decisión de adoptar una integración vertical se basa en la magnitud y la importancia estratégica de los beneficios y los costos de la misma. Pero en lo que si se debe tener cuidado al desarrollar la estrategia es en no caer, como denomina Michael Porter, en ilusiones en las decisiones de integración vertical, estas ilusiones se traducen en

⁴² Ibidem, Pág. 46.

⁴³ OHMAE, Kenichi, " La Mente del Estratega", Ed. McGraw- Hill, México, 1990, Pág.284.

⁴⁴ PORTER, Michael, " Estrategias Competitivas", Op. Cit. Pág. 331.

falsas percepciones respecto a los beneficios de la integración vertical de las cuales la empresa se debe prevenir. Según Porter tales ilusiones son⁴⁵.

- Es siempre más barato hacer las cosas internamente.
- La estrategia vertical puede salvar a una empresa.

2.1.7. COMPETITIVIDAD DEL NEOESTRUCTURALISMO CEPALINO

Tenemos que olvidamos de que existen ventajas comparativas y mano de obra barata porque esto no sirve lo que tenemos que buscar es tecnología, el Estado debe intervenir principalmente con políticas que incentiven la obtención de tecnología, no debe ser productor, y debe regular las imperfecciones del mercado.

Desde los años sesenta la estrategia industrial de Corea y Taiwan se ha basado, entre otros aspectos en una política comercial estratégica inspirada en lo que se ha llamado protección como una promoción a las exportaciones, con lo que estos países lograron impulsar los factores internos de arrastre de los sectores competitivos internacionalmente y ampliar el tejido industrial en dirección en actividades más intensivas en capital y tecnología.

El uso de la protección para fomentar la competitividad internacional y diversificar el tejido industrial tiene muchos mejores resultados que cuando se emplea para aislar a determinados sectores de la competencia externa, tal como lo muestra la experiencia en América Latina en el lapso 1950-1980 y, por supuesto arroja mejores dividendos que una liberación comercial indiscriminada.

2.2. COMERCIALIZACION INTERNACIONAL

2.2.1. DEFINICION DE COMERCIO INTERNACIONAL

Para Salvatore Dominick Comercio Intemacional es: “La economía internacional trata sobre las relaciones económicas entre países. La interdependencia resultante es muy importante para el bienestar económico de la mayoría de las naciones del mundo y se encuentra actualmente en una fase de aumento”⁴⁶.

⁴⁵ Ibidem Pág 347

⁴⁶ SALVATORE, Dominick, “ Teoría y Problemas de Economía Internacional”, Ed. Schaum, Colombia. 1984. Pág.1.

2.2.2. LA TAREA DEL MARKETING INTERNACIONAL

Para Morat las principales tareas de la comercialización internacional son la “investigación de mercados y análisis de la demanda, el desarrollo de políticas y programas de producto, precio, promoción y distribución; y la planificación y control de todas las anteriores actividades⁴⁷”.

La tarea del responsable del marketing internacional es más complicada que la del nacional, porque al internacionalizarse debe tratar, por lo menos, con dos niveles de incertidumbre incontrolables en lugar de uno. La incertidumbre es creada por elementos incontrolables de todos los entornos empresariales, pero cada país extraño en el que una compañía opera agrega su conjunto propio y único de elementos incontrolables.

2.2.3. ELEMENTOS INCONTROLABLES INTERNACIONALES

- Fuerza económica. Están relacionadas a diferentes variables de economía de una nación, tecnología, infraestructura, capital interno, inflación, tipo de cambio, mano de obra, etc.
- Fuerzas competitivas. Este factor está referido al igual que en el ámbito nacional a la competencia existente en un mercado; la diferencia es la que existen otras empresas de otros países que exportan el mismo producto pero con diferentes características (en tecnología, calidad, volumen, costo), diferencias que pueden afectar la demanda del producto exportado por la empresa.
- Tecnología. La tecnología no es sólo la clave de crecimiento sino que es la ventaja competitiva en los mercados internacionales de la actualidad.
- Estructura de la distribución. La distribución física es la reunión de actividades a medida que pasan físicamente del productor al consumidor final, estas actividades pueden ser, el almacenamiento de productos, manejo de materiales, control de inventarios, procesamientos de productos y transporte.
- Geografía e infraestructura. Los elementos geográficos, el terreno físico y el clima de un país son importantes, ya que, la ubicación geográfica de un determinado mercado respecto de otro puede ser fuente de una ventaja competitiva.

⁴⁷ MORAT, B. “ Mercados Internacionales”, Edit. Macchi, Buenos Aires 1989, Pág.14

- Fuerzas culturales. La cultura es el conjunto de símbolos y condiciones creados por una determinada sociedad y transmitidos de una generación a otra como determinantes y reguladores de la conducta humana . Los distintos gustos, colores de preferencia y otros, son rasgos inherentes a una cultura, son hechos que una empresa exportadora puede estudiar y anticipar.
- Factores Político/legales. Estos elementos están representados por el gobierno y sus políticas, que tienen la función de hacer cumplir los objetivos y estrategias de las políticas comerciales hacia las exportaciones.
- Demografía. Está variable es importante porque la gente constituye el mercado y cada mercado es diferente.

2.2.4. ELEMENTOS INCONTROLABLES NACIONALES

- Factores políticos legales. Las implicaciones que tienen los factores políticos legales del gobierno, como ser: subsidios a los productores, protecciones arancelarias al sector, devoluciones impositivas, son importantes en las empresas que exportan y pueden determinar que estas empresas a nivel internacional logren ventajas competitivas con relación a sus competidores.⁴⁸
- Factores económicos. Son los elementos económicos a nivel nacional como ser: la inflación, el capital interno, el tipo de cambio, la tecnología, la infraestructura y la mano de obra.
- La competencia nacional. La competencia nacional es la rivalidad dentro de un sector determinado donde las empresas son más innovadoras y competitivas, lo cual genera un incentivo a mejorar la situación de la empresa.

2.2.5. ELEMENTOS CONTROLABLES POR LA EMPRESA

2.2.5.1. Producto

Según Stanton: “ Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen el paquete, color, precio, prestigio del detallista (vendedor) y servicios que presta éste y el

⁴⁸ ROSEMBERG, J “ Diccionario de Administración y Finanzas”, Edit. Océano, España 1995, Pág.25.

fabricante”⁴⁹. Estas consideraciones son importantes con relación al producto porque para el comercio internacional lo más importante es la calidad.

2.2.5.2. Precio

Para Stanton “ El precio es la cantidad de dinero que es necesario para adquirir o cambiar una combinación de un producto, y los servicios que lo acompañen”⁵⁰, es importante, ya que el precio es muy diferente en el ámbito internacional, debido a que, cuenta con variables adicionales como ser costos de embalaje para la exportación, modificaciones al producto para cumplir con los requisitos del país destino, mejoras de calidad del producto para satisfacer las expectativas del cliente final, costos de los intermediarios y términos de pago.

En la oferta de exportación el precio propuesto al eventual cliente extranjero deberá estar en el nivel internacional, es decir el mejor precio de acuerdo con la calidad ofrecida. Si el precio es demasiado alto el cliente no aceptará la oferta; en cambio, si el precio es demasiado bajo el cliente quizás compre, pero el exportador estará dejando de ganar y percibir un margen de rentabilidad. Se deberá por lo tanto, calcular el precio mínimo posible y valorar el precio máximo aceptable de acuerdo a la concurrencia a ese mercado. Es aquí donde presupuestar el precio de la mercancía pasa a ser un elemento clave de la negociación comercial internacional.

2.2.5.2.1. Los gastos Variables de Exportación⁵¹

Según Narbona Véliz los gastos variables en la exportación son los siguientes:

Envases:

Ajustados a normas según cada tipo de producto, para lo cual los Organismos Nacionales de Normalización tienen gran cantidad de normas y especificaciones que sirven a la empresa para adecuar su producto para la exportación.

Etiquetado:

Que debe cubrir los requisitos del país comprador respondiendo también a criterios de marketing en cuanto a promoción y publicidad. Cada país establece reglamentos para proteger

⁴⁹ STANTON, Frutrell, Op. Cit. Pág. 353

⁵⁰ Véase STANTON, Frutrell, Op. Cit. Pág. 374

⁵¹ NARBONA, Veliz, Héran, “ Exportaciones los Secretos del Negocio”, Ed. Jurídica Conosur Ttda., Argentina 1993, Pág. 117.

a sus consumidores; pero, al mismo tiempo, el etiquetado permite comunicar un mensaje, informando de la presencia, marca y calidad de producto.

Embalaje:

Podemos definir el embalaje como acondicionamiento exterior de la carga que asegure su buena protección en función al medio de transporte elegido.

Envase y embalaje están directamente interrelacionados, ya que mientras el primero aporta a una función identificación del producto y las condiciones para su uso, el embalaje protege a la mercadería y su envase a las contingencias derivadas del traslado de un punto a otro.

Seguros:

Seguro es un contrato entre la compañía aseguradora y el remitente por medio del cual la compañía a cambio de una prima o remuneración se hace responsable por determinados riesgos que puedan ocurrir al efecto asegurado, siempre y cuando no exceda del valor real.

Gastos de Despacho:

Para realizar el envío legal de mercaderías nacionales o nacionalizadas al exterior, es necesario contar con la intermediación de un despachador de aduanas. Sus honorarios se pactan como un porcentaje del valor del producto exportado. Para su contratación es necesario entregar instrucciones precisas y eso constituirá el mandato aduanero que el despachador deberá cumplir fielmente.

Gastos Bancarios:

En la exportación existen básicamente dos alternativas para el cobro del precio estipulado. La primera es el crédito documentario, que se recibe antes de iniciar la producción o preparación de la mercadería para su expedición, refleja las condiciones del contrato suscrito entre comprador y vendedor y se negocia mediante la presentación de los documentos de embarque que el mismo crédito señala.

Gastos Consulares:

Corresponden a una tarifa para arancelaria, que implica la intervención del cónsul visando la originalidad de determinados documentos de embarque o transporte, principalmente, la

factura comercial, el conocimiento de embarque, y los manifiestos de carga en el transporte carretero.

2.2.5.2.2. Determinación del Precio de Exportación

El precio se establecerá tomando determinados puntos de entrega; por ejemplo, en la mayor parte de los casos estaremos vendiendo libre a bordo (FOB puerto de embarque). El margen de utilidad bruta se calculará en función al precio de venta o facturación al exterior.

Para llegar a determinar cuál es la utilidad neta de la exportación, según Narvona deberemos desarrollar el siguiente esquema de cálculo⁵²:

Costo Variable de Fábrica

+ Gastos

+ Margen de utilidad Bruta

= Precio de Venta en punto de entrega convenido

Luego:

Precio de venta

- Mano de obra Directa
- Gastos directos de producción
- Materia Prima
- Gastos Variables de Exportación

Utilidad Bruta de Exportación

Y así:

Utilidad bruta

- Porción proporcional de gastos fijos
- Impuestos de Renta

Utilidad Neta de la Exportación

⁵² Ibídem, Pág. 695.

2.2.5.3. Distribución

La distribución es la tarea de transferir los productos de una empresa a su mercado. Lo importante es determinar cómo elementos controlables para la empresa, son: ¿Cómo la empresa va entrar en el mercado internacional? Y ¿Cuáles serán los criterios de selección de canales?.

Existen intermediarios nacionales (Trading, Consorcio de exportación, Comerciantes exportadores) e intermediarios internacionales (distribuidor, corredores o brokers y corredores de importación)

2.2.5.3.1. La logística de la Exportación

Para Narvona la logística del negocio de la exportación se refiere a este desplazamiento de los bienes hasta el consumidor final en destino, es decir, implica el porte desde el depósito del vendedor hasta el depósito del comprador y, luego los eslabones adicionales que sean necesarios para colocar el producto a disposición del consumidor final ⁵³.

Los costos de transporte son necesarios señalar que los mismos pueden presentarse incrementados por gastos anexos que son muchas veces más importantes que el flete en sí, como por ejemplo recargos por instalaciones portuarias ineficientes, embalajes y manipuleos innecesarios, carga pesada o carga voluminosa, sobre estadías, etc. Es importantísimo para un eficaz control operativo- presupuestario reconocer las condiciones normales de trabajo en los puertos de embarque y desembarque, y al mismo tiempo, tener una claridad contractual con relación a las condiciones de fletamiento para saber si ellas incluyen o excluyen los costos para la puesta a bordo y, posteriormente, la descarga en puertos de destino.

2.2.5.3.2. Seguros de Transporte

Los seguros son la forma de disminuir el riesgo de desastre económico en las operaciones internacionales, es mancomunar sus pérdidas prorrateando al costo de los siniestros en una cifra estable y de poca incidencia.

La Compañía de Seguros, en su categoría económica, es una institución que vende servicios es disminuir el costo de la inseguridad e indemnizar pérdidas efectivas que se produzcan

⁵³ Ibídem, Pág. 158.

como consecuencia del traslado de los bienes desde un punto a otro. Se pueden asegurar todas las cosas corporales o incorporables.

2.2.5.4. Promoción

La promoción sirve para informar al mercado respecto a sus productos y servicios que ofrecen. Los métodos de promoción más utilizados son: 1) las ventas personales, 2) la publicidad y 3) promoción.

2.2.6. ESTRATEGIAS DEL MARKETING INTERNACIONAL

Para Stanton cuando la empresa decide ingresar al mercado internacional debe determinar la mejor manera de entrar y decidir qué tipo de mezcla de marketing será la adecuada para tal efecto. Para esto se tiene diferentes estrategias tanto de penetración a un mercado como de selección de programa de mercado⁵⁴.

2.2.6.1. Exportaciones

Es la forma más simple para que una empresa ingrese a un mercado internacional, puesto que se trata de una venta del producto en el exterior del país. La exportación puede ser a dos niveles: Exportación ocasional, donde la empresa exporta excedentes de vez en cuando y la exportación activa, donde la empresa se compromete a exportar regularmente.

Para Uculmana una compañía puede decidir la forma de exportar, ya sea mediante un intermediario o asumiendo la responsabilidad de venta . Se puede mencionar dentro de esta clasificación a los agentes, los brokers, representantes, importadores y distribuidores⁵⁵

Agente: Es la persona que trabaja para las empresas pero no se vincula directamente con ninguna ; se podría decir que es un vendedor que tiene contactos directos entre el productor y el consumidor. Las ventajas de recurrir a un agente para realizar las exportaciones son que éste busca consumidores potenciales y trabaja a comisión. Entre las desventajas podemos mencionar que esta persona no asegura las relaciones a largo plazo y tampoco ofrece servicios adicionales .

Corredor: Es el comerciante independiente del país de origen y de destino, promueve negocios poniendo en contacto a compradores y vendedores pero no interviene en las

⁵⁴ STANTON, William, Op. Cit. 2 "Fundamentos de Mercadotecnia", Ed. McGraw-Hill, México, 1993, Pág. 635.

condiciones de venta en la mayoría de los casos. Las ventajas de contactarse con un corredor radican en que éste descubre el mercado y a los consumidores a los cuales se les puede vender, además de ofrecer servicios de asesoramiento durante las operaciones de exportación. Las desventajas de esta forma de exportar, es que no sólo trabaja para una persona sino también lo puede hacer para la competencia del mismo producto y tratar de desviar a las compañías de su propósito.

Representante: El representante es un comerciante que se limita a operar en nombre de la empresa extranjera de manera exclusiva, tiene la función de vender el producto y se encuentra ubicado físicamente en el país de destino.

Las ventajas del representante son la exclusividad de venta de solo el producto de la empresa, ayudan a realizar todos los tramites y operaciones de exportación. El representante por otro lado representa mucho riesgo puesto que se tiene que asumir los riesgos de esta persona y controlar todas las funciones y operaciones que realiza este.

Importador: El importador es el que comercializa el producto. Este no tiene un contacto directo entre el productor y el consumidor, las operaciones de exportación las realiza juntamente con el productor según contrato. Dentro de las ventajas de esta persona se tiene los servicios de venta . La desventaja del importador radica en que no maneja la imagen del productor puesto que también maneja los productos de la competencia.

Compradores Extranjeros: Son las personas que viajan de país en país con el afán de adquirir productos de un determinado país; se encuentra físicamente localizado en el país productor, no existe ningún contacto entre el productor y el consumidor, las operaciones de exportación las realiza el comprador extranjero; se podría decir que es como una ventaja local. La desventaja de este tipo de persona radica en que el productor depende del comprador extranjero para poder realizar sus operaciones de exportación.

2.2.7. TRAMITES EN UNA EXPORTACIÓN DEFINITIVA ⁵⁶

Según Uculmana desde que se negocia una operación de exportación hasta que ésta efectivamente llega a su destino se cumplen numerosos pasos, que pueden resumirse de la siguiente manera:

⁵⁵ UCULMANA, Peter, "Comercio Internacional y Desarrollo", Ed. Stampa, 1997, Pág.217.

⁵⁶ UCULMANA, Peter, " Comercio Internacional y desarrollo", Ed. Stampa, 1997, Pág 254.

1. El exportador contacta al comprador, ya sea directamente o a través de representantes, que puedan ser agentes comerciales, haciéndole llegar su oferta mediante factura, pro forma, catálogos y muestras.
2. El comprador acepta las condiciones de venta propuesta en la oferta, y formaliza su aceptación mediante un pedido que puede hacerse por fax, teles, carta o algún medio electrónico.
3. Si los términos de pago contemplan la emisión de una carta de crédito, se recomienda lo siguiente: _
4. El exportador solicita a una empresa verificadora la inspección y el correspondiente aviso de conformidad, antes de efectuarse el embarque de la mercadería.
5. Una vez emitida la constancia de inspección por parte de la empresa verificadora, el exportador elige la compañía transportadora y efectúa la reserva de espacio indicando el peso, volumen y otras características de carga.
6. Confirmada la aceptación de la reserva por parte de la compañía transportadora, el exportador genera la documentación necesaria para exportar el producto, obteniendo los vistos buenos que correspondan. También si procede, deben contratar un seguro de transporte.
7. El exportador entrega toda la documentación requerida al agente de la aduana, quien se encargará de embarcar los productos por vía de transporte previamente fijada.
8. El agente de Aduana elabora la póliza de exportación la que se representa la aduana respectiva, donde proceden a numerarla, fecharla y estamparle las firmas autorizadas.
9. El despachador de aduanas entrega al exportador toda la documentación relacionada con el embarque para que éste efectúe la negociación ante su banco.
10. El exportador presenta al banco local, toda la documentación de embarque, para que se proceda a su negociación a los términos estipulados.

2.2.8. FORMAS DE PAGO EN EL COMERCIO EXTERIOR

Las grandes distancias entre los socios comerciales, la inseguridad política, economía y política cambiarias y las diferencias en la legislación entre países, requieren medidas especiales para asegurar la entrada de dinero, estas pueden ser según Kugler las siguientes:⁵⁷

Documentos contra pago (Documents against payment = D/P)

El exportador entrega una vez embarcada la mercadería, los documentos a su banco. Estos documentos son entregados al banco nombrado por el importador, quien devuelve los documentos una vez que el importador paga el monto acordado. El exportador corre el riesgo que el importador niegue aceptar los documentos .

Documentos contra aceptación (Documents Against Acceptance = D/A)

El exportador recibe en vez del pago de la mercadería, una aceptación del importador, la cual puede descontar en su banco .

Carta de crédito (Letter of Credit)

Pasos para obtener una carta de crédito:

1. Comprador y vendedor negocian sobre las características de la mercadería, contrato y términos de la carta de crédito.
2. El comprador solicita la apertura de una carta de crédito a su banco (emisor).
3. La carta de crédito es establecida por el banco y enviada a un banco corresponsal extranjero.
4. El banco extranjero verifica las firmas de la carta de crédito para asegurarse de su validez y después notifica al vendedor de que la carta de crédito es autentica (y confirma la carta, si así se hubiese solicitado).
5. El vendedor entrega todos los documentos requeridos a su banco.

⁵⁷ KUGLER, Gernot, "Spezielle Betriebswirtschaftslehre Gross- und Aussenhandel" traducido del Alemán por Javier Moller, Ed. Europa- Lehrmittel, Wuppertal Alemania Federal 1993, Pág. 236.

6. El banco del vendedor coteja los documentos con la carta de crédito. Si los documentos están en orden, el paga al vendedor y remite los documentos al comprador.
7. El comprador paga a su banco y recibe los documentos originales que posteriormente presentará a su agente de aduana para que proceda con el despacho de la mercadería a fin de obtener posesión de la misma.

Pago contra entrega (Cash on Delivery = COD)

Se entrega la mercadería cuando el comprador paga la suma convenida. Esta modalidad de pago se convirtió en la más usual en el comercio exterior.

2.2.8.1. Sistemas Bancarios

Los compradores y vendedores tienen sus domicilios respectivos en dos países diferentes, están pactando a distancia un negocio y requieren de una seguridad complementaria. El problema de la credibilidad entre las partes, se supera con la participación en la compraventa internacional del factor bancario.

La intermediación bancaria sería incompleta sí , además de permitir y hacer efectivo el oportuno pago de la operación, no controlase también el cumplimiento de la obligación de entrega de mercancía.

2.2.8.2. Formas de Pago

Kugler los divide en dos grandes grupos ⁵⁸ que son crédito documentario y cobranzas documentarias.

a) Crédito Documentario

- Comisiones: (Apertura, notificación, negociación, confirmación, aceptación, prórroga, endoso).

Intereses: Desde la apertura hasta la negociación (Crédito contingente).

- Desde la negociación hasta la cobertura: (Crédito real).
- Gastos fijos de operación: (Gastos de comunicaciones, impuestos a los servicios).

b) Cobranzas Documentaria

- Comisiones: (Por instrumentación de la cobranza, por protección de la mercancía en una situación de emergencia).
- Gastos: (Comunicaciones, Impuestos).

2.2.9. LOS INCOTERMS

De acuerdo a lo expresado por Uculmana se tiene que Incoterms es la sigla de Internacional Comercial Terms o términos del comercio internacional, su inclusión en un contrato de compra – venta internacional, define los derechos y la obligaciones del exportador y del importador .

2.2.9.1. Finalidad de los INCOTERMS⁵⁹

Para el autor Narbona se tiene los siguientes puntos:

1. Establecer un conjunto de normas internacionales para la interpretación de los términos utilizados en el comercio internacional.
2. Evitar conflictos y litigios ocasionados por las distintas prácticas convencionales, al unificar los criterios.
3. Incorporar los cambios introducidos en las técnicas de transporte.

2.2.9.2. Presentación de los ICOTERMS

Para Uculmana existen cuatro categorías diferentes⁶⁰

Términos E:

En esta categoría el único término Ex works por el cual el vendedor pone las mercaderías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor.

⁵⁸ Ibídem, Pág. 244

⁵⁹ NARBONA, Hernán, Op. Cit. Pág. 37

⁶⁰ UCULMANA, Peter, Op. Cit, Pág. 176.

Términos F:

En los términos F el comprador debe concluir el contrato de transporte y designar el transportista. El vendedor entrega la mercadería a un medio de transporte escogido por el comprador.

Términos C:

En estos términos el vendedor paga los costos normales de transporte para el envío de la mercadería por una ruta usual y en la forma acostumbrada hasta el lugar convenido de destino. El vendedor contrata el transporte sin asumir los riesgos de pérdidas o daño de mercadería.

Términos D:

Por los que el vendedor debe soportar los gastos y riesgos.

El siguiente Cuadro N° 1 muestra los Incoterms 1990 los cuales sirven para simplificar la delimitación de responsabilidades de ambas partes.

Cuadro 1
Incoterms

Grupo E Salida	EXW	Ex Works
Grupo F Sin pago transporte principal	FCA FAS FOB	Free Carrier Free Alongside Ship Free On Board
Grupo C Con pago transporte principal	CFR CIF CPT CIP	Cost And Freight Cost Insurance And Freight Carriage Paid to Carriage and Insurance Paid To
Grupo D Llegada	DAF DES DEQ DDU DDP	Delivered At Frontier Delivered Ex Ship Delivered Ex Quay Delivered Duty Unpaid Delivered Duty Paid

Fuente: Uculmana Suarez, Peter, Op. Cit. Pág. 177.

2.2.10. RIESGOS EN EL COMERCIO EXTERIOR

2.2.10.1. Riesgo de Variaciones en el Tipo de Cambio

Las altas y bajas en el tipo de cambio. Cuando sube la moneda extranjera le beneficia al exportador y gana por la variación del tipo de cambio, pero si baja el exportador incurre en pérdidas y el importador sale beneficiario. Esto es muy usual porque existe un espacio de tiempo entre que se realizó la venta y se embarcó la mercadería, en ese plazo, dependiendo de su duración puede haber cambios.

2.2.10.2. Riesgo de Crédito en el Comercio Exterior

Los riesgos son resultados de la inseguridad de los deudores con sus acreedores en los países extranjeros y su manera de cobrarlo.

Riesgos creados por la coyuntura política, éstos son creados por problemas políticos y medidas gubernamentales en el extranjero; los cuales pueden ser:

Huelgas, conmoción social, guerra civil. En medidas gubernamentales podemos mencionar: declaratoria en mora, temporal o definitiva. También pueden existir escasez de divisas en el país extranjero que prohíbe temporalmente la transferencia de divisas.

También puede darse el caso en que el deudor no pueda pagar su deuda. Este riesgo también existe en el contexto nacional pero éste aumenta al convertirse en deuda incontrolable con más facilidad, porque no se conoce la legislación extranjera y acceder a ésta resulta más difícil.

2.2.10.3. Riesgos en el Transporte Internacional

El riesgo en el transporte internacional dependen de la infraestructura y seguridad del sistema de transporte internacional como también de la posibilidad de recibir protección legal y de aseguradoras en accidentes.

Distancia y duración del transporte: Las largas distancias y duraciones necesitan empaques y manejo especiales.

2.3.1.CADENAS ESTRATÉGICAS

Según palabras de Joseph Badaracco: “ En estos momentos, una nueva máquina de producir riqueza se encuentra en funcionamiento y lo está haciendo a través de muchas formas: tecnología, innovación, ciencia, capacitación, creatividad... En una palabra conocimiento”⁶¹.

En un mundo de unidades empresariales, los gerentes pueden hacerse responsables por sus propias acciones, los derechos de propiedad de sus dueños pueden preservarse, canalizarse los recursos hacia las aplicaciones más productivas, y la sociedad puede protegerse contra los abusos económicos y políticos que cometen cuando las empresas, especialmente las grandes, se confabulan unas con otras.

2.3.1.1. Definiciones

Las Cadenas son acuerdos de cooperación entre empresas que pueden ser competidores con un convenio formal y a largo plazo, para combinar sus capacidades y recursos a fin de alcanzar objetivos globales para establecer vínculos sociales y aceptar la propiedad conjunta.

Con las Cadenas Estratégicas, las empresas pueden crear cualquier combinación de recursos que respondan a sus objetivos comunes e individuales, así también permiten trabajar con empresas en cualquier especialidad, únicamente deben concordar funciones y aspectos culturales, implica un control y riesgos compartidos y permite un desarrollo de capacidades. Se puede afirmar, por lo tanto, que una cadena estratégica es un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas, las cuales buscan superar obstáculos o aprovechar oportunidades, que de manera individual no podría alcanzar .

Según el autor Cleri, la Cadena Estratégica: “ Es una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones que permitan motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito. Resulta un camino útil, tanto cuando las empresas tienen objetivos mínimos, como los de permanecer con vida en un mercado, como cuando el planteo es ofensivo y la procuración se transmite al intento de proyectarse agresiva y positivamente a los mercados externos”⁶².

2.3.1.2. Ventajas de una Cadena

En primer lugar, las cadenas estratégicas pueden ser una forma de facilitar el ingreso a un mercado extranjero.

⁶¹ BADARACCO, Joseph, “ Alianzas Estratégicas”, Ed. McGraww-Hill, España 1992, Pág.XV.

En segundo lugar, muchas empresas han concertado cadenas estratégicas con el fin de compartir los costos fijos (y riesgos asociados) que surgen del desarrollo de nuevos productos o procesos.

Finalmente, tiene sentido concertar una cadena si ésta ayuda a que la compañía establezca estándares tecnológicos para su industria además de parámetros en servicios , técnicas de comercialización, etc, y si aquellos estándares le benefician.

2.3.1.3. Desventajas de las Cadenas Estratégicas

Las ventajas analizadas anteriormente pueden ser bastante significativas. No obstante, algunos analistas la han criticado fundamentándose en que proporcionan a los competidores una vía de bajo costo para obtener acceso a nueva tecnología y de mercado.

Reich y Mankin tienen un planteamiento: las cadenas sí presentan riesgos. A menos que sea cuidadosa, una compañía puede entregar más de lo que obtiene a cambio. Por otro lado existen bastantes ejemplos de cadenas aparentemente exitosas entre firmas, entre otras las de empresas estadounidenses y japonesas, donde la posición de Reich parece ser un poco extremista, entonces surge la pregunta de por qué algunas cadenas benefician a la empresa, en tanto que otros acuerdos pueden terminar quitándose la tecnología y el acceso al mercado y suministrarle poca retribución⁶³.

2.3.2. METAS DE LAS CADENAS

Las cadenas buscan alcanzar una serie de metas entre las más importantes se destacan.

- **Reducción de Costos.** El alcanzar esta meta es importante por la sencilla razón de que el conocimiento, por regla general, se desplaza hacia las empresas que disfrutan de costos más bajos. Aun siendo igual que todos los demás, las empresas con costos más altos llegan a perder participación en el mercado, sus márgenes de beneficio se estrechan y se encuentran con menos dinero para dedicar a publicidad, distribución, recursos humanos y al desarrollo de nuevos productos; es decir, corren el riesgo de entrar en una espiral decadencia a través de un círculo de índole económica.

⁶² CLERI, Carlos, "Estrategias, de Alianzas", Ed. Macchi, Buenos Aires 1996, Pág. 3.

⁶³ REICH Y MANKIN, citados por M. PORTER, Op. Cit, Pág. 252.

- **Reducción del Riesgo.** La mejor manera en que las cadenas pueden ayudar a reducir estos riesgos es capacitando a las compañías para que compitan en negocios a través de los cuales el conocimiento pasa como un torbellino rápido y peligroso; pero haciéndolo, sin embargo, de tal modo que no se empeñen los recursos que serían necesarias para crear nuevas actividades de fabricación, venta y distribución o adquirir empresas en el negocio.
- **Aumento de la Velocidad de Comercialización.** Las cadenas pueden aumentar la velocidad de comercialización de dos formas, en primer lugar, pueden poner a una empresa en disposición de vender hoy un producto o servicios, porque su socio lo tenga disponible inmediatamente. La otra forma, por la cual una cadena puede acrecentar la velocidad de comercialización de una empresa, es ensanchando su red de puntos de distribución. Una empresa puede vender sus productos por si misma y sus socios pueden también ayudarle a vender esos mismos productos. Esto permite un volumen de ventas más grande durante ese período, generalmente breve, en el que una compañía puede tener los ingresos más sustanciosos de un nuevo producto de servicios.
- **Control de los Competidores.** Las cadenas de una compañía pueden convertirse en ventanas a través de las cuales puede observar cómo, cuándo y dónde sus competidores están desplegando conocimientos y capacidades recientemente creados o adquiridos.
- **Neutralización de los Competidores.** Esta neutralización se refiere a que las cadenas puedan lograr que tengan éxito utilizando estrategias ofensivas en terreno propio de la competencia; es decir, lograr avances significativos en productos que son estrellas de competencia y empezar a tomar participación del mercado en base a conceptos de eficiencia y eficacia.

2.3.3.TIPOS DE CADENAS

Las cadenas pueden tomar diversas formas; es decir desde reuniones breves e informales, hasta acuerdos en los que uno no puede precisar con facilidad si las empresas están de hecho separadas.

Se las puede clasificar en dos grupos importantes según el objeto de asociación y por su grado de formalización:

2.3.3.1. Según el Objeto de Asociación

Según el objeto de asociación se puede clasificar de la siguiente forma .

2.3.3.1.1. Producción

Para dotar a las empresas de mayor capacidad productiva, tanto por mejoramiento de la producción en términos de costo y calidad, como por un aprovechamiento más eficiente de las instalaciones, bienes, equipos o recursos humanos.

2.3.3.1.2. Comercialización

Se realizan para alcanzar objetivos tales como: amortizar mejor los gastos de comercialización, evitar costos y tiempo de aprendizaje y conocimiento del mercado, asociándose con una empresa que ya se encuentre en la plaza y la conozca, para ingresar en redes, marcas o empresas de prestigio; finalmente para transponer barreras proteccionistas, estableciendo relaciones con empresas localizadas en el territorio objetivo.

2.3.3.1.3. Tecnología

El objeto de esta asociación es el de modificar los modos y formas de producir o diseñar productos. Las asociaciones de este tipo pueden procurar la transferencia de tecnología, así como un desarrollo y gestión. La dificultad surge cuando existe un conocimiento que no se desea compartir, ya que éste puede ser considerado un secreto táctico de la empresa.

2.3.3.1.4. Financiamiento

Es frecuente la escasez de recursos financieros, especialmente en la pequeña industria, por lo que es conveniente una asociación entre dos o más empresas que no pueden sustentar actividades con fondos propios e individuales.

2.3.3.2. Por su Grado de Formalización⁶⁴

En la perspectiva de Badaracco según el grado de formalización, las cadenas, se pueden clasificar de la siguiente forma:

⁶⁴ Véase BADARACCO, Joseph, Op. Cit, Pág.31.

2.3.3.2.1. Cadenas Informales y Contractuales

Este tipo de cadenas, muchas veces suele ser un punto de partida de posteriores acuerdos formales. En estas cadenas los compromisos dependen de los objetivos comunes, necesidad mutua y riesgo compartido. Las tareas en una cadena contractual la cumple cada empresa por separado, la acción combinada depende de un sólido nexo entre los socios que se inicia con los compromisos mutuos.

2.3.3.2.2. Cadenas Mediante Inversiones Minoritarias

En este tipo de cadenas, los riesgos mayores son compartidos y existe cooperación, las oportunidades compartidas se aprovechan para mantener la independencia, combinando la capacidad de cada empresa, facilitando la adaptación a situaciones externas. Las empresas pueden desarrollar muchas de las relaciones y vínculos operativos que hacen atractiva una adquisición.

Existen compromisos serios y mutuos más sólidos que en las cadenas contractuales; así mismo, se mantiene la capacidad y autonomía de la empresa en la que se participa; debe existir planes para terminar el compromiso.

2.3.3.2.3. Emprendimiento Conjunto o Cadenas Equitativas

Se trata de un proyecto conjunto, que ofrece oportunidades de compartir el control y compromete a tres organizaciones, las dos empresas aliadas y la que se creará. El proyecto permite satisfacer intereses mutuos e individuales. La autonomía de ambas empresas ayuda a desarrollar una meta compartida. Esta nueva empresa (Consorcio) debe operar como una organización independiente, con directivas claras e independientes.

2.3.3.2.4. Corporación Virtual

En una corporación las compañías pueden compartir, costos, habilidades y acceso a mercados internacionales, en un sistema en el cual cada socio contribuye en el área en que mejor se desempeña. Se puede decir, por tanto, que se trata de una red de trabajo temporaria de compañías independientes, proveedores, clientes, incluso rivales, vinculados por información tecnológica para compartir habilidades, costos y tener acceso a los mercados de cada uno.

Esa corporación no tendrá jerarquías. Este modelo corporativo es flexible, por estar conformado por un grupo de colaboradores que se unen rápidamente para explotar una oportunidad específica.

2.3.4.CONDICIONES PARA FORMAR UNA CADENA

A criterio de Badaracco las condiciones indispensables para que existan cadenas y estas alcancen el éxito son:⁶⁵

- ❑ Visión clara y estratégica de las capacidades actuales de sus respectivas empresas y de aquellas otras que podrán necesitar en el futuro.
- ❑ Los gerentes deben siempre considerar un amplio abanico de posibles cadenas.
- ❑ Los gerentes deben hacer un escrutinio de los valores, grado de compromiso y capacidades de los futuros socios.
- ❑ Los gerentes deben ser conscientes de los peligros que entraña el oportunismo, la fuga de conocimientos y la obsolescencia.
- ❑ Evitar una dependencia excesiva de las cadenas.
- ❑ Las cadenas de una empresa deben ser estructuradas y administradas como si fueran empresas aparte.
- ❑ Es imprescindible la confianza mutua entre los socios.
- ❑ Los gerentes deben cambiar sus operaciones básicas y sus organizaciones tradicionales de forma que estén preparadas para aprender de las alianzas.

2.3.5. CÓMO FUNCIONAN LAS CADENAS

Las cadenas deben ser capaz de ayudar a la empresas a lograr sus metas estratégicas; también, el socio debe compartir la visión de la empresa en cuanto al propósito de la cadena y por último no debe existir la probabilidad de que uno de los socios trate de explotar en forma oportunista la cadena para sus propios fines, expropiando a la compañía el know-how tecnológico, mientras le proporciona muy poco a cambio.

⁶⁵ Ibídem, Pág. 96.

Después de seleccionar el socio, la empresa debe tratar de estructurar la cadena de tal forma que los riesgos de proporcionar demasiado, sin recibir nada a cambio, se reduzca a un nivel aceptable.

Una vez seleccionado el socio y acordada, la estructura apropiada de la cadena, la tarea que enfrenta la empresa consiste en maximizar los beneficios del pacto.

2.3.6.UTILIZACIÓN DE LAS CADENAS

Con las cadenas estratégicas las empresas pueden crear cualquier combinación de recursos que responda a sus objetivos comunes e individuales.

Las cadenas pueden utilizarse para obtener ventaja en aspectos tales como:

- Alcanzar una escala más amplia.
- Sacar ventajas de la tecnología de los otros.
- Lograr oportunamente el mejor acuerdo.
- Derribar los obstáculos para ingresar al mercado.
- Cooperar con los competidores.

2.3.7.FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Podemos dar a continuación un esbozo sintético de algunas formas de organización empresarial para el comercio Internacional:

2.3.7.1. Joint Ventures

Según Colaiácovo : “Joint Vnture” es una modalidad contractual que permite una cooperación entre empresas, particularmente entre empresas desarrolladas dispuestas a transferir tecnologías y capitales, y empresas en desarrollo dispuestas a aportar contrapartidas propias. De manera específica, este tipo de organización permite un rápido entrenamiento y capacitación gerencial, un incremento de las exportaciones utilizando los recursos, la experiencia y los canales de distribución del capital externo. A ello se une una real

transferencia de tecnología así como permitirá a nuestras medianas empresas acceso directo a las fuentes productoras de nuevas técnicas⁶⁶.

2.3.7.2. Consorcios

José María Moreno afirma: “ los consorcios de exportación son agrupaciones de productores, fabricantes o de varias empresas con productos iguales, similares o complementarios para la comercialización conjunta en el exterior de sus mercados exportables, constituyéndose en un frente común para encarar los negocios. Además de ser una forma de superar insuficiencias, y aumentar la capacidad exportadora y el rendimiento de las empresas a través de la creación de una organización mancomunada”⁶⁷.

2.3.7.3. Trading Company

Para Colaiacovo La Trading Company, “ es una alternativa para el desarrollo de una comercialización avanzada de exportación, que permita conocer las necesidades del consumidor final y adaptar el producto, también tener capacidad de intervención en el proceso de formación de precios, lo cual implica activas negociaciones en el sector”⁶⁸.

Una empresa siempre preferirá exportar por sí misma, a fin de obtener los mayores beneficios. Sin embargo, si una empresa tiene la oportunidad de exportar a través de una trading, siempre tendrá el beneficio de mejorar la calidad de su producto, de estandarizarlo de acuerdo a exigencias internacionales. Esto le servirá para incursionar más adelante en mercados externos con más seguridad.

2.4. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO

“ La flexibilidad de la micro y pequeña empresa descansa en su habilidad de responder a toda suerte de contratiempos y cambios de sobrevivir aún en condiciones de inestabilidad económica, política y/o social”⁶⁹.

⁶⁶ Véase COLAICOVO, Luis, “ Negociación y Contratación Internacional” Ed. Rhein, Buenos Aires, 1992, Pág. 257.

⁶⁷ MORENO, José María, “ Manual del Exportador”, Op. Cit. , Pág. 93.

⁶⁸ COLAICOVO, Luis, “ Negociación y Contratación Internacional” Op. Cit. Pág. 246.

⁶⁹ PROMMI (Proyecto de promoción y asistencia a la pequeña iniciativa privada en el medio urbano y peri- urbano), “ Manual Metodológico para la Formación de Consorcios de Pymes en Bolivia”, Ed. Tupac Katari, Sucre 1998.

2.4.1. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Definiciones

Es complicado llegar a una definición exacta de criterios que toman los autores para hacerlo, varios se basan en la cantidad de empleados, otros según el capital aportado, algunos según el mercado al que apuntan.

Tomaremos en consideración que una empresa es pequeña si cumple dos o más de los siguientes requisitos.

- Gerencia Independiente.(Los gerentes suelen ser también los dueños).
- Capital y propiedad.(El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas).
- Mercado local. (El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, **aunque no necesariamente**, local).
- Tamaño relativo. (La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo).

La definición de pequeña empresa que se adoptará para el presente estudio, es la que se encuentra en el anteproyecto de Ley de Incentivos para la micro y pequeña empresa. Por otra parte Ernesto Edwards en su libro “La Banca Ante Nuevos Negocios y Mercados” define tanto a la pequeña como a la mediana empresa y sus características generales⁷⁰. Ambas definiciones sustentarán más adelante, la determinación del universo y la muestra para llevar a cabo la investigación.

La mencionada Ley plantea que las unidades económicas, para ser reconocidas como pequeñas empresas deben estar legalmente establecidas y registrada en los municipios y el Servicio Nacional de Registro de Comercio (SENAREC), además de cumplir al menos dos de las siguientes características mostrados en el cuadro 2.

⁷⁰ Véase EDWARDS, Ernesto, “ La Banca ante nuevos Negocios y Mercados”, Ed. Mace, Chile 1992, Pág 142.

CUADRO 3.

Clasificación de Pequeña y Mediana Empresa

INDICADORES	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Número de personal	5-29 trabajadores	30-100 trabajadores
Volumen de ventas	\$us. 15.000- \$us 103.000	\$us. 100.000- \$us. 500.000
Capital	\$us. 3.001- \$us.150.000	\$us. 200.000- \$us. 500.000

Fuente: Elaboración propia en base a Ernesto Edwards y el anteproyecto de Ley de Incentivos para la Micro y Pequeña Empresa

El grupo de empresas medianas, según Edwards está constituido por empresas con niveles de ventas superiores a 100 mil dólares al año, tiene un capital entre \$us. 200.000 y \$us. 500.000, y que emplean entre 30 y 100 trabajadores.

En general estas empresas están organizadas en forma similar a las grandes, con diferenciación y especialización de las labores y áreas de trabajo, con cierto nivel de activos, con acceso relativo al sistema financiero, y con equipo gerencial.

En lo relativo a las pequeñas empresas, en general prestan estructuras organizativas más simples, con importante participación del dueño y gestor del negocio. De acuerdo a la Federación Boliviana de la Pequeña Industria(FEBOPI), este sector está conformado por establecimientos productivos con un valor en ventas de hasta 103 mil dólares y entre 5 y 29 trabajadores⁷¹.

2.4.2. VENTAJAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las ventajas de la pequeña empresa podríamos decir que derivan directamente de su tamaño y de su gestión autónoma.

- a) Comunicación corta y directa. En la pequeña empresa por lo general existe un nivel de manejo único. El contacto cara a cara, entre los empleados y los gerentes le hacen posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados al establecimiento.
- b) La ganancia como salario. Uno de los grandes incentivos que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el hecho de que éste puede, si el caso en que él mismo la maneja, trabaja para sí mismo, en su directo provecho.

- c) Contactos con empleados y clientes. El pequeño negociante tiene la oportunidad de establecer y mantener una relación armónica con sus empleados en su trabajo.
- d) Autonomía. El pequeño negociante esta directamente relacionado con todas las decisiones que afectan al funcionamiento de la empresa.

2.4.3. EL TRABAJO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La pequeña y mediana empresa, con su indiscutible fuerza numérica, estaría en condiciones de proveer las oportunidades necesarias para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, al mismo tiempo, que las generaciones futuras satisfagan las propias. Esto significa hacer realidad la visión llamada “desarrollo sostenido” que sirve de guía al pensamiento actual sobre el desarrollo.

El rol de las pequeñas empresas en los países en vías de desarrollo es de importancia fundamental, ya que el 90% de todas las empresas existentes pertenecen a esta categoría. Su gran número y enorme potencial las convierte en la vanguardia del progreso.

Prácticamente, todas las empresas en La Paz son informales y cuya ocupación de mano de obra representa el 50% de la población económicamente activa. Además contribuyen a generar el 25% del PIB. Este sector crece tres veces más rápidamente que el sector formal.

El éxito y el trabajo de los dueños de pequeñas empresas permite una mayor cantidad de gente.

- Ofrece en los mercados locales aquellos productos y servicios que permiten cubrir las necesidades básicas;
- Compra e intercambia más servicios a nivel empresarial;
- Tenga una mejor educación y esté en condiciones de trabajar de forma más eficiente;
- Pueda desarrollar pequeñas empresas capaces de proporcionar localmente productos y tecnologías y promover la cooperación empresarial;
- Tenga más oportunidad de asumir responsabilidades y llegue a poseer algo propio;

⁷¹ Anteproyecto de Ley de Incentivos para la Micro Empresa y Pequeña Empresa, año 1999.

- Asegure con su trabajo y compromiso un entorno político y socialmente más estable en el que se pueda desplegar la inventiva y la iniciativa empresarial.

2.4.3.1. El Valor agregado y la Pequeña y Mediana Empresa

Según Brugger, actualmente, sólo 25 de las aproximadamente 185 naciones que existen en el mundo, han logrado crear lo que se podría llamar una economía de mercado desarrollada⁷².

Dichos países, son los que cuentan con un sector de mediana y pequeña empresa dinámico. Este juega un rol importante en materia económica, política y social, porque le han proporcionado los medios para hacerlo, ya que el marco institucional, y legal en que operan no es hostil, sino que apoya la iniciativa empresarial de todo tipo y tamaño. En el curso de las próximas décadas, los países que logren estándares de desarrollo similares a los 25 países líderes mencionados, serán aquellos que puedan crear condiciones de entorno favorables y propicias para la pequeña empresa.

Esto contribuirá fundamental al desarrollo sostenible a través de:

- Su aporte al crecimiento y la creación de oportunidades;
- Fortalecimiento de las capacidades e iniciativa de los individuos;
- Fomento de la flexibilidad de la economía nacional.

2.4.3.2. Los Nexos de la Pequeña Empresa

Se podrá afirmar que la pequeña empresa funciona como un ente autónomo, pero no es verdaderamente relevante en el desarrollo ni en el que hacer diario de las grandes empresas pueden llegar a ser socios confiables.

Las corporaciones de los países desarrollados, a menudo presentes en el ámbito de la más alta y sofisticada tecnología, han probado que pequeñas empresas aisladas pueden jugar un rol significativo en una economía que enfatice el desarrollo de una gestión total de calidad, y de un sistema de entregas puntuales. Para los países en vías de desarrollo, estas interrelaciones son de importancia primordial. Interacción en todas las direcciones, constituye el fundamento de las relaciones económicas y confiere sinergia al sistema económico. Existen, en efecto, numerosos ejemplos de provechosa colaboración entre pequeñas y grandes empresas.

⁷² Véase BRUGGER, Ernest, "Forjando el Porvenir", Ed. MacGraw- Hill, Chile, 1994, Pág.7.

- a) Las empresas pequeñas pueden ser proveedoras de las grandes empresas.
- b) Las pequeñas empresas pueden actuar como concesionarias. Un contrato de concesión es un compromiso entre el empleado y la empresa que tiene mucho del atractivo de la pequeña empresa pero minimiza algunos de sus riesgos.
- c) Las pequeñas empresas pueden concertar acuerdos de subcontratos.
- d) Las pequeñas empresas pueden hacer el servicio de post-venta a los productos de grandes compañías.

2.4.3.3. El Acceso al Know-How y a la Tecnología

La educación, la capacitación y la asistencia son imprescindibles para garantizar una gestión de calidad y mejor productividad (incluyendo nuevas tecnologías de productos y control de calidad).

Según Brugger a primera vista, la “capacitación empresarial” parece ser una materia de estrechas miras, no obstante, cubre una amplia gama de asignaturas que van⁷³:

- Desde formación básica para micro empresarios hasta programas más avanzados para propietarios de pequeña y medianas empresas ;
- Desde habilidades funcionales como contabilidad, organización, planificación y marketing, hasta el desarrollo de habilidades personales, como son técnicas de negociación, liderazgo y materias destinadas a fomentar la auto estima y la cooperación;
- Desde las clases de instrucción formal y teórica a la asistencia y el intercambio informal con especial énfasis en la experiencia práctica;
- Desde la capacitación de gestores empresariales a la preparación efectiva para el liderazgo empresarial en términos económicos, políticos y sociales.

2.4.4. LA INDUSTRIA TEXTIL

Según la Cámara Nacional de Industrias “Se entiende por industria manufacturera, la transformación mecánica o química de sustancias inorgánicas u orgánicas, en productos

⁷³ BRUGGER, Ernest, Op. Cit. Pág. 105.

nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con maquinaria o a mano, en fabricas o en domicilios de los productos que se venden al por mayor o al por menor”

2.4.4.1. Antecedentes Históricos

El sector textil de confecciones tiene un comportamiento cíclico tradicionalmente, es uno de los sectores más dinámicos, hasta 1994 experimentaba un crecimiento sostenido del 21.5% anual.

En la actualidad el sector lo componen 29 firmas medianas, las cuales emplean a 750 personas, pero el grueso lo integran 3100 microempresas con 6600 empleados aproximadamente⁷⁴.

Uno de los problemas con los que tienen que enfrentarse diariamente el sector, es el del contrabando, se calcula que más del 60% del mercado lo ocupan las confecciones Chinas. Esto radica en la estructura de costos de cada empresa; por ejemplo, el sector chino puede obtener ventajas competitivas de su mano de obra barata, en tanto que el sector nacional, tiene que superar barreras que son esencialmente de capacidad y tecnología en lo referido a estándares de calidad.

Sin embargo, las principales falencias del sector se pueden resumir de la siguiente manera.

- Acceso y habilidad de servir a mercados. Es uno de los problemas más agudos el referidos al conocimiento de mercados extranjeros para iniciar cualquier proceso de exportación. La pequeña y mediana empresa exportadora, muy pocas veces se informa suficientemente acerca del mercado al que quiere llegar.
- Capacitación. La capacitación no es suficiente ya que no implica el grado de especialización que se necesita para poder mejorar los niveles de competitividad en función a costo y a estrategias de diferenciación del producto por ejemplo.
- Acceso consistente a materia prima. Muchas de las materias primas necesarias para la producción de prendas de vestir no se producen en el país lo que implican elevados costos de importación que encarecen el producto final.

⁷⁴ Véase MONITOR Company, Op. Cit. Fase III, Confecciones, Pág. 3.

2.4.4.2. Características Generales del Sector

El sector de las prendas de vestir es bastante amplio y variado, ya que existen diversos tipos de industria, talleres e inclusive confección doméstica. Se puede afirmar que este sector es uno de los más promisorios, ya que no requiere de grandes inversiones y es intensivo en mano de obra, y si la tela es de buena calidad existen muy buenas perspectivas en el mercado internacional.

La materia prima empleada por este sector por lo general es importada, pero también existen establecimientos de confección de ropa que fabrican con su propia materia prima. Así mismo, se debe mencionar que la dimensión de la importación de materia prima es muy significativa puesto que encarece los costos de producción de los productos terminados, lo que a su vez influye en el precio final, por ejemplo, “ La importación de poliéster y algodón utilizado en la fabricación de camisas se ha registrado en 65% y 35% respectivamente”.

La aplicación de prácticas innovadoras gerenciales modernas en las organizaciones públicas y privadas es incipiente. Por otra parte se carece de una vocación de mercadeo. No está sistematizado el conocimiento y exploración del mercado, como fuerzas generadoras de fortalezas competitivas.

Estos son los aspectos críticos sobre los cuales es preciso desplegar los recursos y esfuerzos, en procura de un armónico desarrollo de la industria boliviana.

CAPITULO III: MARCO PRÁCTICO

3.1. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

En este capítulo se busca determinar las causas fundamentales para que no se incrementen los volúmenes de exportación en Bolivia. Inicialmente se analizan las conclusiones obtenidas a partir de la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes), posteriormente se evalúan estas respuestas y se las cuestionan a partir de criterios basados en estadísticas y opiniones vertidas por profesionales especializados en el tema.

La información obtenida a través de la encuesta fue procesada en el paquete estadístico (SPSS.10)⁷⁵.

El análisis necesariamente debe ser encargado de distinta manera para ambos grupos: mediana y pequeña empresa. Los resultados de la investigación muestran diferencias marcadas entre ambos grupos; por ello, la interpretación y el análisis de los datos se efectuarán tomando en cuenta las características de cada grupo⁷⁶.

3.1.1. OBSTÁCULOS PARA LA EXPORTACIÓN

Las empresas tropiezan con diferentes obstáculos que les impiden incrementar el volumen de sus exportaciones, éstos están resumidos en dos grupos, como se puede observar en el gráfico 1. El primer grupo lo componen la promoción internacional y los contactos en el extranjero y el segundo grupo las inversiones, el financiamiento y falta de mercados. Estos dos aspectos preocupan mucho a los exportadores.

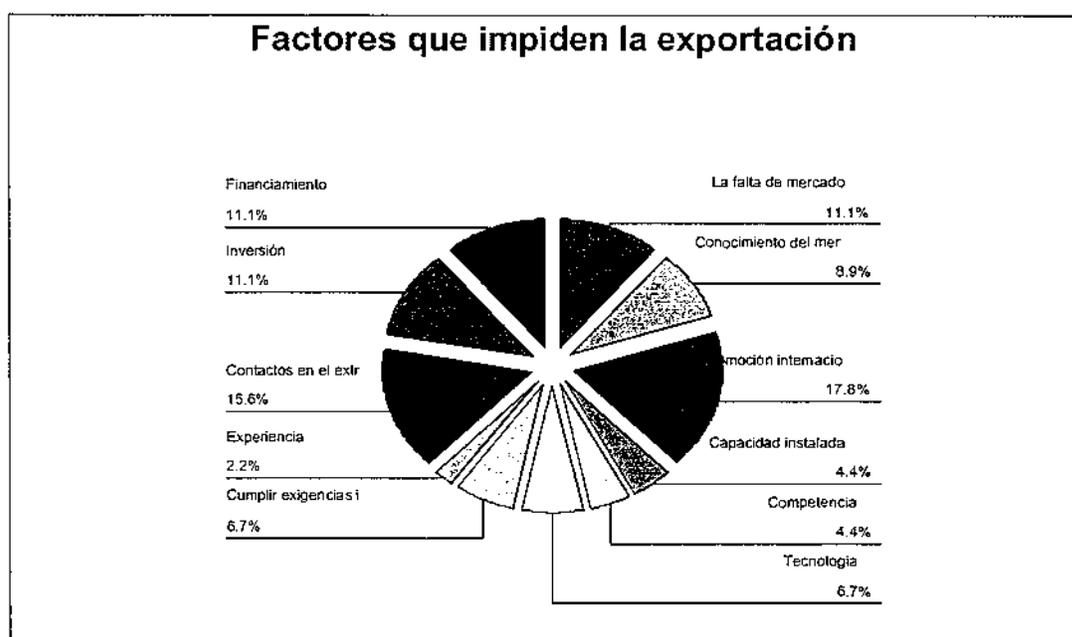
Cuando se menciona la falta de financiamiento como el obstáculo más importante para el incremento de las exportaciones, se debe analizar varios factores que están relacionados con la problemática; por ejemplo, que la banca privada tiene tasas activas muy altas que no permiten que el crédito sea accesible al sector de las pequeñas y medianas empresas. Estas constantes fluctuaciones no le permite responder oportunamente al plan de pagos que requiere todo crédito⁷⁷

⁷⁵ Ver Anexo 5, SPSS. 10

⁷⁶ Ver Anexo 6, Empresas Encuestadas.

⁷⁷ Ver Anexo 5, SPSS. 10

GRAFICO 1



Elaboración Propia, en base a la encuesta aplicada

A partir del gráfico 1, se puede concluir que el problema fundamental para la Pyme es su poca presencia en el mercado internacional, lo cual implica que no tiene contactos que le permitan abrir mercados, no tiene una estrategia efectiva de promoción internacional y tiene un insuficiente conocimiento del mercado.

El problema del financiamiento es una variable importante en cada iniciativa; sin embargo, no es la solución a todos los problemas. Existe un problema mucho más serio referido a la mentalidad como empresa, ya no puede vivir a la sombra del estado; es decir, comprándole, vendiéndole y pidiéndole ayuda al Estado. Debe considerarlo su interlocutor y su socio estratégico, para ayudarlo a ser competitivo a nivel internacional.

En lo referente a la promoción internacional se puede concluir que existe una notable carencia de contactos con los mercados del exterior del país. La Pyme, tradicionalmente, trabaja con los mismos clientes por períodos prolongados; sin embargo, le resulta muy difícil encontrar nuevos compradores, no porque el mercado sea reducido, sino porque la oferta boliviana no es atractiva; es decir, que una o más variables del conjunto que compone la oferta global como producto, forma de pago y plazos de entrega, no satisfacen las expectativas del cliente.

La Pyme en Bolivia no tiene la capacidad productiva necesaria como para aceptar pedidos grandes: la pequeña empresa trabaja por pedidos (que son irregulares), y debe esperar su confirmación para empezar a contactar proveedores e iniciar los trámites de exportación.

Pese a que las limitaciones son grandes entre los productores pequeños, se puede evidenciar que buscan alternativas que les permitan aprovechar el mercado potencial, como por ejemplo varias pequeñas empresas de La Paz son subcontratadas por otras empresas de mayor presencia en el mercado internacional, según Bernabé Sirpa “ lo que hacen es exportar productos semi procesados, este es el caso de una buena parte de las exportaciones que se realizan a Perú en el área de textiles. En este país se termina de confeccionar la prenda y se exporta el producto terminado, principalmente hacia Europa. El resultado de esta cadena usualmente es que los exportadores peruanos tienen un margen de utilidad mayor que los bolivianos; sin embargo, los productores bolivianos encuentran paralelamente un canal para la exportación hacia países a los cuales les sería muy difícil ingresar en condiciones actuales; por ello, este tipo de convenios les permite especializarse en determinada fase del proceso productivo y ser competitivos en ese sector”⁷⁸.

3.1.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

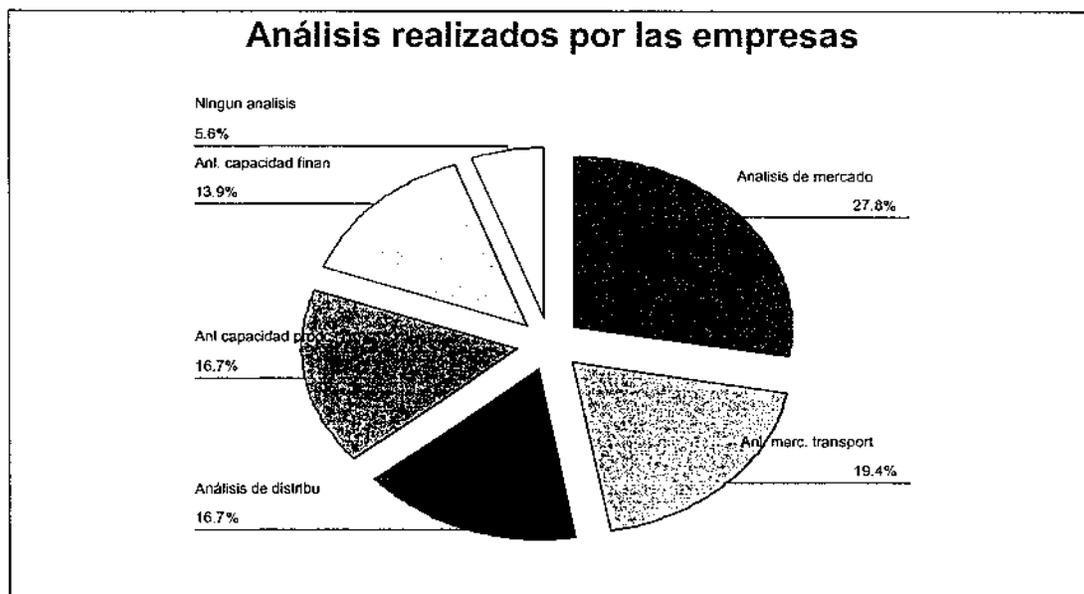
En esta parte se busca reflejar el tipo de análisis previo realizado por la empresa textil para incursionar en los mercados extranjeros. La idea central de esta parte de la entrevista gira alrededor de los mecanismos de exportación utilizados y las estrategias de penetración empleadas por la Pyme.

Como se puede observar en el gráfico 2, el 94.4% de las empresas encuestadas afirman haber realizado previamente un análisis de mercado. Esta respuesta contrasta con los resultados de los obstáculos para la exportación. Si realmente hicieron un análisis previo a la exportación, ¿ Por qué tienen problemas en llegar a esos mercados? Se sabe que los mercados existen, pero llegar a ellos y cómo hacerlo no fue incluido en el análisis preliminar que ellas hicieron, lo que con el tiempo se traduce en un error al confiar ciegamente en las estadísticas que estás mostraban. Sus planes de exportación se ven limitados, por la falta de conocimiento de los mercados internacionales y de cómo operan estos. Esto muestra que las empresas hicieron una investigación de mercado superficial que les sirve de guía, pero no como una investigación en el marketing internacional.

Es muy difícil que la Pyme que realice un análisis de los mercados extranjeros basados en fuentes de investigación primaria, las cuales, por su tamaño y capacidad, les resulta imposible realizar. Por

ello, deben basarse en fuentes secundarias de información que les permite conocer el mercado y el sector al cual se quieren dirigir. Sin embargo, la información procesada por la Pyme no se traduce en resultados positivos; es decir, que no existe una relación directa entre la información utilizada y los resultados que se generaron.

GRAFICO 2



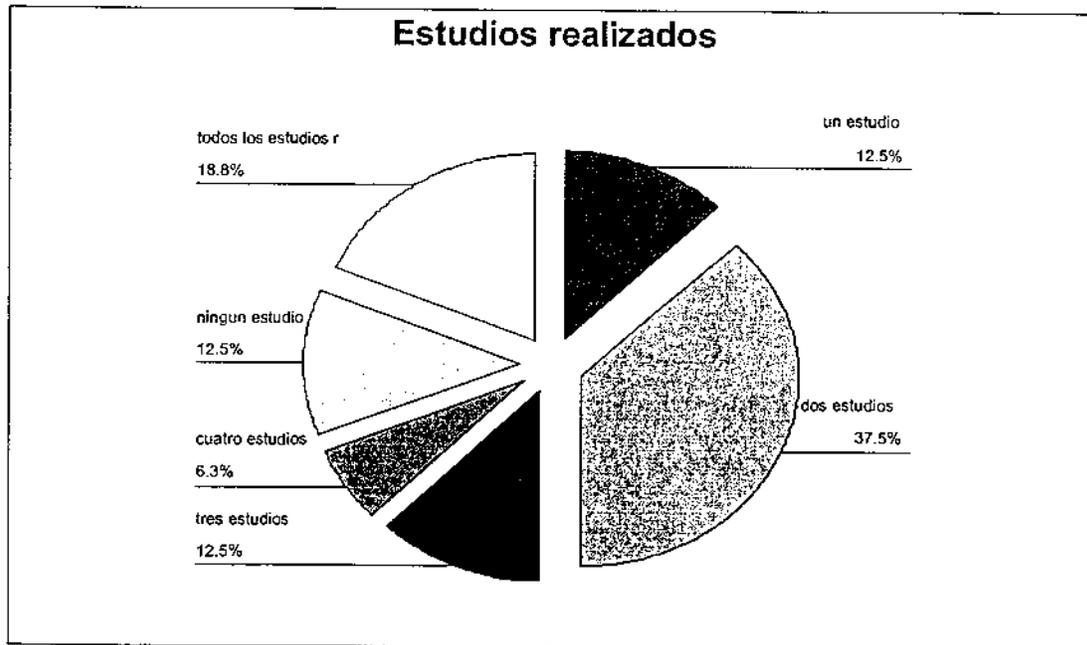
Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada.

Los resultados obtenidos, a través de la encuesta aplicada, muestran que 27.8% de las empresas realizaron un análisis de los mercados internacionales previo a la exportación. De estas empresas, cabe resaltar, que todas las empresas medianas realizaron este estudio, lo cual muestra que están mejor preparadas y, por lo tanto, tienen un mejor rendimiento con relación a las pequeñas. Otros estudios que se realizaron fueron, el de capacidad productiva 16.7%, financiera de la empresa 13.9% y de transporte 19.4%. Estos tres últimos fueron realizados con menos intensidad, sólo 7 de los encuestados realizó el estudio de capacidad productiva de la empresa antes de comenzar a exportar, esto afecta directamente a la capacidad competitiva de la empresa, ya que la oferta de la empresa debe encargarse a partir de la cantidad de pedidos que puede recibir y los tiempos de entrega.

El análisis de los distribuidores es muy escaso (tan sólo 16.7% de las empresas lo realiza), esto parte de la fuerte tendencia a la exportación directa que tiene la Pyme; el análisis de los medios de

transporte tiene características similares, puesto que para ser competitivos el medio del transporte utilizado es el aéreo, especialmente a Estados Unidos y Europa.

GRAFICO 3



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

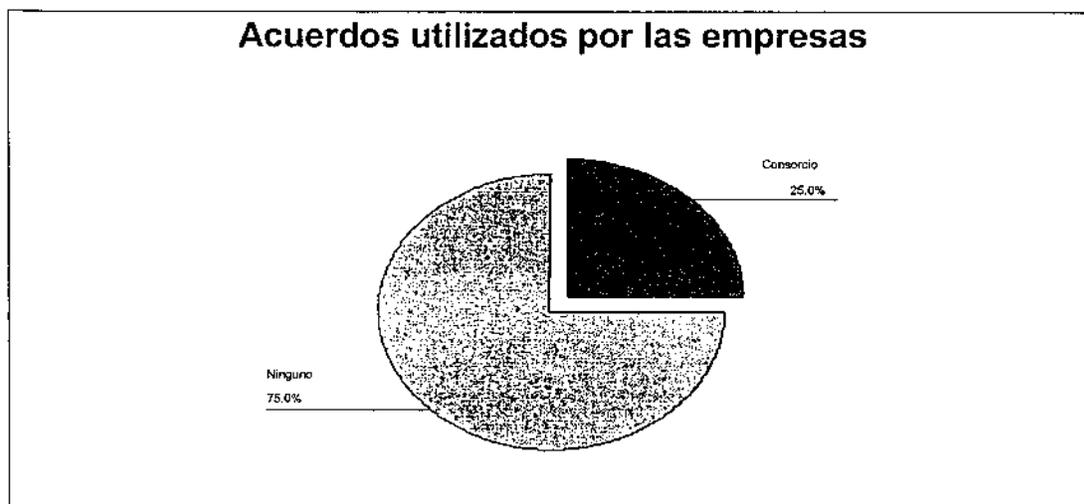
Los estudios realizados deben ser analizados en conjunto, según el modelo ideal debieran realizarse los cuatro; sin embargo, se observa que tan sólo 12.5% de las empresas afirmaron haber realizado todos los estudios necesarios dentro del modelo de exportación ideal, como se ilustra en el gráfico 3. Estas empresas se encuentran entre las seis que más volumen de ventas han alcanzado según el reporte de la Cámara de Exportadores de La Paz. Por lo general, las empresas medianas realizaron más estudios que las pequeñas, pero esto no garantiza el éxito. Algunas pequeñas hicieron varios estudios; sin embargo, esto no se traduce en mayores volúmenes de exportación. La profundidad del estudio y su seriedad como su objetividad importan más que los diferentes tipos de estudios.

3.1.3. INVERSIÓN CONJUNTA

El modelo exportador actual usado por la Pyme, como muestra el gráfico 4, se enfoca claramente hacia el trabajo individual (75%) y a menor escala. Sólo una empresa entre las encuestas tienen algún tipo de acuerdo con empresas del exterior. De hecho, el único tipo de trabajo conjunto que se pudo evidenciar es en forma de consorcios 25% ya sea con proveedores o con empresas del rubro que les permitan confeccionar las prendas en paralelo. Las empresas que forman parte de consorcios

aseguran haber adoptado por esta estrategia para mejorar factores, como ser: calidad, promoción, incremento de las exportaciones y reducción de sus costos indirectos.

GRÁFICO 4.



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

Dos empresas medianas y dos pequeñas optaron por el consorcio, pero se pudo comprobar que no se tradujo en mejores resultados. Lo cual no significa que la concepción de Consorcio esté errada; sino que, cuando se aplicó en una de las empresas encuestadas se comprobó que no se tradujo un incremento en las exportaciones.

3.2. CONOCIMIENTO DE MERCADOS INTERNACIONALES

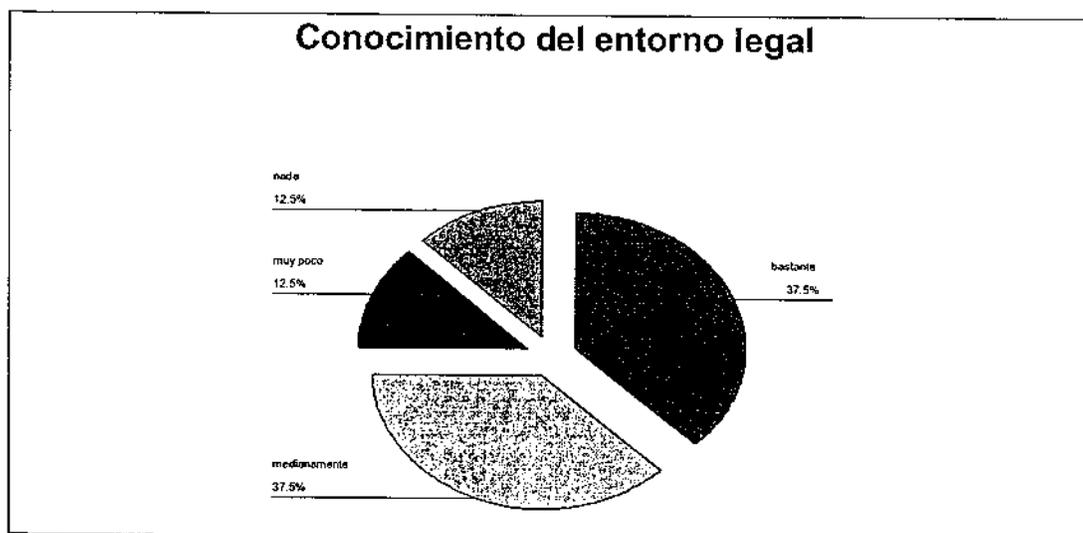
En este capítulo se desarrolla la investigación acerca del grado de conocimiento que la pequeña y mediana empresa tienen sobre los mercados internacionales, el entorno económico y la competencia en esos mercados.

Para medir estos factores se investigó el grado de conocimiento de los elementos incontrolables internacionales.

3.2.1. ENTORNO LEGAL

La variable conocimiento se debe analizar a partir del entorno legal. Se puede evidenciar en el gráfico 5, que 37.5% conoce bastante la normativa legal de país en el que opera, un 37.5% afirma conocer lo estrictamente necesario y un grupo pequeño 12.5% conoce muy poco del entorno legal en el que opera.

GRAFICO 5



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada.

Las respuestas de las empresas son que el conocimiento legal que afirman está limitado por los trámites necesarios para la exportación a determinado país, es decir, como la exportación es directa, no se estudia la relación contractual que pueda existir con algún tipo de agente, y la normativa comercial y legal que rige este tipo de convenios, por ejemplo. En estos casos es necesario conocer a fondo las regulaciones que existen para agentes, intermediarios, distribuidores, y demás participantes de la cadena comercial de exportación.

Todas las empresas medianas respondieron altemativamente acerca de conocer el entorno legal o conocerlo medianamente ⁷⁹. Esto muestra que estas empresas tienen un conocimiento superior, ya que mantienen volúmenes más grandes de exportación en comparación con que la pequeña empresa; por lo tanto, están familiarizadas con mayor variedad de regulaciones y normativas comerciales.

3.2.2. DEMOGRAFÍA

En lo relativo a datos generales concernientes a las variables socioeconómicas el grado de conocimiento alcanza elementos como población, ingreso per cápita y promedio de consumo. Un porcentaje minoritario 6.9% desconoce estas variables. Los datos más conocidos, como se observa en el gráfico 6, son la población del país de destino, dato manejado por el 44.8% de las empresas encuestadas. Esto es principalmente, porque esa información se consigue con facilidad, mientras que los demás datos requieren de más investigación. Es preocupante que los encuestados conozcan

⁷⁹ Ver anexo 5, SPSS. 10

mejor la población que el promedio de consumo, mientras que el número de habitantes es un dato bastante ambiguo con relación al consumo. Sólo el 13.8% conoce el promedio de consumo del país de destino.

Analizando profundamente los datos se ha llegado a la conclusión de que, las empresas que desconocen todas las opciones presentadas, son empresas que tienen un éxito inferior y están entre las clasificadas como pequeñas empresas. Sin embargo, llama la atención que las empresas medianas; o sea, las empresas con mayor éxito de la investigación realizada, sólo dos de seis conocía el promedio de consumo del país de destino. Los demás datos son muy imprecisos en cuanto se refiere a pronosticar ventas, por lo que demuestran que las medianas empresas, tienen sus compradores asegurados, ya que están exportando y ya no necesitan estar tan concientes de estos datos.

Las dos empresas con mayor volumen de exportación de la investigación sólo conocían la población y las restantes empresas medianas conocían la población y el ingreso per cápita. Esto muestra que inclusive la empresa mediana no tiene un interés por los mercados de destino, descuidando a sus clientes y desatendiendo sus necesidades, lo cual repercute tarde o temprano sobre las ventas. Se refleja que las empresas actúan instintivamente y no basan sus investigaciones en datos estadísticos.

GRÁFICO 6



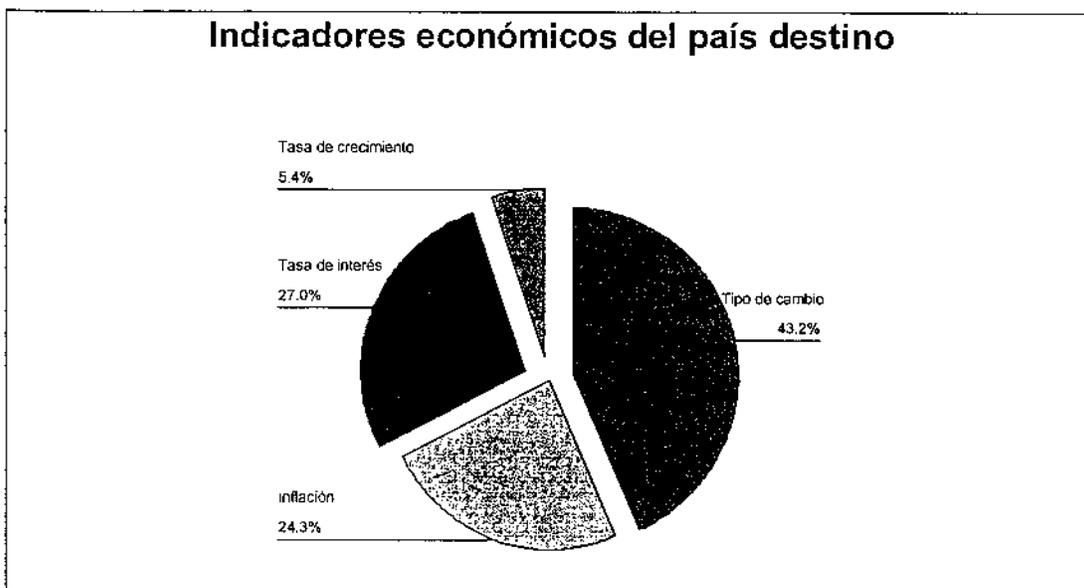
Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

3.2.3. ENTORNO ECONÓMICO

Las variables estrictamente económicas como tipo de cambio, inflación, y tasa de interés son conocidas por gran parte de las empresas que fueron investigadas.

Sin embargo, como se vera más adelante, la mayor parte de las organizaciones no las utiliza, debido a la forma en la que operan; es decir, tratan de usar el menor número posible de intermediarios. Utilizan sólo un tipo de moneda en la transacción y manejan prácticamente sólo clientes conocidos con los que mantienen una relación de bastante tiempo.

GRÁFICO 7



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

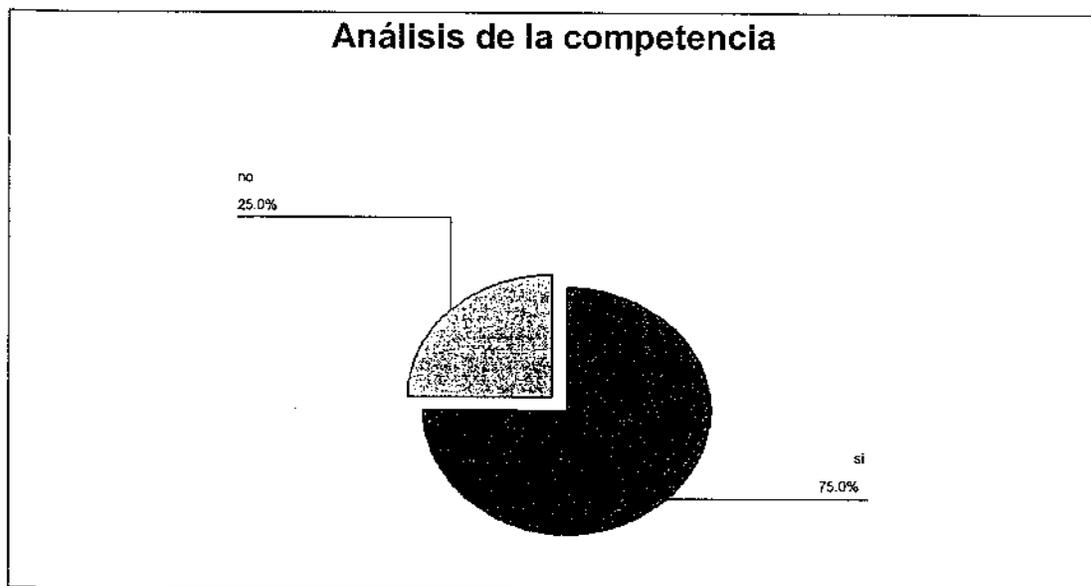
El dato que es conocido por todas las empresas, como se puede observar en el gráfico 7, es el tipo de cambio del país destino 43.2%. Esto es principalmente porque la venta y las utilidades dependen de esas cifras, descuidarlas puede significar pérdidas para la empresa. Las tasas de interés e inflación del país de destino son también conocidas.

Conocer la inflación resulta importante cuando se acuerdan tratos o ventas a largo plazo o si se vende en la moneda local del país. Esta carece de importancia si se negocia en dólares o se hacen ventas a corto plazo. En cuanto el tipo de interés, conocer esta variable es importante cuando se realizan préstamos en el exterior o cuando se tiene que pagar multas retroactivas.

3.2.4. FUERZAS COMPETITIVAS

En el éxito o en el fracaso de las exportaciones intervienen muchas variables externas. Una de ellas es la competencia que influye generalmente de forma negativa sobre la empresa, por ello un análisis previo es esencial para el éxito a largo plazo. La mayoría, 75% de las empresas realizó algún tipo de análisis de la competencia que consiste generalmente en comparar los productos y la calidad de la competencia con los propios, como lo que se ilustra en el gráfico 8. Otro análisis consiste en comparar los precios y los costos. El análisis menos usado es el de competitividad de la competencia.

GRÁFICO 8

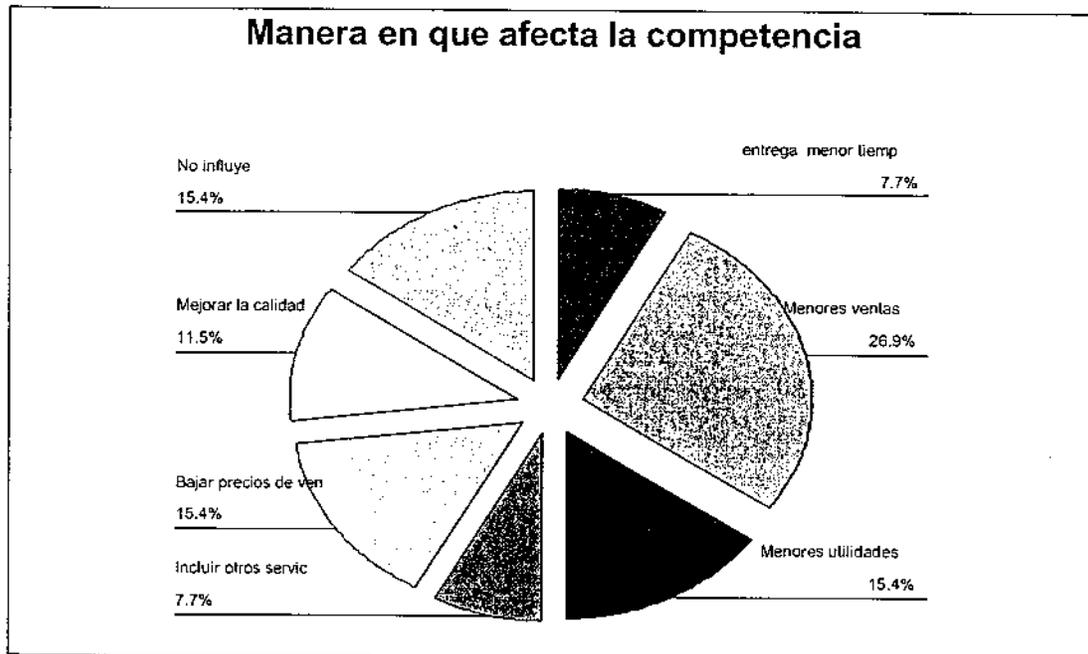


Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

En lo referido al nivel de influencia por parte de la competencia, si bien las opiniones están divididas se puede apreciar que el efecto más común es la reducción en ventas, seguido de menores utilidades, pero en igual importancia que este último efecto está la no influencia en las operaciones de la empresa. Esta respuesta se hizo más común en las empresas productoras de prendas de Alpaca quienes aseguran tener un mercado potencial muy grande y poca competencia, al existir sólo dos países que comercializan tejidos de alpaca. Este caso en particular merece ser analizado desde una óptica diferente, ya que el sector de los tejidos de alpaca tiene una ventaja competitiva natural sobre su competencia, en cuanto a la materia prima; pero, se trata de una ventaja que precisamente no ha sido obtenida a través de los esfuerzos de producción y comercialización.

Lo que resalta de los resultados de la investigación, como muestra el gráfico 9, es que el 15.4% de las empresas opinaron que la competencia no influye. Todas las empresas que tuvieron esa opinión, salvo una, son empresas pequeñas y exportan menos de 25.000 \$us, al año. La única empresa mediana que opinó lo mismo, cree que no tiene competencia en la alta segmentación que ellos practican.

GRÁFICO 9

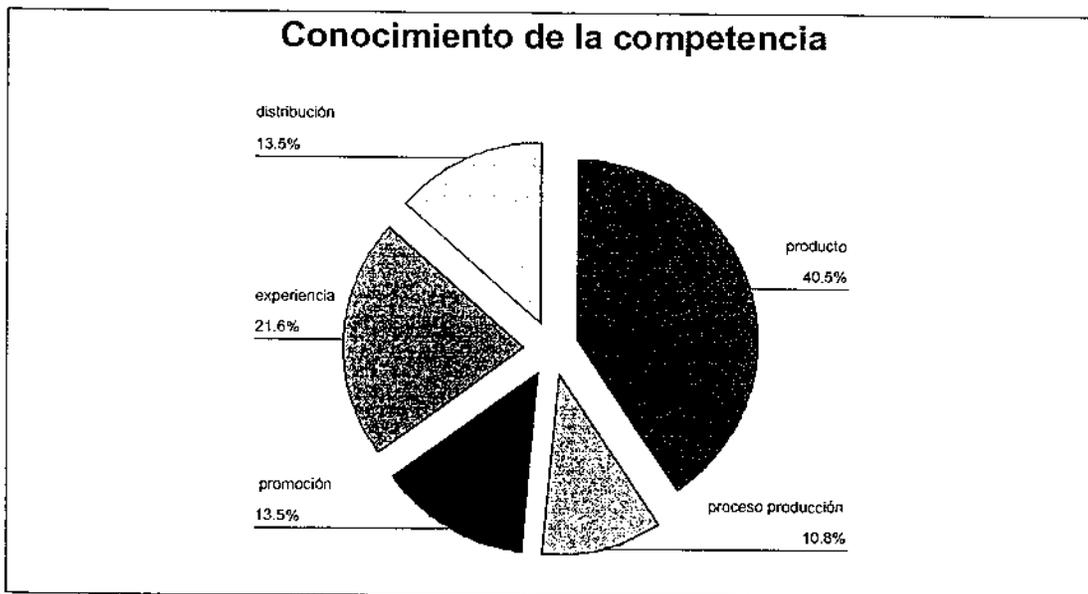


Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

Aquí se puede observar que esas empresas tienen una percepción errónea de la realidad, la cual se traduce en el menor volumen de sus ventas. Otro punto interesante es que todas las empresas que antes de comenzar a exportar no investigaron a la competencia, opinaron que ésta influía de alguna manera. Con esto parecen admitir que cometieron un error, y sólo después se dan cuenta que ésta puede influir negativamente en su desempeño.

Sólo las empresas pequeñas afirmaron que la competencia exige mejorar la calidad. Este resultado muestra que las empresas medianas ya tienen una calidad aceptada y que las pequeñas tienen que mejorar y recién con la competencia notaron este aspecto.

GRÁFICO 10



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada.

Conocer el producto de la competencia es relativamente fácil y accesible. En orden de importancia le sigue el grado de experiencia alcanzado, el sistema de transporte y sus estrategias de promoción, la variable menos conocida es la relativa al proceso de producción, como muestra el gráfico 10 .

Con esto se demuestra que los conocimientos sobre la competencia se limitan a variables de fácil acceso, y no así a los aspectos que requieren de más investigación como la distribución y procesos de producción.

La mediana empresa conoce por lo general más variables de la competencia que la pequeña, aunque ésta dice conocer muchas. Es interesante anotar que las empresas que afirmaron que la competencia no influye, afirman que conocen distintas variables de la competencia. Esto parece contradictorio, porque si no influye, por qué se preocupan por ellas.

3.3. MANEJO DE CONCEPTOS TÉCNICOS EN MERCADO INTERNACIONAL

En el presente capítulo se interpretarán los resultados obtenidos en la investigación, en el área relativa al manejo de conocimientos especializados en comercio internacional. La idea central es evaluar el grado de conocimiento que se tiene por parte de la Pyme para después evaluar el impacto que tiene este, en la competitividad.

El análisis parte del modelo exportador ideal planteado en el marco teórico. Se busca analizar, por un lado, el grado de aplicabilidad que tienen esos conceptos para la Pyme y, por otro, el porcentaje de aplicación en la práctica y la relación de este conocimiento con la competitividad.

3.3.1. PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

Todas las empresas aseguran conocer los trámites de pre y post exportación en su integridad. Aunque no exporten grandes volúmenes o grandes valores monetarios, la pequeña y mediana empresa tienen experiencias de varios años y, por lo tanto, conocen todos los trámites de exportación. Éste no es uno de los problemas del sector ni de sus preocupaciones.

El problema fundamental radica en que no se estructura el proceso de producción de manera que se pueda trabajar en paralelo; es decir, que la programación del proceso tome en cuenta el periodo que llevan los trámites de exportación e iniciarlos con la anticipación debida, para de esta manera, evitar retrasos.

3.3.2. FORMAS DE PAGO

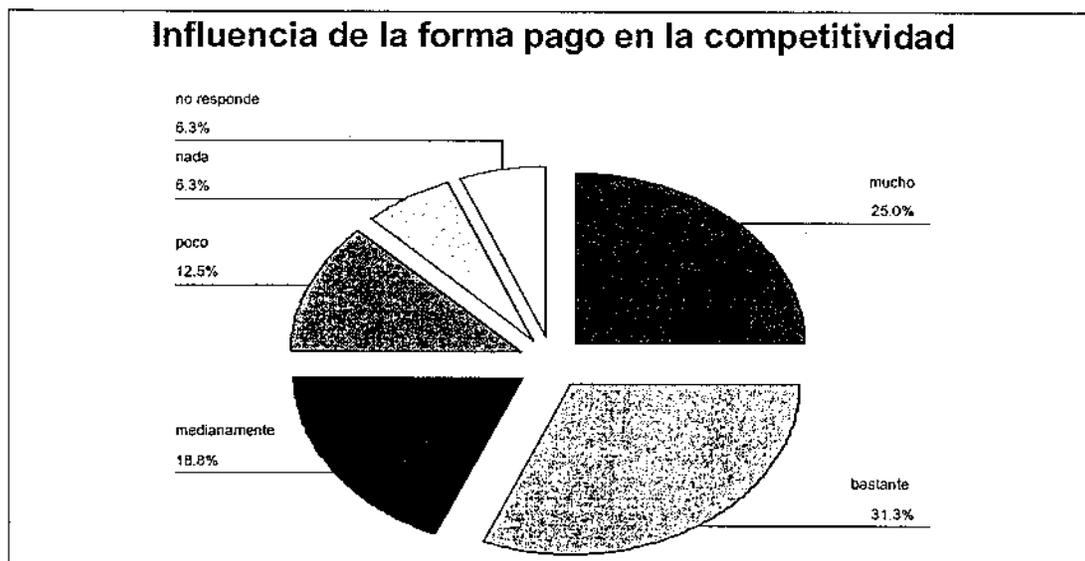
Entre las formas de pago más utilizadas por la Pyme están el pago contra entrega y la carta de crédito. De todas las empresas encuestadas ninguna otorga crédito. Los adelantos y pagos contra entrega son los más utilizados, porque no implican comisiones a intermediarios, interés por créditos, etc.

Las empresas que utilizan cartas de crédito como mecanismo de pago, buscan seguridad y están dispuestas a asumir el costo financiero de la operación,. Por otra parte, el grueso de las empresas entrevistadas que utilizan el pago contra entrega lo hacen por considerarlo más aconsejable para el tipo de negocio que desarrollan. En general, la Pyme trata de evitar costos financieros y de intermediación, ya que sus volúmenes de producción no alcanzan escalas que les permitan absorberlos. Es interesante observar que sólo las empresas medianas utilizan tarjetas de crédito como forma de pago, que es muy segura y conveniente en pequeños volúmenes de pago por sus costos; es decir, que es conveniente para las pequeñas empresas que manejan pequeños pedidos. Para pedidos considerables la comisión resulta demasiado alta.

En cuanto al riesgo de otorgar crédito a los compradores, todas las empresas que fueron parte de la muestra afirmaron que no lo hacen y prefieren manejare en base a pagos contra entrega con adelantos según el tipo de negociación y especialmente el tipo de cliente.

La Pyme está consciente de que la forma de pago influye en la competitividad, lo que ratifica con los resultados obtenidos en la encuesta. Más de la mitad de los encuestados (56.3%) aseguró que influye 25% mucho y 31.3% bastante, como se puede observar en el gráfico 11. Un 18.8% cree que influye medianamente y sólo un 12.5% cree que influye poco, y nada 6.3%.

GRÁFICO 11



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

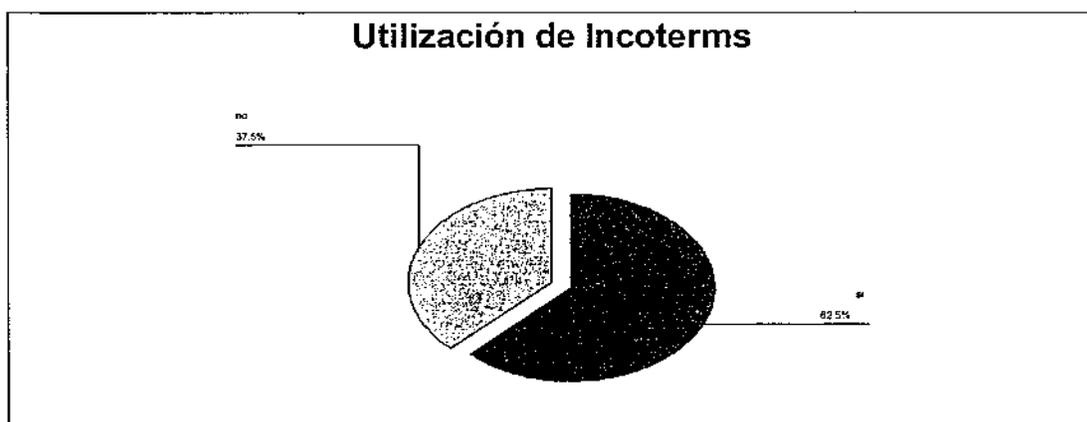
Algunos consideran que la forma de pago influye en las ventas y con mayor crédito se podrían solucionar estas deficiencias. Otros consideran que la influencia se traduce en el incremento de los costos de producción, lo cual muestra que perciben equivocadamente la influencia de la forma de pago en la competitividad, porque consideran que la competitividad se limita a precios.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para incrementar la competitividad a través de la forma de pago se refieren a las ventajas que se les ofrezcan al comprador, en lo referido a la facilidad de entrega, liberación de trámites, y seguridad en el transporte.

3.3.3. INCOTERMS

A la pregunta si su empresa utiliza los incoterms, el 62.5% de los encuestados afirmó que los utilizaba y el 37.5% no, como muestra el gráfico 12. Más de la mitad de las empresas utilizan los Incoterms, pero cabe aclarar que estas empresas no lo utilizan en toda la dimensión que podrían.

GRÁFICO 12



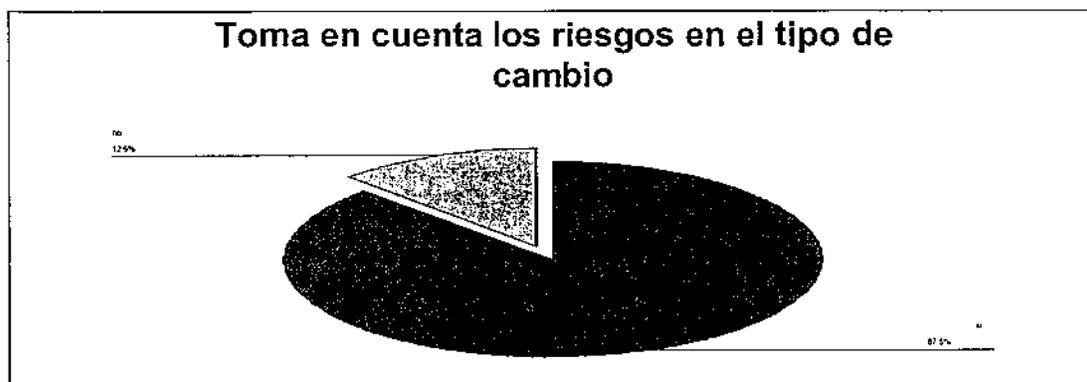
Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

Muchos exportadores que utilizan los Incoterms sólo utiliza los términos de CIF⁸⁰ y FOB⁸¹ (FOB en exportaciones). Cinco de seis empresas medianas utilizan los Incoterms, lo que muestra que la mediana empresa tiene más conocimientos técnicos del comercio internacional

3.3.4. RIESGOS DE CRÉDITO

Más de dos tercios 87.5% de los encuestados afirmó que si tomaba en cuenta los riesgos en el tipo de cambio, como se puede observar en el gráfico 12. La Pyme enfrentan ese riesgo haciendo las cotizaciones en dólares. Ésta es la medida más importante para enfrentar al riesgo cambiario, esto se debe principalmente a que nuestra economía está dolarizada y no se conocen otras alternativas. El mercado de divisas se reduce a la compra y venta de dólares norteamericanos. En la banca nacional no es práctica usual hacer depósitos en otra moneda extranjera que no sea el dólar norteamericano.

GRAFICO 13



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

⁸⁰ Precio CIF incluye seguro de la mercadería, seguro y flete

⁸¹ Precio FOB incluye el costo de la mercadería y todos los gastos hasta la embarcación en el medio de transporte elegido.

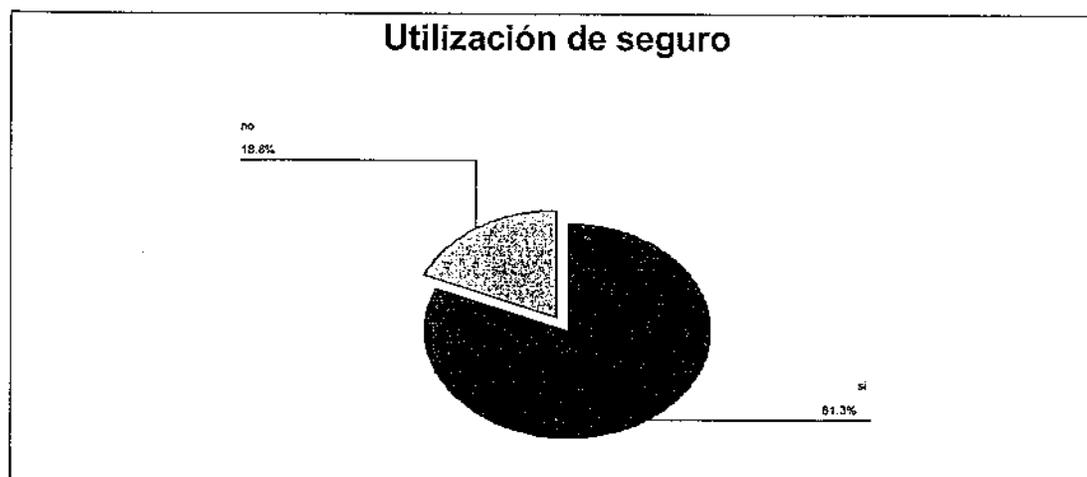
En el caso de las empresas medianas, el 100% toma en cuenta los riesgos en el tipo de cambio,. En este aspecto la sociedad boliviana es muy consciente del tipo de cambio y sus repercusiones negativas.

Muchos de los encuestados, aunque afirmaron que vendían sus productos en dólares, mencionaron que no hacían nada para disminuir ese riesgo. Esto muestra que los encuestados no están concientes de que cotizar en una moneda extranjera es una forma de disminuir ese riesgo. Tampoco están concientes de que al hacerlo pierden competitividad porque el dólar, en mercados europeos, generalmente es una moneda fuerte que gana valor ante las monedas locales. Por lo tanto, sus productos se aprecian y con relación a la competencia, son más caros. Pero los artesanos no pueden hacer nada y se limitan a ser observadores pasivos.

3.3.5. SEGURO

Una gran mayoría 81.3% utiliza seguros para la exportación, como se ilustra en el gráfico 13. Los artesanos y las pequeñas empresas no reconocen la utilidad del seguro, porque no sufrieron ninguna pérdida de importancia que los motive a usar seguros en la exportación.

GRÁFICO 14



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

Sin embargo, la gran mayoría si cuenta con un seguro y esta consciente de los peligros que corre su mercadería. De las Pyme que afirmaron usar seguro, el seguro que más utilizan es el de transporte. Este seguro es bastante alto porque las empresas que transportan su mercadería también ofrecen

seguros, éste es el más usado ya que el precio del flete usualmente influye una parte del seguro del que se beneficia la mercadería. Y una minoría usa el seguro contra riesgo.

3.3.6. PRODUCTO

En cuanto al producto , todas las empresas encuestadas afirmaron que la forma de su etiquetado responde a las exigencias internacionales. Algunas empresas prestan el etiquetado en el idioma del país de origen, otras no suelen cambiar el idioma; como los clientes no reclaman el etiquetado, ellos aseguran que cumplen con las exigencias Internacionales. Algunas empresas encuestadas son exportadoras de tejidos a los mercados europeos. Estos mercados son muy propicios para las artesanías, tejidos de lana de llama y alpaca, y les gusta mantener el diseño en la forma original. Sin embargo, las restricciones al etiquetado son tomadas en cuenta una vez que se define el pedido; es decir que la política de control de calidad sobre etiquetas, empaque y embalaje no es uniforme, al contrario, está en función de la normativa legal del país en destino.

Todas las empresas consultadas realizan también un control de calidad ya sea periódico o eventual. Este es un control manual en un 70%, y un 20% utiliza un control mediante supervisores. Ninguna empresa dejó de lado este punto tan importante. Sin embargo, no se mencionó ningún método de control de calidad. Esto revela que si bien se utiliza algún método formal de control, no siempre es reconocido como tal en el extranjero; es decir que los estándares que se deben alcanzar para mercados importantes, como el europeo y el norteamericano particularmente, no son cubiertos o de hecho requieren reprogramaciones en los procesos productivos, lo que implica retrasos y complicaciones cuando la exportación no es regular a determinado país.

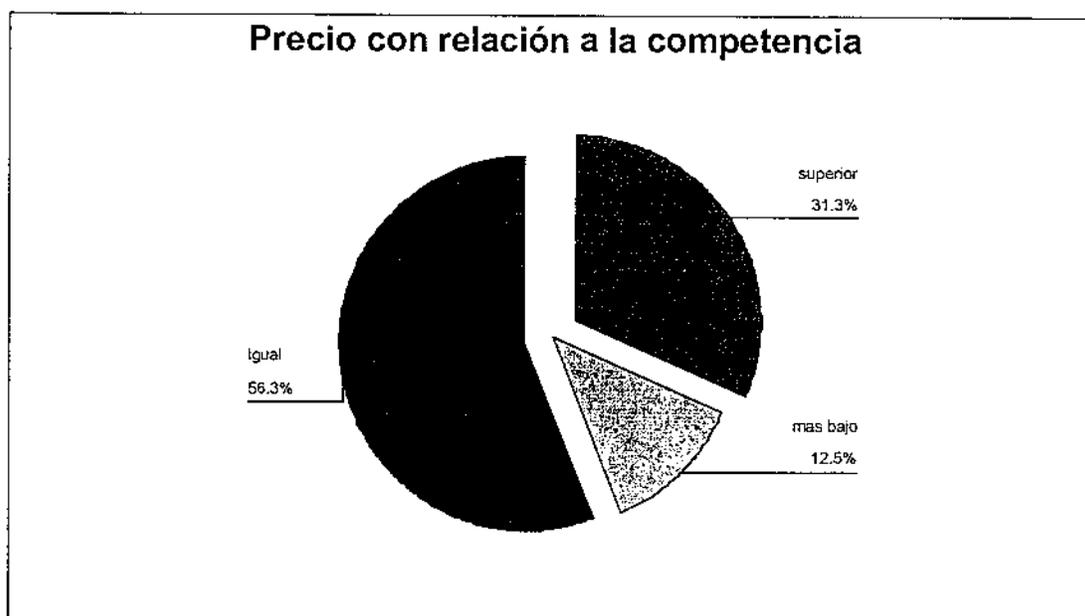
Existen algunos casos particulares dentro de la pequeña empresa que muestran una problemática grande, evidenciada en la poca regularidad de las exportaciones, y el trabajo con pedidos esporádicos y de bajo volumen. Esta irregularidad evita que no se cumplen con los estándares de calidad; por ejemplo, existen casos en los que las empresas esperan la confirmación del pedido para comenzar el proceso productivo; por ejemplo, la búsqueda de insumos, que suele ser una parte conflictiva, especialmente en lo relativo a colores, pues no se cuenta con una variedad tan grande como la que se maneja en el extranjero.

En las exportaciones en las que varía el país de destino y los requerimientos, existe más rigor: se toman en cuenta exigencias relativas a calidad, tiempos de entrega o volúmenes. Esto supone reconfigurar el plan de operaciones de la empresa, lo que se traduce a su vez en retrasos e incrementos en los costos.

3.3.7. PRECIO

Más de la mitad 56.3% de las empresas consultadas asegura fijar un precio igual al de la competencia o al menos muy parecido. Un 31.3% emplea un precio mayor, como se puede observar en el gráfico 14, este sector está compuesto en su mayoría por empresas productoras de prendas de alpaca, ya que no tienen que enfrentar mucha competencia más que la peruana, que tiene la misma riqueza natural. Por otra parte, a manera de ejemplo, en este sector específico el precio no es determinante en la compra, ya que el mercado de consumo esta compuesto por actores que tienen preferencia por este tipo de prendas o, en definitiva, están dispuestos a pagar un precio alto debido a su escasez en el mercado internacional.

GRÁFICO 15



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

El restante 12.5% constituido por empresas pequeñas, emplea un precio por debajo de la competencia, pues para competir exitosamente han bajado sus precios hasta situarlos en ese nivel. La mayoría de las empresas sitúa su precio igual que la competencia, dentro de este grupo se encuentra la mayoría de las empresas medianas. Estas empresas no creen que sea necesario bajar excesivamente sus precios con tal de poder vender una mayor cantidad, ellas creen que a largo plazo se benefician más de este modo.

En lo relativo a la determinación de la estructura de costos, la pequeña y mediana empresa exportadoras de productos textiles toman en cuenta mayormente los gastos de tramitación, transferencia, comunicación y los intereses, si el caso lo requiere; curiosamente las comisiones no

son tomadas en cuenta, en la misma medida; no necesariamente, por que no las consideren parte de la estructura de costos, sino porque no suelen utilizar agentes o algún tipo de intermediarios , pues, representaría un costo adicional.

La Pyme utiliza, para la fijación de sus precios, fundamentalmente como parámetro, su estructura de costos; sin embargo, existen empresas que toman en cuenta la competencia y los precios del mercado. Las empresas que utilizan estos parámetros del mercado para establecer sus precios una estructura de costos bien definida, fijar sus precios a través de la competencia les permite ser competitivos en primera instancia; pero no les permite controlar sus márgenes de utilidad.

Las empresas que fijan el precio en función a los costos son aquellos que han logrado un mayor volumen de exportación; sin embargo, el que fijen según los parámetros del mercado no implica malos resultados. Los pequeños productores se basan con mayor facilidad en estos parámetros, porque no cuentan con la capacitación requerida para implementar un sistema formal de costos.

Algunas de las empresas encuestadas no toman en cuenta algunos costos básicos⁸² para la fijación de precios. Otras hacen los cálculos de los costos y suman un porcentaje que equivaldría a estos costos. De esa manera evitan incurrir en pérdidas. Los costos que más se toman en cuenta son los de despacho, seguido por los costos relativos a trámites, etiquetado y embalajes. Esto muestra que los costos que son tomados en cuenta para establecer el precio son todos aquellos que le presentan una erogación inmediata de dinero al empresario, en cambio los costos tales como la depreciación y costos de almacenaje no se los incluye en el análisis de costos .

3.3.8. DISTRIBUCIÓN

La estrategia de comercialización que más usa la Pyme, es la exportación directa⁸³, como se puede observar en el gráfico 15. El 43.8% de las empresas investigadas utilizan este método; esta cifra demuestra la predominancia del trabajo individual. De hecho, el trabajo en conjunto⁸⁴ se convierte en un camino casi inevitable para incrementar los volúmenes de producción de la empresa.

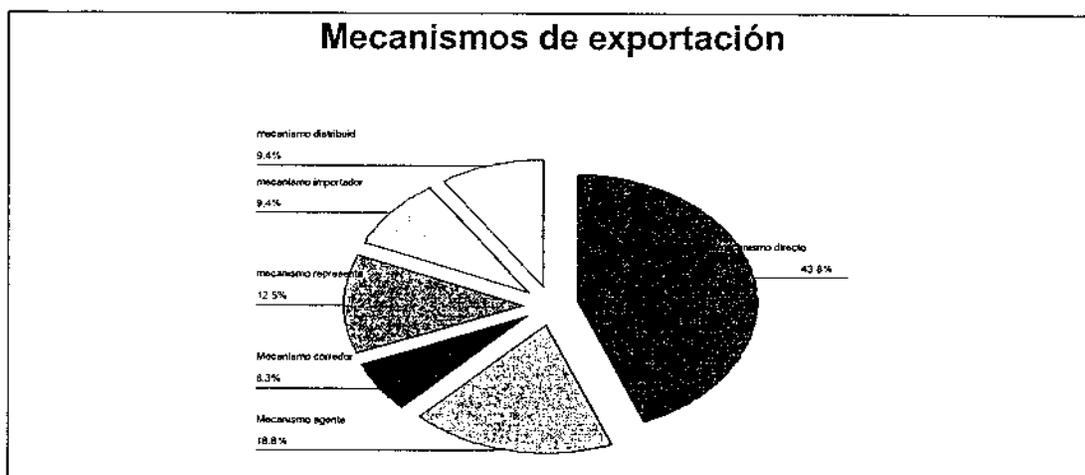
⁸² Se entiende por costos básicos aquellos que son considerados como un punto de partida para una estructura de costos de una empresa como ser, costos financieros, costos de producción, gastos de tramitación, de manipuleo y gastos de despachos.

⁸³ Se entiende por exportación directa o trabajo individual al proceso en el cual el exportador asume toda la responsabilidad de la venta, por cuenta y riesgo propio realizando todas las tareas de comercialización internacional.

⁸⁴ Se entiende por trabajo en conjunto o exportación indirecta a cualquier tipo de exportación realizada a través de un intermediario como ser: agente, broker, representante, comercializador, importador o distribuidor.

El criterio actual de la Pyme es que al utilizar un intermediario en la comercialización, los márgenes de utilidad se ven disminuidos; sin embargo, las ventajas del trabajo en conjunto se traducen en mayores volúmenes de ventas, lo cual permite a través de economía de escala recuperar la porción de utilidad sacrificada.

GRÁFICO 16

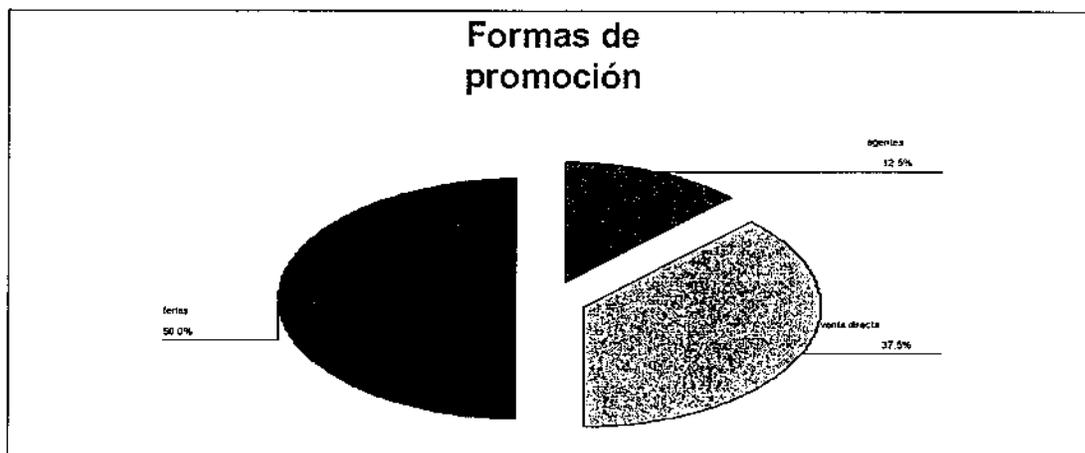


Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

3.3.9. PROMOCIÓN

La forma más utilizada de promoción es mediante la participación en ferias llega a un 50% y eventos relativos a la promoción de productos del rubro, como se ilustra en el gráfico 16. Si bien el costo de este mecanismo es alto, es uno de los que más resultado positivo genera, otras formas mencionadas son las ventas directas 37.5%, ratificando el modelo exportador vigente, marginalmente se usan agentes y/o representantes 12.5%.

GRÁFICO 17



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

El tema de la promoción resulta muy difícil de encarar por varios factores, no es una política de Estado, aunque no sea responsabilidad directa de la Pyme y ésta es una limitación muy importante; la asistencia a ferias está limitada a aquellos productores que puedan absorber esos altos costos. Finalmente, la Pyme no puede mantener una regularidad que les permita crear una imagen seria.

En cuanto a medios de promoción, se ratifica que la visión de la Pyme es bastante limitada, existen herramientas que brindan alternativas novedosas y sobre todas eficaces en cuanto a la difusión de la producción de la Pyme, una de ellas es el Internet que se constituye en una herramienta importante para penetrar a mercados internacionales.

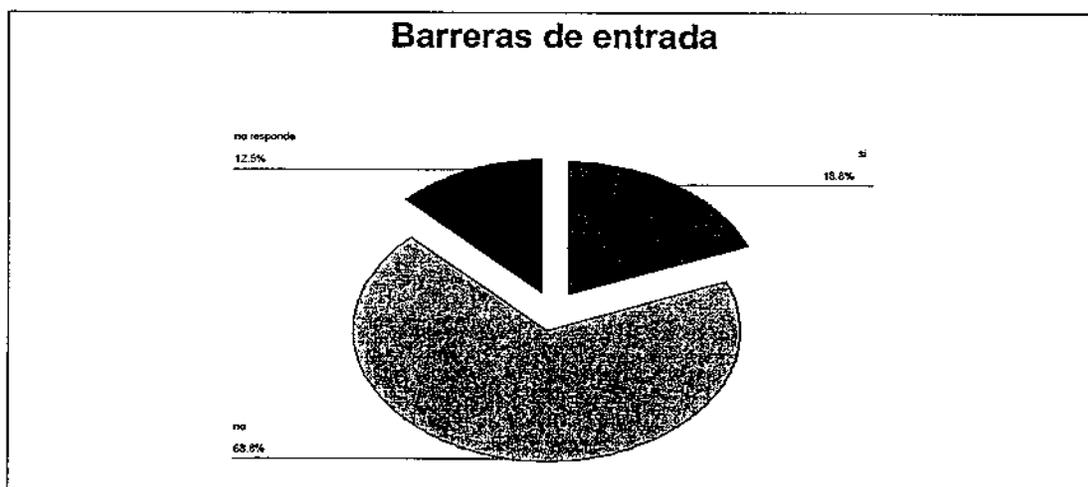
3.4. COMPETITIVIDAD

En esta parte de la investigación, el objetivo es buscar si la pequeña y mediana empresa tiene ventajas competitivas en el comercio exterior o si no tiene posibilidades frente a poderosos competidores. Esta investigación se basa en el análisis de las Fuerzas Competitivas, Estrategias Genéricas de Michael Porter y los factores determinantes de las Ventajas Competitivas.

3.4.1. AMENAZA DE PARTICIPANTES NUEVOS

Casi dos tercios del universo de la muestra 68.8% cree que no existe barreras de entrada para el ingreso de nuevas empresas en el rubro, como se puede observar en el gráfico 18. Esto demuestra que la Pyme está, por lo general, a la expectativa de que nuevos competidores entren al mercado. Para competir exitosamente ellos tienen que mantener márgenes de utilidad bajos para no tentar el ingreso de otras empresas.

GRÁFICO 18



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

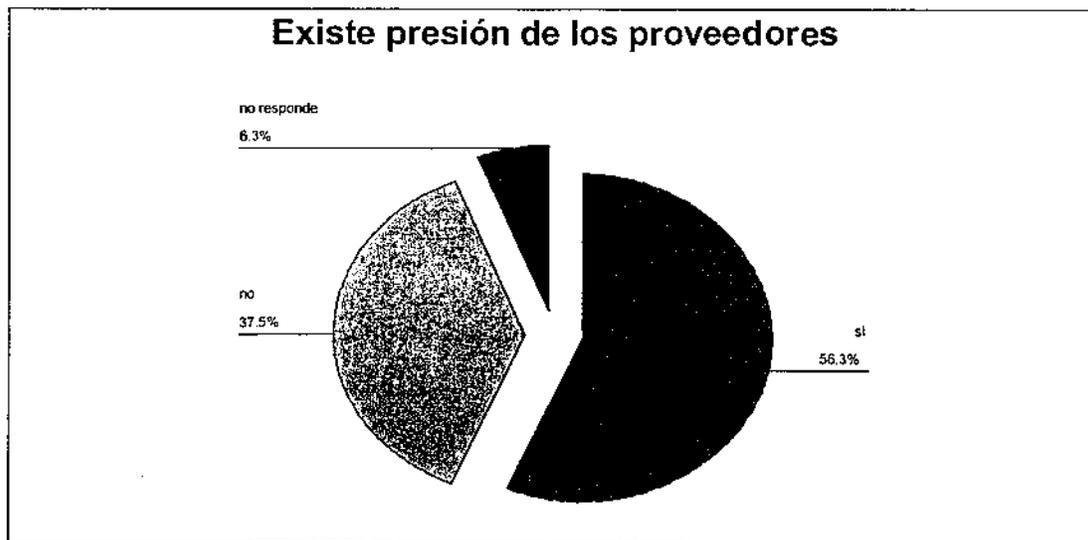
Las empresas medianas creen que no existe barreras de entrada. Por esta razón las medianas empresas se esfuerzan más: saben que la competencia puede entrar a su mercado en cualquier momento.

Las empresas pequeñas que afirmaron que no existen barreras de entrada son justamente las que menos volúmenes y valor monetario han exportado. Esto es previsible por que en la industria textil no existen muchas barreras de entrada, y afirmar lo contrario significa sostener que la empresa no tiene una visión orientada hacia el mejoramiento continuo de sus procesos ni de la calidad de sus productos, así como el se sus servicios, no trata de superarse y deja que la competencia le arrebate el mercado.

3.4.2. PODER DE LOS PROVEEDORES

Las empresas que consideran que sus proveedores ejercen mucha presión la cual se traduce en precios altos de los insumo son, 56.3% y las que consideran lo contrario representan el 37.5%, como se ilustra en el gráfico 18. Este punto parece estar muy dividido, pero los criterios guardan una relación directa con el tipo de proveedor que se esté utilizando, por ejemplo en el caso de la Alpaca, sólo existe una hilandería y está en el Perú; por lo tanto las opciones se reducen a un solo proveedor. La competitividad se ve reducida por el tipo de proveedor que se este utilizando, el costo adicional de mandar la lana, procesarla y volverla atraer para recién confeccionar la prenda, es lo que reduce los márgenes de utilidad al encarecer los costos y aumentan el tiempo de mantener inmovilizado el dinero invertido en la mercadería.

GRÁFICO 19



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

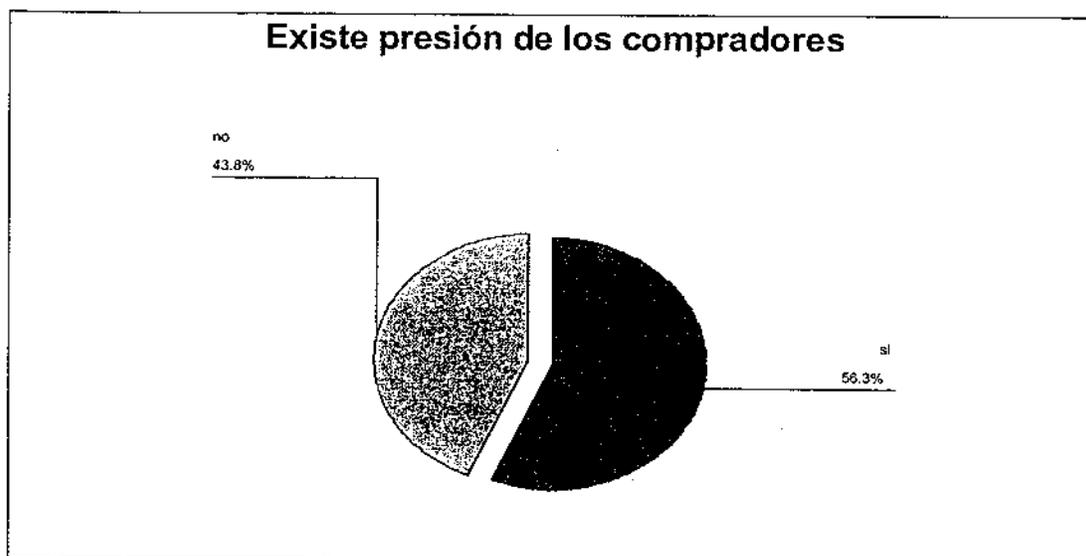
Lo que llama la atención es que no existe ninguna diferencia según el tamaño de empresa: el 50% de las empresas medianas afirman que sus proveedores ejercen mucha influencia. Este punto parece diferir de la tendencia de toda la investigación, donde la mediana empresa siempre tiene mejores posibilidades que la pequeña. Por eso, realizando un análisis con relación a otros incisos, vemos que muchas de las empresas que afirmaron que los proveedores no ejercen una presión, mantienen convenios con sus proveedores a largo plazo. De esa manera, resuelven que los proveedores no ejerzan demasiado poder sobre ellas al tener convenios a largo plazo. Estas empresas buscaron la manera de resolver su dependencia hacia ellos y los convirtieron en socios estratégicos dejando a un lado las diferencias relativas a la utilidad.

Las Pymes que afirmaron que sus proveedores ejercen mucha presión no tienen convenios con ellos. El análisis realizado muestra que tener un convenio con los proveedores, en la mayoría de las veces, ayuda a disminuir la presión que estos ejercen y no tenerlo llevan al efecto contrario. Esto depende principalmente de las condiciones del convenio, pero como ya se menciono anteriormente, en la mayoría de los casos llevó a una mayor independencia de los proveedores y no mayor dependencia.

3.4.3. PODER DE LOS COMPRADORES

La percepción de que los compradores ejercen mucho poder esta muy dividida, el 56.3% está a favor y el 43.8% en contra, como se puede observar en el gráfico 20. En este caso se presenta un fenómeno interesante: mientras más grande es la empresa; más dependencia tiene de sus compradores, este es el caso de las empresas medianas, tres de seis afirmaron que sus compradores ejercen mucha influencia, mientras que las pequeñas logran mantenerse independientes. Dos tercios de los que respondieron a favor de que no existe una presión de los compradores, son pequeñas empresas. Esta dependencia se produce a partir del volumen de producción; es decir, que mientras más altos son los volúmenes exportados a un mismo cliente, la dependencia es mayor.

GRÁFICO 20



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

3.4.4. CONDICIONES DE LOS FACTORES

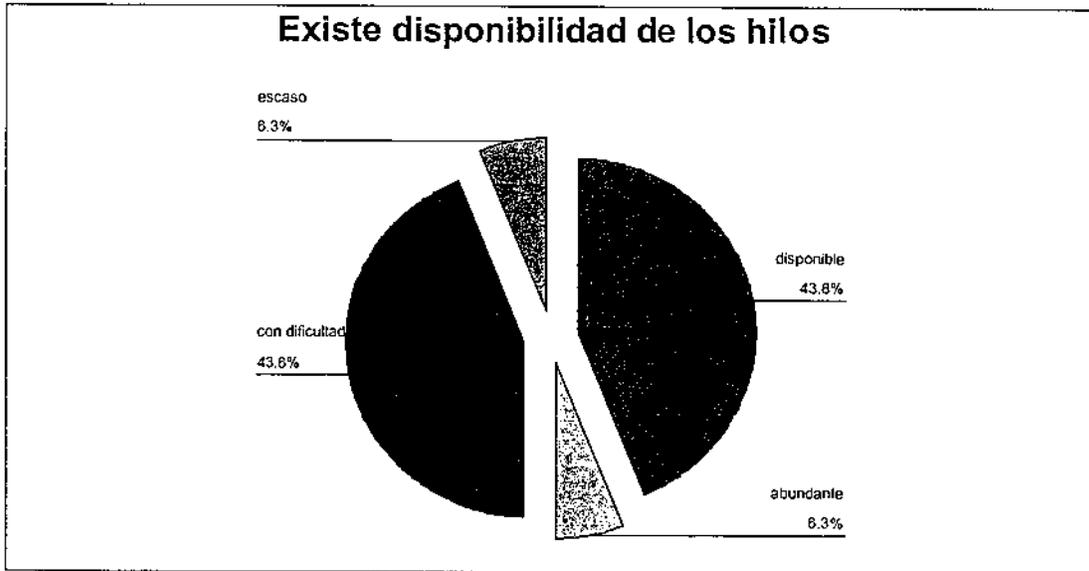
Todas las empresas afirmaron que sus trabajadores fueron capacitados, esto significa que la Pyme no tiene problemas con respecto a la capacitación. En la pregunta 2 del cuestionario⁸⁵, los empresarios no consideraron la capacitación como un problema que les evite aumentar su producción. Estos resultados deben ser tomados con precaución. Todos los empleados fueron entrenados para el trabajo que desempeñan, pero eso no significa que son mano de obra calificada. La capacitación se limita sólo a lo indispensable para el trabajo que se realiza en el corto plazo. No se da evidencia una capacitación para entender el trabajo global o aspectos teóricos, como resultado estos trabajadores carecen de bases teóricas para desarrollar y ampliar sus actitudes y hacer crecer la empresa. De esta manera éstos limitan su contribución a la empresa ofreciéndole sólo su trabajo.

Cuando se les consultó acerca de la disponibilidad de los hilos, los encuestados se inclinaron por la respuesta “Con Dificultad”, y “Disponible” en mayoría relativa, suman 87.6% , como se muestra en el gráfico 21, los avíos o insumos se encuentran con facilidad al igual que el material de embalaje. La mayoría de las empresas no tiene problemas en ese aspecto. El problema mayor radica en encontrar el hilo adecuado para hacer la tela.

⁸⁵

Anexo 3. Encuesta.

GRÁFICO 21

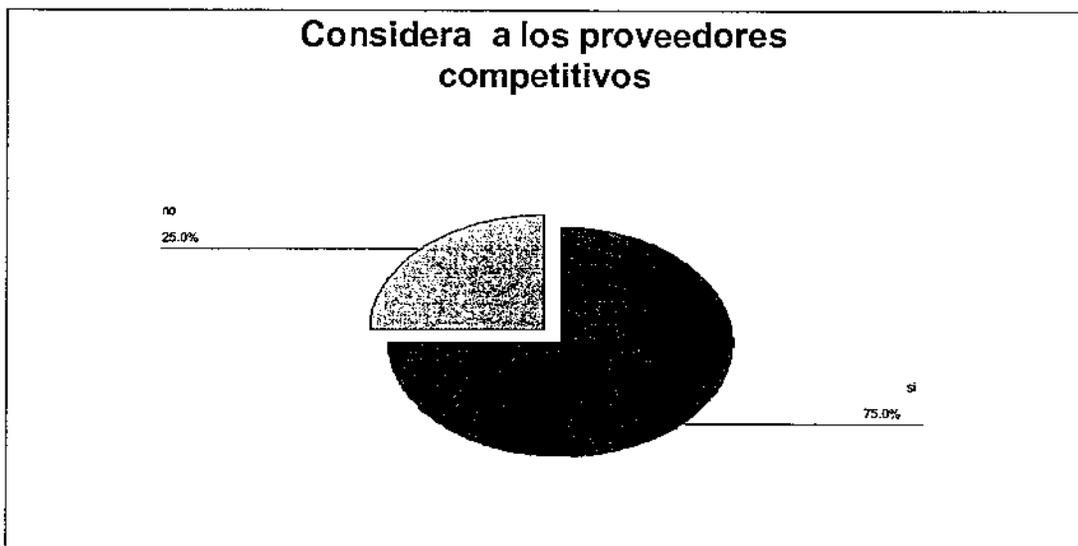


Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

3.4.5. SECTORES CONEXOS Y DE APOYO

El 75% de los encuestados considera a sus proveedores competitivos, como se puede observar en el Gráfico 22. De ese porcentaje, el 11% de los encuestados los considera competitivos sólo en Bolivia, si se los compara con Perú, no son competitivos.

GRÁFICO 22

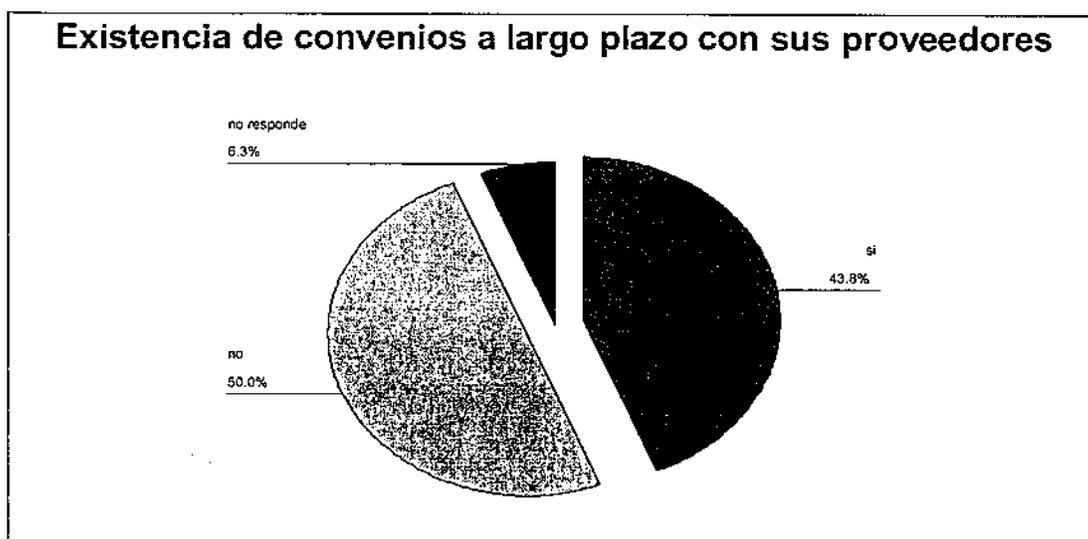


Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

Haciendo un análisis sectorial se observa que tres empresas pequeñas afirmaron que sus proveedores no son competitivos; en cambio solo una mediana afirmó lo mismo. Por lo tanto, se concluye que la mediana empresa si tiene buenos proveedores, mientras que las pequeñas empresas se resignan con los malos. Otro punto por considerar es que la pequeña empresa tiene un conocimiento limitado del significado competitividad. Ellos consideran a sus proveedores competitivos por tener altos estándares o tener precios bajos y no los considera a su proveedores competitivos por producir productos de alta calidad. Otras empresas, por no cumplir los plazos de entrega son considerados poco competitivas. Esto demuestra claramente que no conocen el significado teórico de competitividad.

El 50% de las empresas no tienen convenios a largo plazo con sus proveedores, como es ilustrado en el gráfico 23. Las empresas que consideran que tienen convenios a largo plazo 43.8% consiste básicamente en líneas de créditos o compromisos de compra anual y, por lo tanto, rebajas en los precios. Los convenios tampoco son a largo plazo, porque son compromisos de compras anuales que se van negociando y renovando cada año.

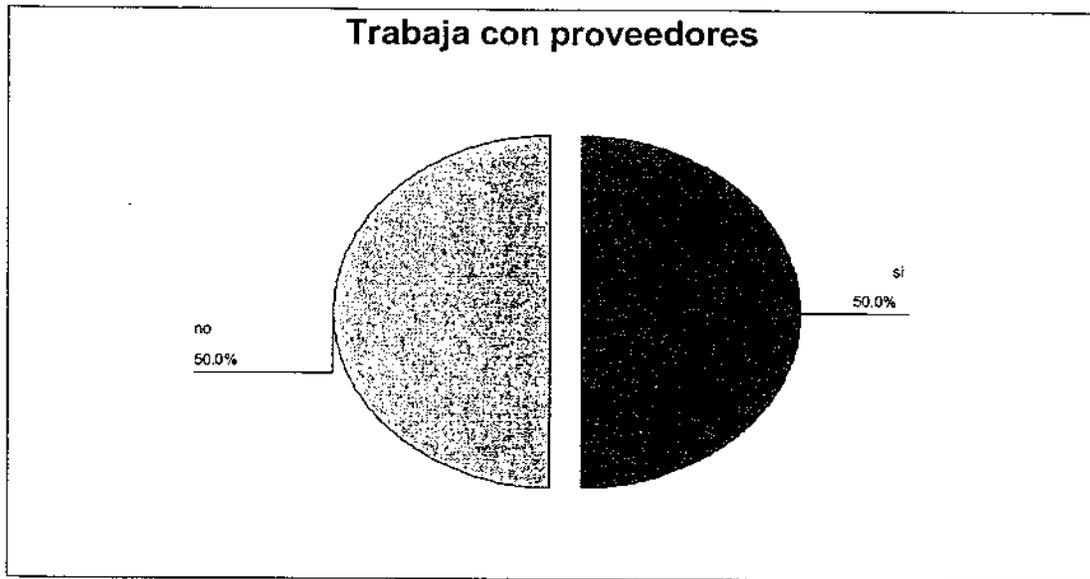
GRÁFICO 23



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

El 50% de las empresas tampoco trabajan conjuntamente con sus proveedores, como es mostrado en el gráfico 24, y los que hacen más que nada trabajan conjuntamente para promocionar sus productos o tener una sociedad en conjunto. El trabajo conjunto para estas empresas no significa el desarrollo de un nuevo producto que satisfaga de mejor forma a los clientes o al desarrollo de nuevas estrategias de crecimiento en conjunto.

GRÁFICO 24

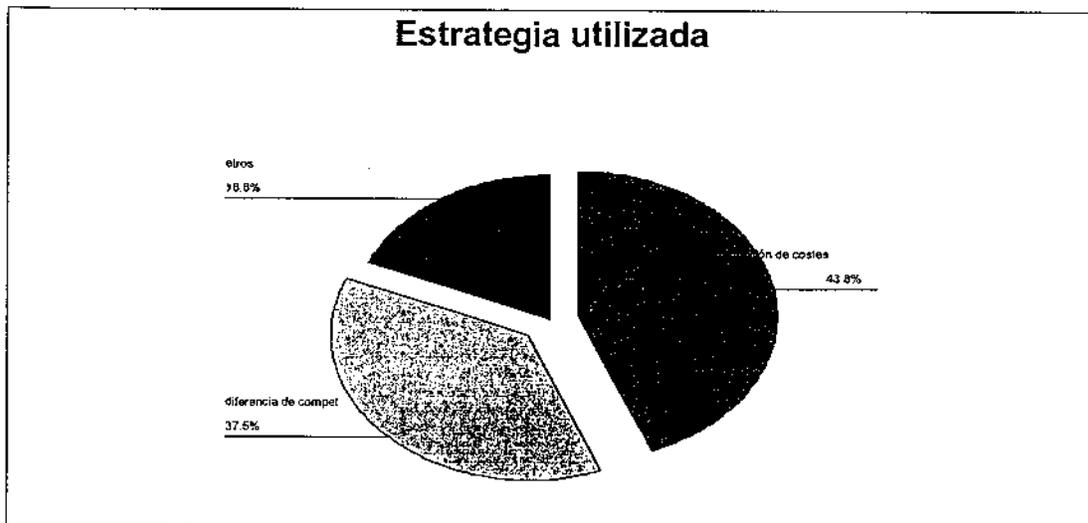


Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

3.4.6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Cuando se consulto si las empresas utilizan alguna estrategia genérica para obtener una ventaja competitiva, la mayoría de las empresas 43.8% afirmaron que utilizaba la estrategia de reducción de costos, como se observa en el gráfico 25.

GRÁFICO 25



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

Algunas empresas utilizan más de una estrategia. Según Michael Porter combinar estrategias no es el camino correcto para ser competitivo, porque no es bueno en ninguna de las dos. Para cada estrategia se necesita cualidades diferentes que no debieran mezclarse.

El 50% de las empresas medianas afirmaron utilizar la estrategia de diferenciación⁸⁶, al ser este número, se puede comprobar que en Bolivia esta estrategia es una de las más viables, ya que existen las condiciones para llevarla adelante: por un lado no se requiere de una fuerte inversión, y por otro, las fuerzas productivas sólo se concretan en diferenciar al producto y al servicio. La diferenciación del producto, en el caso de Bolivia, se observa fundamentalmente en el trabajo artesanal con influencia andina.

Según Michael Porter, los elementos necesarios para llevar a cabo efectivamente esta estrategia son: fuerte habilidad de comercialización, ingeniería del producto, incentivo creativo⁸⁷. Pero la estrategia por sí sola no soluciona todas las desventajas ni es una garantía de éxito, ya que las empresas que escogieron esta estrategia también son empresas pequeñas que no se encuentran entre las que cuentan con mayor volumen de exportación. Entonces, es evidente que es la estrategia más utilizada por la Pyme; pese a que no cumple con todos los requerimientos planteados por Michael Porter, su producción, al ser de carácter artesanal, implica una fuerte dosis del instinto creativo que es necesario para hacer atractivo y diferenciado al producto.

Se debe aclarar que ninguna estrategia es superior a otra, sino que todas son buenas y dependen de las circunstancias, el medio ambiente en el que se opera y de la situación de la empresa que permitirá mayor crecimiento y/o utilidad. Los motivos por los cuales la Pyme opta por determinada estrategia genérica, son en general competitividad y ampliación de mercados, en los casos en los que se utiliza la estrategia de reducción de costos el motivo principal es hacer más competitivo con el precio.

En el caso de la estrategia de diferenciación, el precio pasa a un segundo plano y el enfoque es directamente sobre el producto, éste es el caso de las prendas de Alpaca, en que los clientes se guían más por la calidad de la prenda y su diseño que por el precio, aseguran los productores.

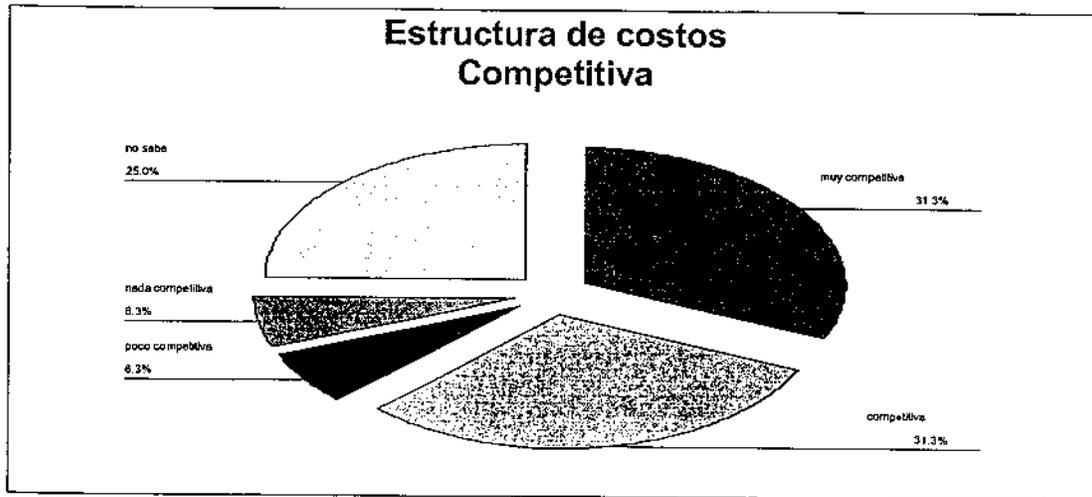
3.4.7. LIDERAZGO EN COSTOS

Muy pocas empresas han optado por la estrategia de liderazgo en costos, pero un porcentaje muy alto 62.6% considera sus costos como muy competitivos y medianamente competitivos. el 6.3% considera sus costos poco competitivos, como se ilustra en el gráfico 26, y solo el 6.3% considera tener costos muy competitivos.

⁸⁶ Ver Anexo 5, SPSS. 10

⁸⁷ PORTER, Michael, "Estrategia Competitiva", Op. Cit, pág. 61.

GRÁFICO 26



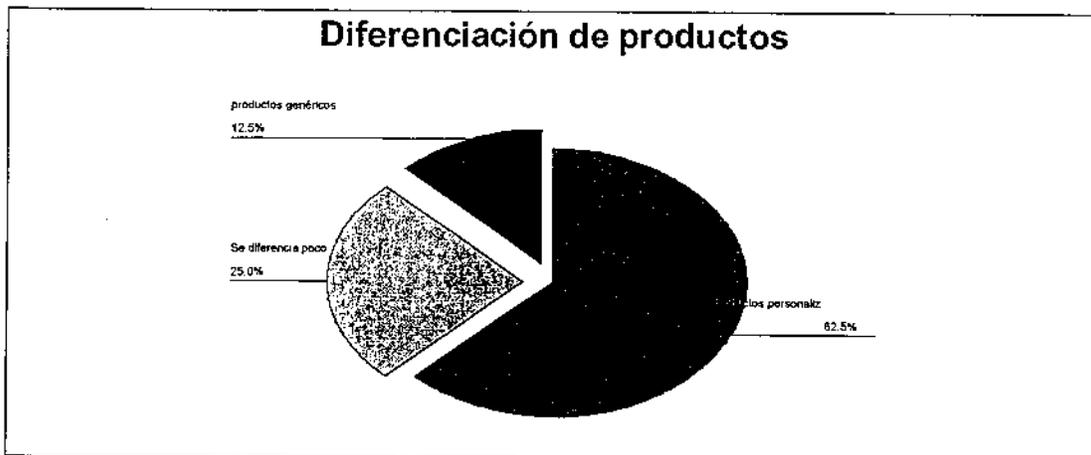
Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

Por otra parte, se pudo evidenciar que la industria textil reclama al gobierno, por un lado, del contrabando y de los destrozos que éste ocasiona y, por otro, de las importaciones de ropa usada desde los EE.UU. lo que hace muy difícil la competencia y provocado que estas empresas quiebren. Si estas empresas fueran tan competitivas no tendrían los problemas que mencionaron. Aunque hay que aclarar que igualar el precio es posible, pero igualar la calidad, a esos precios, resulta muy complicado para la empresa.

3.4.8. DIFERENCIACIÓN

La mayoría de las Pymes encuestadas 62.5% respondió que considera sus productos personalizados, como se puede observar en el Gráfico 27. Esta respuesta está muy ligada a la estrategia que está enfocada a un segmento muy pequeño del mercado.

GRÁFICO 27



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

El hecho de ser personalizado significa que las empresas hacen la ropa a pedidos del cliente. Pueden ser considerados genéricos en las tiendas donde se vendan, pero los clientes son los que dictan y especifican el modelo que requieren.

Las empresas descubrieron que tienen que enfocarse a un segmento muy pequeño del mercado para competir exitosamente ante gigantes competidores en los mercados internacionales. Ése es el caso de todas las empresas medianas que respondieron que sus productos son personalizados⁸⁸. Estas cifras muestran un patrón de éxito moderado, en cambio las pequeñas empresas se quedan atrás, porque no utilizan estrategias que se adecuen a su situación y medio ambiente.

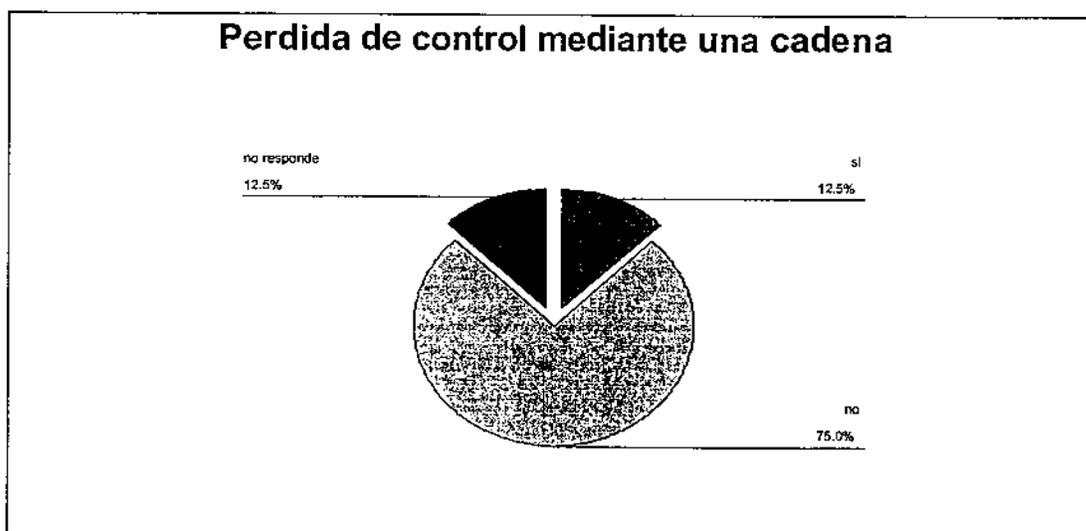
3.5. CADENAS ESTRATÉGICAS

En este capítulo se analizará la predisposición de las empresas investigadas para la formación de cadenas estratégicas. Los factores que se tomaran en cuenta son la predisposición de formar una cadena y con que tipo de empresas hacerlo, por otra parte, se pretende determinar si existe el paradigma de pérdida de control con la formación de una cadena, finalmente se analizarán la percepción de ventajas y desventajas por parte de los empresarios.

3.5.1. PARADIGMAS

3.5.1.1. Pérdida de control de su empresa mediante una cadena

GRÁFICO 28



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

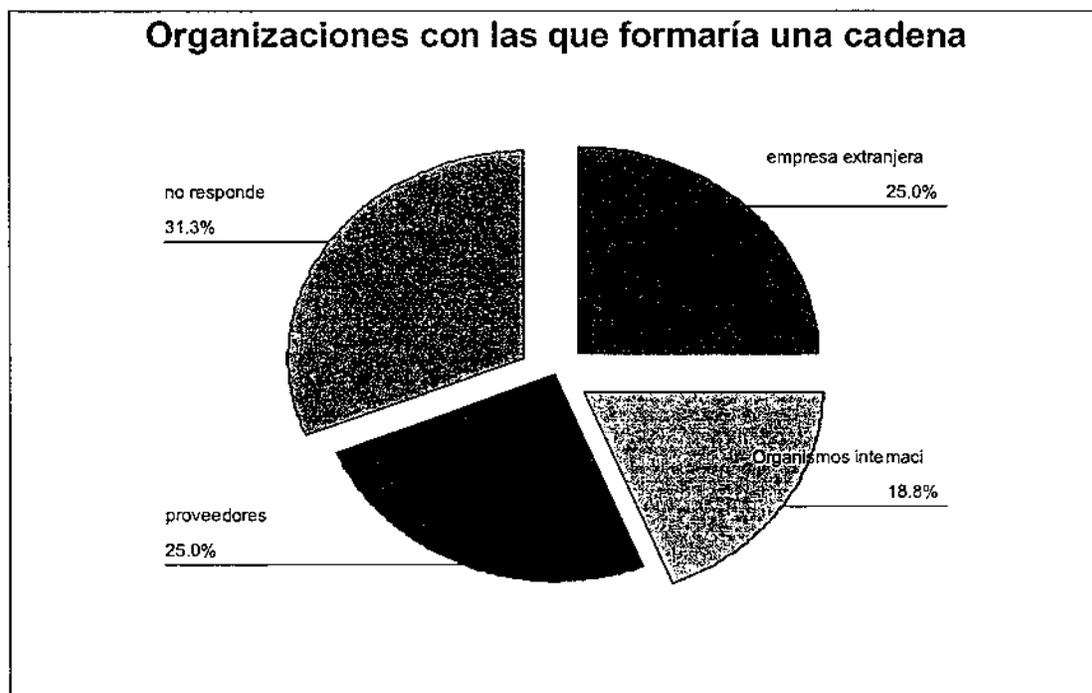
⁸⁸ Ver Anexo 5, SPSS. 10

Una considerable mayoría con 75% no cree que perdería el control sobre las operaciones de su empresa, como se muestra en el gráfico 28. Solo el 12.5% cree lo contrario. Si bien se admite que la toma de decisiones sería compartida, no representa un obstáculo con tal de beneficiarse del acuerdo.

3.5.1.2. Organizaciones con las que formaría Cadenas

Las empresas que mostraron interés en formar cadenas estratégicas, afirman que de concretarse estos acuerdos las empresas con las que sería más conveniente aliarse son: proveedores 25%, empresas extranjeras 25%, y organismos internacionales 18.8% que pueden proporcionarles conocimientos y financiamientos fundamentales, y un alto porcentaje que no saben con quien formar una cadena 31.3% como se puede observar en el gráfico 29. De esta respuesta se concluye que una parte de la Pyme siempre esta buscando financiamiento y por el otro busca empresas que no compitan con ellas en la misma etapa de producción. Ellos tienen la mala experiencia de convenios pasados, como se explicó anteriormente y por tanto, no confían en sus pares.

GRÁFICO 29



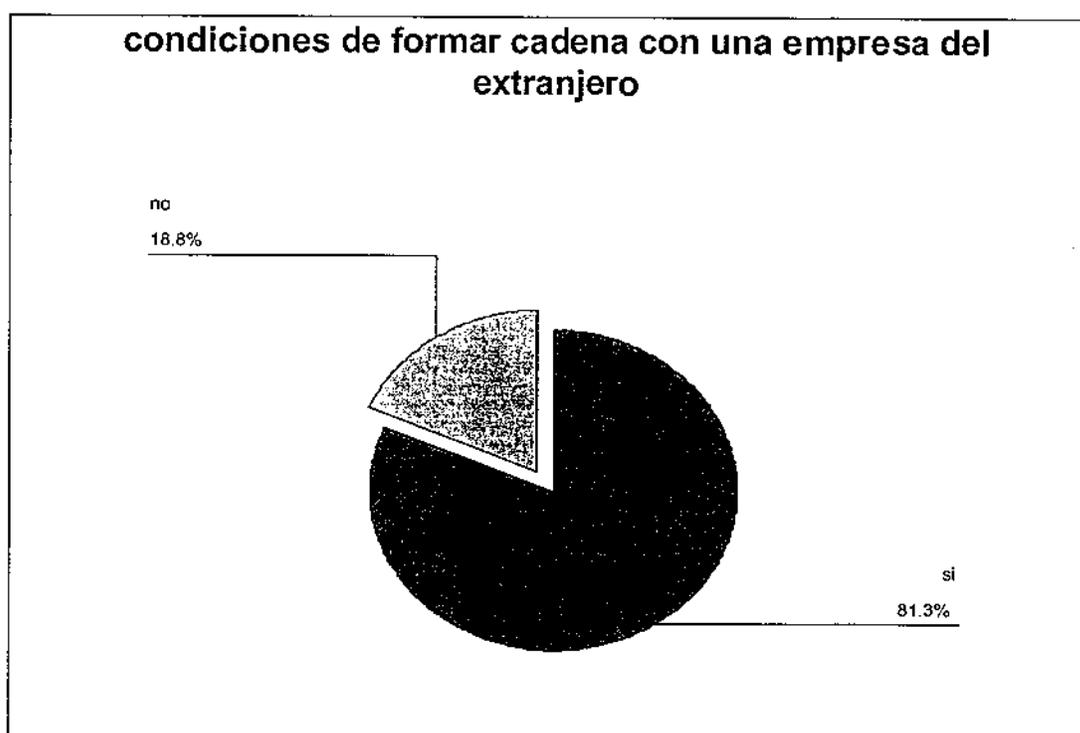
Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

3.5.1.3. Condiciones para formar una Cadena con empresas del Extranjero

El 81.3% de los encuestados opina que esta en condiciones de formar una cadena estratégica. Sólo un 18.8% cree lo contrario, como se puede ver en el gráfico 30. Entre las razones que vieron porque estaban preparados para formar una cadena está en primer lugar la calidad de productos, le sigue la capacidad del personal y los medios de producción con los que contaban.

Una de las empresas afirmó que en ese momento ya tenía una cadena estratégica con una empresa del exterior⁸⁹, sin embargo, es necesario realizar una comparación entre las condiciones para formar una cadena y las características del sector. Esencialmente la formación de una cadena implica efectuar cambios importantes en las operaciones básicas y sus organizaciones tradicionales, de manera que estén listas para formar parte de la cadena, se debe generar un clima de confianza entre los socios, debe quedar claro que las cadenas de una empresa deben ser estructuradas y administradas como si fueran empresas aparte. Todos estos factores implican procesos de reestructuración interna que debe llevar a cabo la Pyme, por ello, es que cuando afirman estar preparadas para ser parte de una cadena desconocen estas condiciones que posibilitan el éxito de las cadenas.

GRÁFICO 30



Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

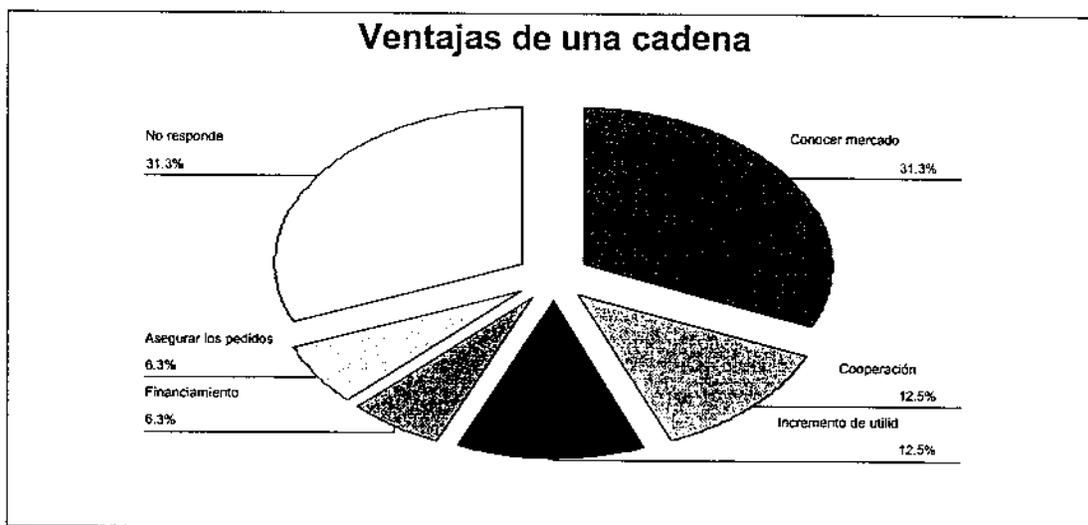
3.5.1.4. Ventajas de una Cadena

Una considerable mayoría, cree estar en condiciones para formar una cadena estratégica con una empresa del exterior. Cuando se les consultó por qué específicamente desearían ser parte de estos acuerdos, los argumentos más frecuentes fueron para incrementar el nivel de conocimiento del

⁸⁹ La empresa es Waliki S.R.L. y se encuentra clasificada como empresa mediana, y tiene una alianza con una empresa radicada en Alemania Federal.

mercado de destino 31.3%, cooperación en términos de financiamiento 12.5%, incremento en las utilidades 12.5%, asegurar los pedidos 6.3% y financiamiento 6.3% como muestra el gráfico 31.

GRÁFICO 31

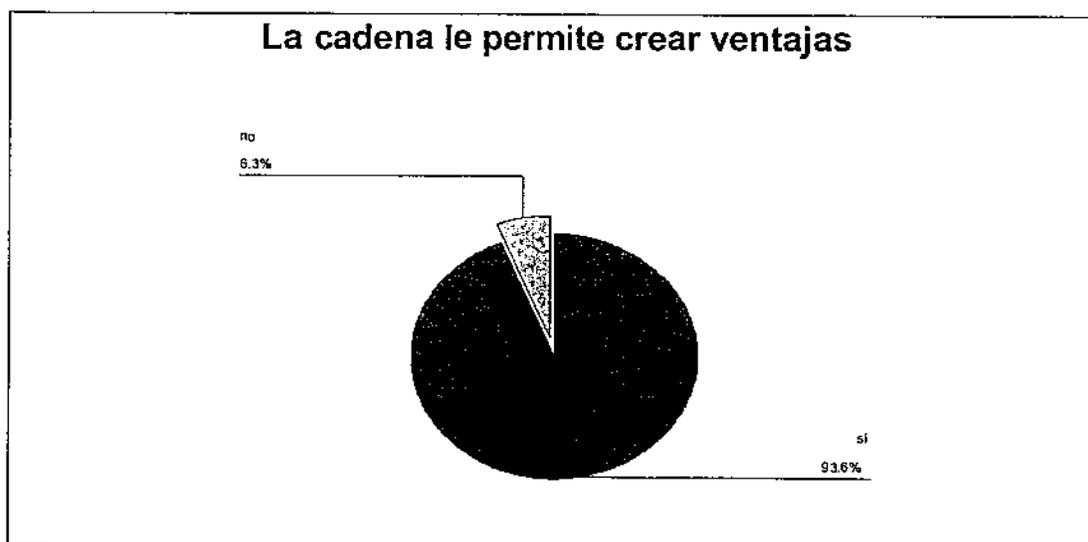


Elaboración, propia en base a la encuesta aplicada

3.5.2. METAS DE LAS CADENAS

Un 93.8% de los encuestados afirma que mediante una cadena estratégica con una empresa en el extranjero se podrá desarrollar alguna ventaja competitiva, como se pudo observar en el gráfico 32. Estas cifras muestran que aunque ellos quieren formar parte de una cadena estratégica no lo hicieron o no le dieron la prioridad necesaria.

GRÁFICO 32

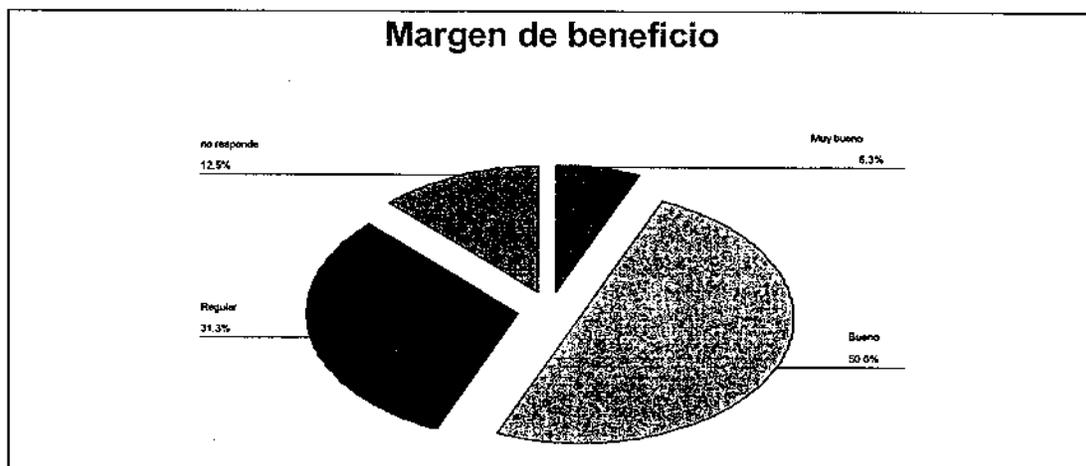


Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

Todas las empresas que han formado cadenas estratégicas en Bolivia (Ametex, Alpha Furniture, Maquibol) obtienen resultado por encima del promedio de ventas de la Pyme; por lo que son competitivas dentro de este sector.

El margen de beneficio actual de las empresas se pueden ver reflejado en el siguiente gráfico 33, el cual muestra que mayormente el margen de beneficio que se maneja es bueno con 50% y 70%.

GRÁFICO 33

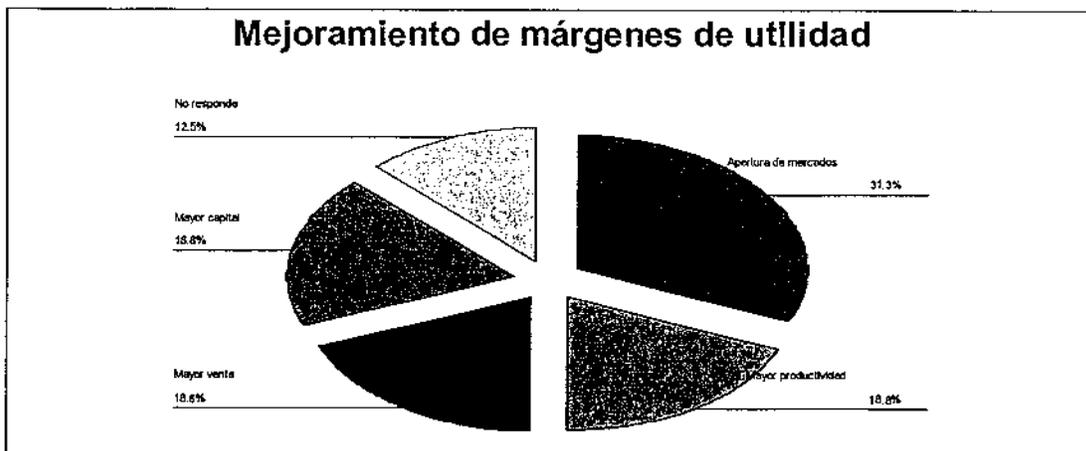


Elaboración propia, en base a la encuesta aplicada

3.5.3. NIVEL DE ÉXITO ALCANZADO POR LAS EMPRESAS

Los márgenes de utilidad con los que se trabaja, a criterio, de la Pyme, como se muestra en el gráfico 34, pueden ser mejorados, según criterio de la Pyme, a través de la apertura de mercados 31.3%, incrementos en la productividad 18.8%, con mayor capital 18.8%, y con mayor volumen de ventas 18.8%.

GRÁFICO 34



Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

Las Pymes creen que con una inyección de capital la situación de la empresa mejorará. Esta declaración no es real debido a que si bien la inversión estará dedicada a bienes de capital que le permita a la Pyme elevar su productividad, no se garantiza que estos productos sean vendidos en la medida en que no lo tienen un mercado asegurado.

3.6. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez obtenido los resultados de la investigación, la interpretación y análisis de los datos recolectados y procesados a continuación se presenta la demostración de la hipótesis, permitiendo que la propuesta a plantearse sea válida y/o aplicable a las empresas del sector manufacturero textil de Bolivia.

La hipótesis planteada del trabajo es la siguiente:

“ El modelo exportador utilizado por la pequeña y mediana empresa en Bolivia no le permite alcanzar ventajas competitivas sostenibles”

Esta es la hipótesis que será aceptada o rechazada con los resultados obtenidos en el marco práctico.

A efecto de comprobar la hipótesis planteada, se constatan el comportamiento o situación en la que se encuentran las variables consideradas en la investigación como resultado del trabajo de campo. El cuadro 4 expone la verificación de la hipótesis planteada.

A través de la verificación de la hipótesis se puede evidenciar que la totalidad de las variables analizadas en el presente trabajo de investigación, apoyan a la hipótesis nula . Es decir, que los factores competitivos analizados no están favoreciendo a crear las ventajas competitivas en el sector de estudio, asimismo este aspecto ha ocasionado que el nivel de exportaciones de las empresas manufactureras de textiles no puedan exportar en buena cantidad.

CUADRO 4.

Verificación de la Hipótesis

	VARIABLE	INDICADOR	Ho	Ha	JUSTIFICACIÓN
1	Estrategia de Comercialización	Penetración a Mercados Internacionales	X		No tienen estrategias formales de penetración a mercados internacionales
2	Conocimiento de mercados Internacionales	Grado de conocimiento de los elementos del Entorno Internacional	X		La pequeña y mediana empresa no tiene el grado de conocimiento que es necesario para diseñar una estrategia efectiva de penetración al mercado internacional. Sus conocimientos sobre el entorno legal solo alcanzan a los trámites de exportación, los datos sobre demografía los conoce superficialmente y los aplica a sus estrategias, es decir que la información, que tiene sobre los mercados internacionales no se traduce en una ventaja a la hora de estructurar la estrategia de penetración.
3	Manejo de conceptos técnicos en los mercados Internacionales	Formas de pago	X		La pequeña y mediana empresa no conoce las distintas formas de pago que pueden utilizar en el comercio internacional. De todo el grupo de Incoterms sólo utiliza dos y es por exigencia del cliente.
		Riesgos en la Exportación		X	Las empresas conocen los riesgos de toda exportación y en la medida en que sus costos se lo permiten, utiliza medidas para minimizarlos, tales como los seguros.
		Mezcla comercial	X		La producción de la pequeña y mediana empresa tiene deficiencias en cuanto a la calidad y capacidad debido a que tiene dificultades para atender pedidos grandes. Sus precios no son inferiores a los de la competencia no existen políticas de promoción adecuadas para el sector
4	Competitividad	Análisis de las fuerzas productivas	X		La pequeña y mediana empresa enfrenta a los mercados internacionales con un análisis superficial de los fuerzas competitivas sus medios para encarar estas fuerzas son escasos.
		Factores determinantes de las ventajas Competitivas	X		La Pequeña y mediana empresa no tiene ventajas competitivas sostenibles sobre su competencia. La capacitación de sus empleados no es suficiente.
		Cadenas Estratégicas	X		La pequeña y mediana empresa no a formado cadenas estratégicas y en la actualidad siguen trabajando de forma individual.

Elaboración propia

Nota: la X significa aceptación de la hipótesis.

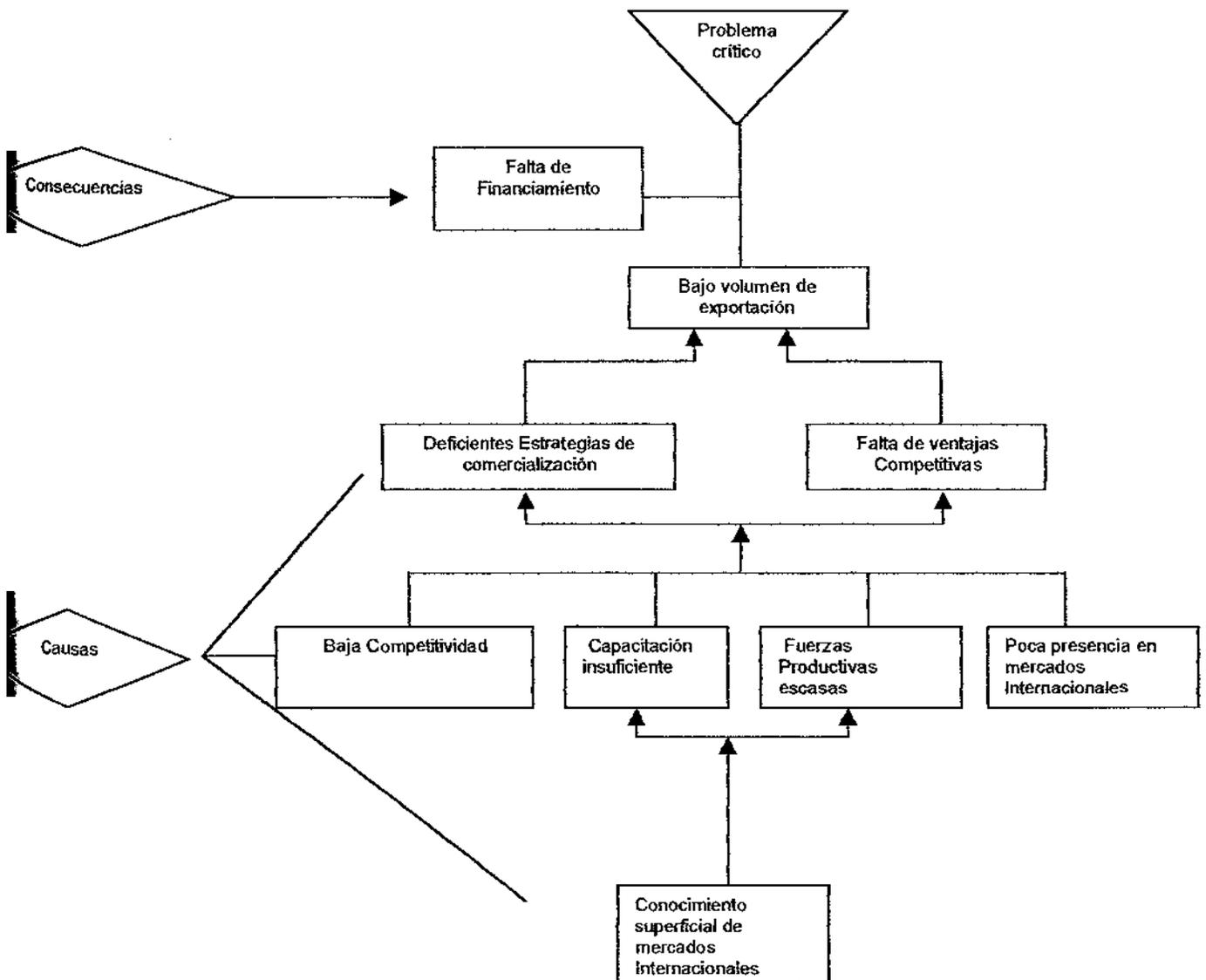
De acuerdo con los resultados expresados en el anterior cuadro, la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación queda comprobada, puesto que 7 de las 8 variables analizadas en el trabajo permiten aceptar la hipótesis nula y sólo una la rechaza.

3.7. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE VESTER PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA DE TEXTILES

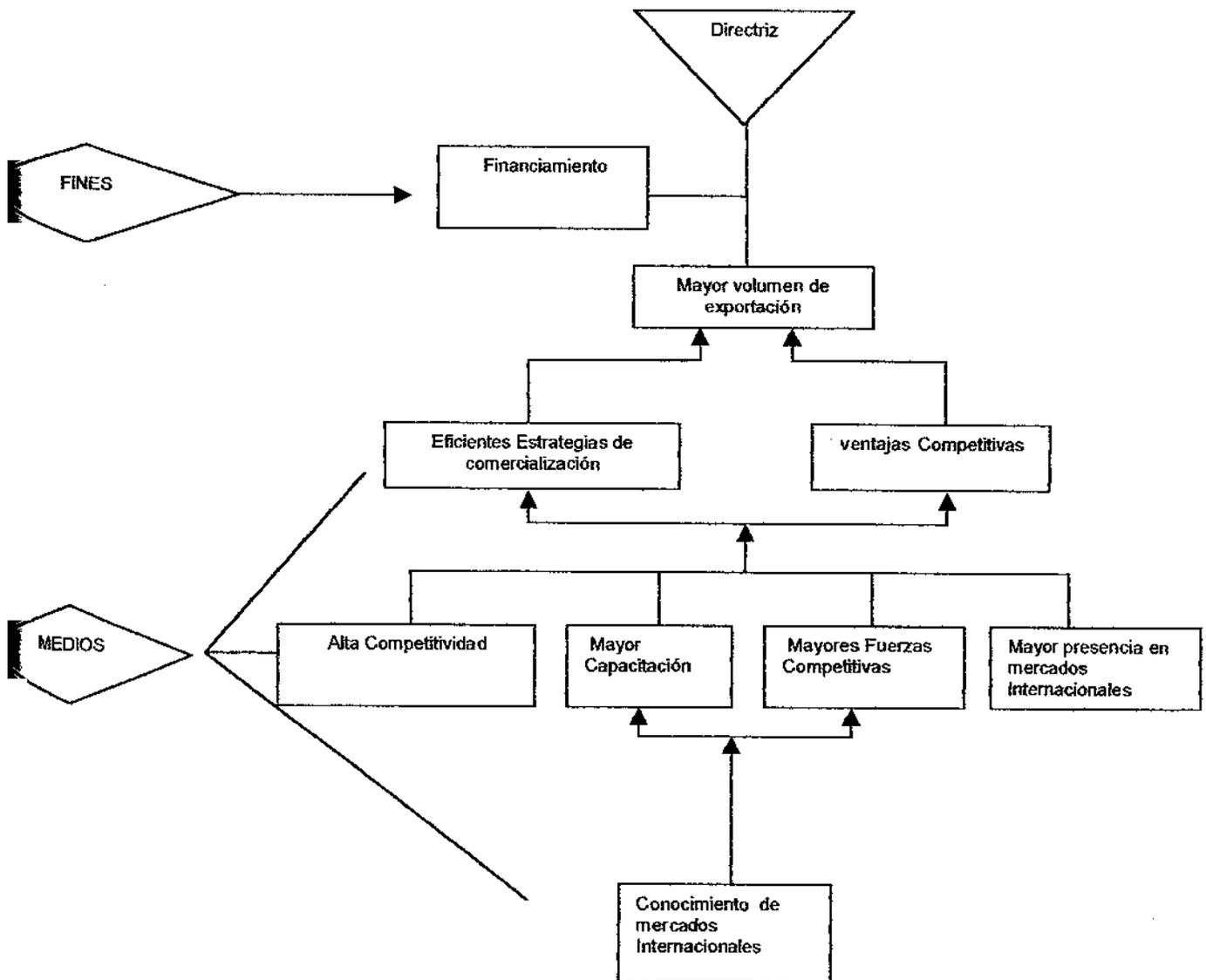
No	Decisión del problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Activos
1	Falta de Ventajas Competitivas	X	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	26
2	Bajo volumen de exportación	3	X	3	3	3	2	1	3	3	3	3	27
3	Deficientes estrategias de comercialización	3	2	X	3	3	3	0	3	2	2	3	24
4	Poca presencia en mercados internacionales	3	3	3	X	3	0	0	3	3	3	3	24
5	Conocimiento superficial de mercados internacionales	3	3	3	2	X	2	0	2	0	0	2	19
6	Manejo deficiente de los conceptos técnicos en mercados internacionales	1	1	0	2	1	X	3	0	0	0	0	9
7	Poco conocimiento de distintas formas de pago	0	0	2	0	0	3	X	0	0	0	0	5
8	Baja Competitividad	3	3	3	2	1	0	0	X	3	3	3	21
9	Fuerzas productivas escasas	2	2	3	1	0	0	0	3	X	3	3	16
10	Cepacitación insuficiente	3	3	2	0	0	0	0	3	3	X	3	17
11	Falta de financiamiento	0	0	2	2	0	0	0	0	3	3	X	13
	Pasivos	21	25	24	17	13	13	6	19	20	20	23	X

Fuente: Elaboración propia

3.7.1. Árboles de problemas de la pequeña y mediana empresa exportadora de textiles



3.7.2. Árboles de objetivos de la pequeña y mediana empresa exportadora de textiles



CAPÍTULO IV : PROPUESTA

4.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

El objetivo de la presente propuesta es diseñar un modelo de Cadenas Estratégicas para la obtención de ventajas competitivas para la pequeña y mediana empresa exportadora de textiles.

4.2. CONDICIONES BÁSICAS PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Para que la propuesta pueda ser aplicada es necesario asumir los siguientes supuestos:

- Compromiso por parte de todas las empresas de la cadena productiva (pequeña, mediana, empresa líder y empresa comercializadora extranjera) al trabajo conjunto, como se desarrollara posteriormente, y no solamente a compartir ciertos recursos y/o habilidades.
- Visión de empresa exportadora a nivel gerencial y no de empresa familiar. Es decir, que la planificación estratégica se lleve a cabo dentro de las empresas y siempre tratando de cumplir los objetivos trazados, en lo referido a la calidad, precios competitivos y plazos de entrega.
- Disposición total de los gerentes y/o propietarios de las empresas en implementar la propuesta.
- Interés por parte de las empresas para aliarse con otras, ya sea del rubro o no.
- Flexibilidad en cuanto a su proceso productivo, de modo de poder estabilizar el mismo.
- Es fundamental que exista un marco favorable para la formación de Cadenas Estratégicas, este marco debe ser promovido a través de políticas de Estado que hagan atractiva la formación de Cadenas con empresas nacionales.

4.3. DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS

Como se demostró en la investigación de campo, el problema de fondo y la principal causa de la falta de competitividad y su incapacidad para incrementarla, es el bajo volumen de exportaciones de la Pequeña y mediana empresa. Ésta es la principal causa de la falta de competitividad. (ver cuadro 5); por lo tanto mejorando este aspecto, se solucionarían la mayoría de sus problemas.

CUADRO 5.

PROBLEMA CENTRAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
Volumen de exportación reducido	<ol style="list-style-type: none">1. Deficientes estrategias de comercialización.2. Conocimiento superficial de mercados internacionales.3. Manejo deficiente de conceptos técnicos en los mercados internacionales.4. Baja competitividad.

Fuente: Elaboración propia

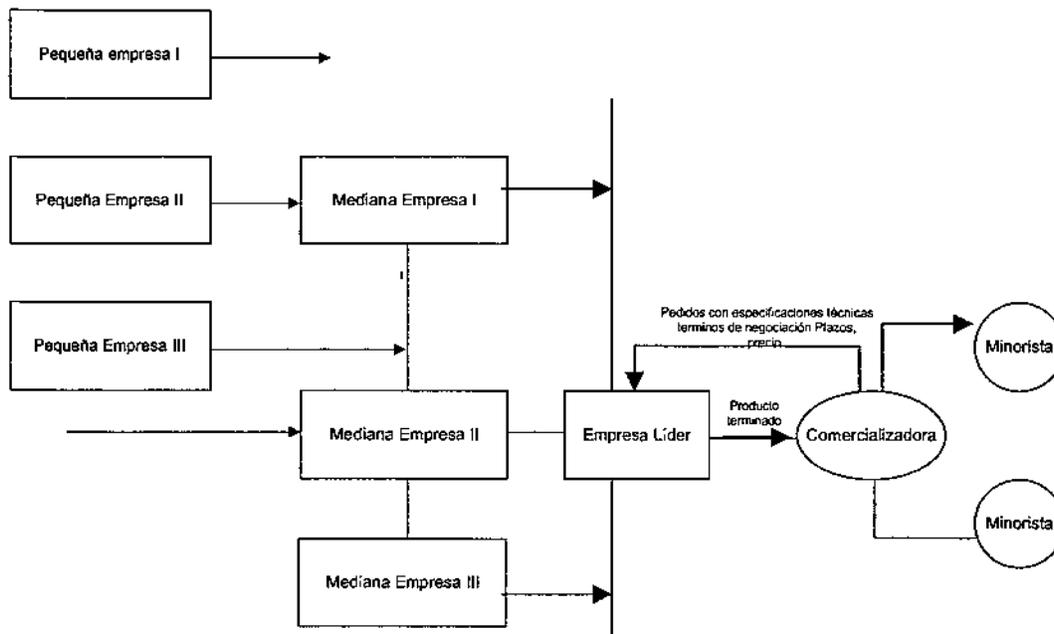
Por lo tanto, la propuesta está enfocada principalmente a incrementar el volumen de exportación, de tal manera de crear curvas de experiencia, bajar los costos indirectos, aumentar el conocimiento de los mercados internacionales y mejorar la negociación con los compradores y proveedores. Es necesario desarrollar un mecanismo que facilite la comercialización de los productos que sea factible para la Pyme, por lo que la propuesta va dirigida a solucionar principalmente este problema.

4.4. CADENAS ESTRATÉGICAS

Como se observa en la figura 4, la propuesta va dirigida a la formación de una Cadena Estratégica entre productores nacionales de textiles y empresas extranjeras comercializadoras⁹⁰. Esta cadena estaría compuesta por empresas pequeñas y medianas que trabajarían bajo subcontratación de la empresa denominada “Líder”. Ésta se encargará de obtener pedidos de una empresa extranjera con la que habrá formado, previamente, una Cadena Estratégica.

⁹⁰ Se entiende por empresa Comercializadora a la empresa extranjera que se encargara de la comercialización, en el país de destino, la producción de la empresa Líder.

FIGURA 4
Esquema General de la Propuesta



Fuente: Elaboración Propia

La empresa Líder se constituye en el núcleo y en articuladora del modelo, el cual se denominará “cadena productiva”, ya que es la que debe contactar a la empresa comercializadora e iniciar procesos de subcontratación.

La principal ventaja de las Cadenas Estratégicas está en que cada empresa se especializa en lo que sabe hacer mejor. Por lo tanto, la Empresa Líder, se concentrará en producir las prendas de vestir y la empresa extranjera, en comercializar el producto. Así cada empresa concentrará sus recursos, tiempo, talento y personal para mejorar esas capacidades esenciales, de manera que pueda rendir al máximo y evitar dispersar sus limitados recursos en ambas áreas.

Otra gran ventaja de las Cadenas Estratégicas es que a través de este sistema la empresa Líder y la Pyme pueden adquirir tecnología o procesos de producción de otras empresas que tienen un nivel tecnológico superior: pueden ser cedidos a favor de las cadenas o se los puede obtener mediante licencias o convenios.

El obtener más ingresos es otra ventaja que brindan las Cadenas Estratégicas, sumando ventajas competitivas de todas las empresas de la cadena productiva y aprovechando los recursos subutilizados de cada empresa. De esta manera se generan ingresos que sin la Cadena serían necesarias grandes esfuerzos de gestión y de inversiones. Además se pueden reducir los costos de varios aspectos administrativos porque son similares a las empresas aliadas, por lo tanto compartir esas tareas administrativas reduce los costos para todos los miembros.

Mantener la cadena es de conveniencia mutua. El comercializador, no cambiará tan fácilmente de proveedor, mientras que sus precios estén acorde con sus márgenes de utilidad planificados y los demás requerimientos, porque tendría que hacer una auditoria de calidad y de condiciones de trabajo para poder cumplir sus requerimientos de calidad.

Para la empresa Líder también resulta difícil retirarse de las Cadenas porque tiene compromisos con la empresa comercializadora, y para poder cumplir los requerimientos de calidad solicitados ha tenido que invertir en maquinaria y capacitación, por lo tanto, si incumple los convenios, tiene mucho que perder.

Además participa en la capacitación de la Pyme lo que aumenta su inversión.

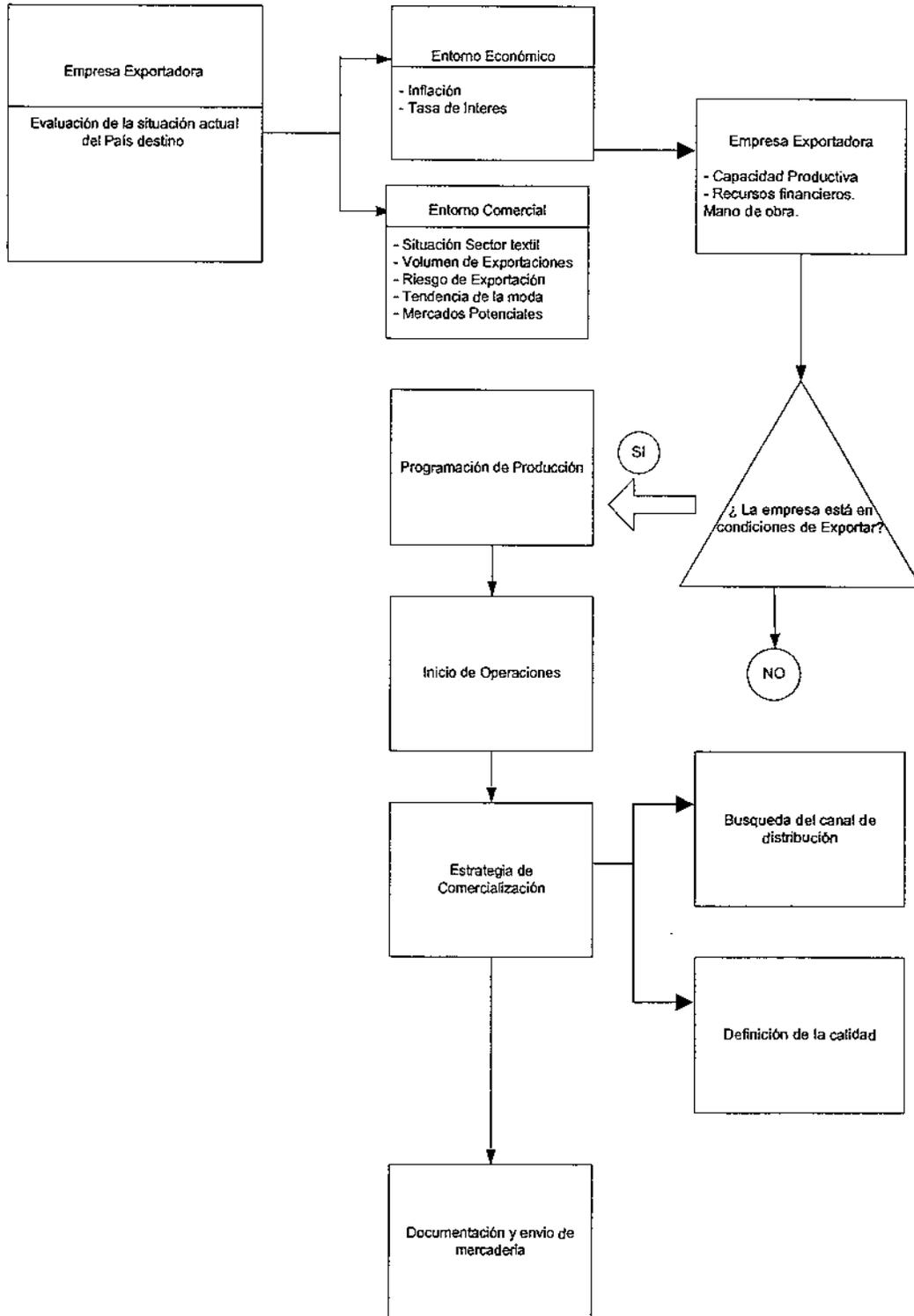
La Pyme, sin embargo, puede salir con mayor facilidad de la cadenas que la Empresa Líder ya que su rol es de empresa subcontratada y no participa directamente en la negociación con la comercializadora. Por eso se recomienda que la empresa Líder mantenga relaciones contractuales con la Pyme para evitar que estas se salgan antes de beneficiar al conjunto de la cadena.

4.5. MODELO DE INCURSIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES

La figura 5 muestra los pasos a seguir para la incursión a mercados internacionales; en líneas generales el modelo comprende un análisis previo tanto interno como externo, la programación de la producción y en base a esta información el diseño de una estrategia de comercialización. Es vital para la Pyme en Bolivia tomar en cuenta estos factores pues previamente a la formación de una cadena debe superar barreras muy grandes en los mercados extranjeros interpuestas por sus deficiencias tradicionales como ser calidad, seriedad en plazos de entrega y productividad.

FIGURA 5.

Modelo de Incursión a Mercados Internacionales



Fuente: Elaboración propia

4.6. RELACIONES Y RESPONSABILIDADES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA CADENA

Con el siguiente cuadro se tratará de clarificar las relaciones que existen entre cada parte de la cadena. En la primera columna, se muestra el tipo de relación, y en la segunda, la relación que le exigirá la empresa comercializadora a la Empresa Líder y lo que ésta le proporcionará.

CUADRO 6.

Tipo de Relación

Tipo de Relación	Responsabilidad
Empresa Comercializadora - Empresa Líder	<ul style="list-style-type: none"> - Exige precios competitivos - Exige calidad - Exige plazos de entregas cortos - Efectúa las tareas de comercialización En el país destino. - Proporciona información acerca de la Moda de acuerdo a las variaciones Estacionales - Da las especificaciones y de las características del pedido. - Remunera a la Empresa Líder.
Empresa Líder - Empresa Comercializadora	<ul style="list-style-type: none"> - Toma la iniciativa para formar la cadena - Entrega el producto final según las especificaciones dadas por la empresa Comercializadora
Empresa Líder - Mediana Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega los insumos para la Fabricación de los productos. - Exige iguales normas de calidad que Pide la empresa comercializadora, con La única diferencia que los pedidos son Limitados. - Brinda Capacitación con ayuda de ONG's - Otorga asistencia técnica - Remunera a la Mediana Empresa.
Mediana Empresa - Empresa Líder	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega el producto final según las especificaciones dadas por la empresa Líder.
Mediana Empresa - Pequeña Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Exige iguales normas de calidad que La empresa Líder, con la única diferencia que los pedidos son más limitados. - Entrega los insumos para la fabricación De los productos. - Remunera a la pequeña empresa.
Empresa Líder - Pequeña Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda asistencia técnica - Otorga Capacitación
Pequeña Empresa - Mediana Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega el producto final según las especificaciones dadas por la empresa Líder

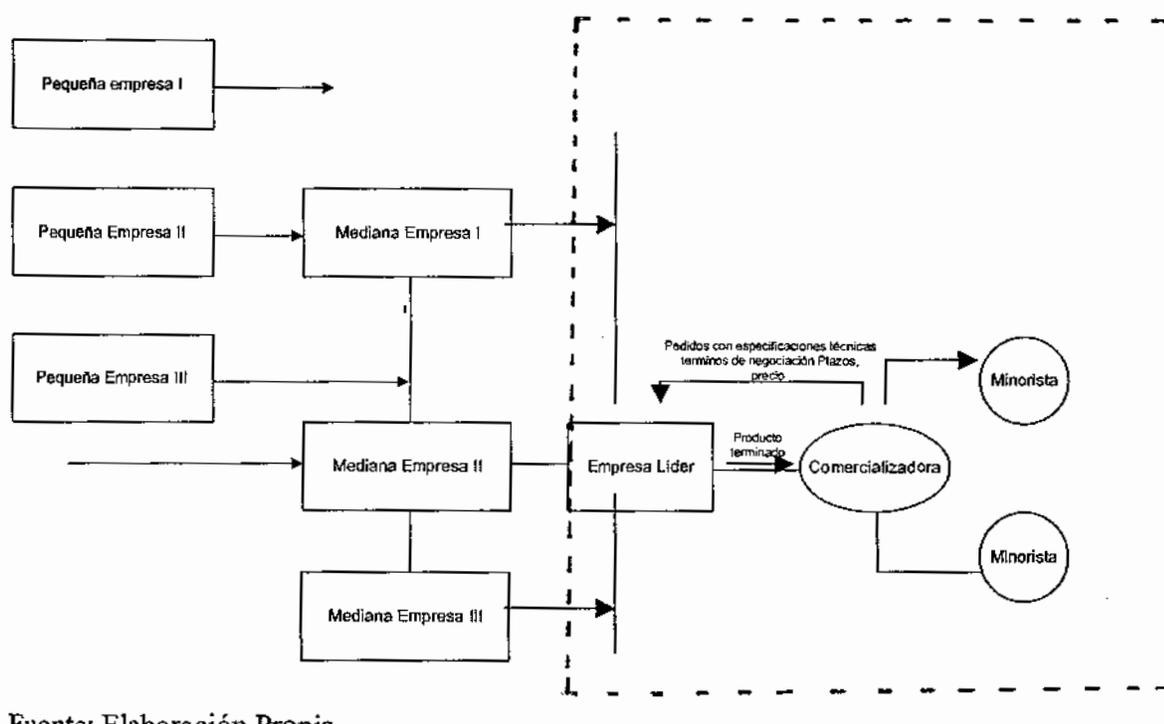
Fuente: Elaboración propia

La responsabilidad sobre los controles de calidad especificados al inicio de la planificación recaen sobre cada componente de la cadena, si bien existen controles realizados por la empresa Líder, el control de calidad debe ser permanente e individualizado.

Para efectos de ilustración se ha hecho una división del proceso en tres frases, en la primera se estudiara a la Líder y a la mediana. En el cuadro se muestran todas las relaciones que se presta en el modelo. A continuación se presentarán los esquemas correspondientes a cada segmento.

FIGURA 6

Esquema fase I, II, III



Fuente: Elaboración Propia

4.6.1.1. Fase I Relaciones Empresa Líder – Empresa comercializadora

La empresa Líder (local) acude donde la empresa comercializadora con su oferta de productos, precio y plazos de entrega, tiene a su favor una “cadena productiva” que le permite tener una fuerte especialización en tejidos complejos, tiene la maquinaria, cede por una parte las fases preliminares de la producción a las medianas y pequeñas empresas por el otro los esfuerzos de comercialización a la empresa extranjera quien cuenta con más experiencia y sus contactos le permiten a la empresa local ampliar sus mercados, y a las Pymes regularizar sus exportaciones.

4.6.1.2. Fase II Relación Empresa Líder- Mediana Empresa

La relación entre la empresa Líder y la mediana empresa parte de la coordinación entre ambas para planificar la producción, se establecen cuotas de producción el pedido y se determinan los plazos de entrega según el grado de procesamientos del producto.

La mediana empresa debe determinar según su capacidad los volúmenes de producción que puede aceptar dependiendo del tiempo de entrega; cada empresa es responsable de estructurar su línea de producción de tal manera que cumpla con los plazos que son requeridos.

4.6.1.3. Fase III Relación Mediana Empresa – Pequeña Empresa

La relación entre la Pequeña y Mediana empresa en cuanto a la producción implica la subcontratación por parte de la mediana a la pequeña en la medida en que la capacidad de la primera no abastezca la necesidad del pedido, o bien la subcontratación sea más ventajosa en términos de costos. La especialización de la pequeña empresa en determinado tipo de tejido o prenda puede ser más eficiente la producción y por ende más conveniente la subcontratación. Es importante subrayar que la incorporación de la Pequeña empresa al modelo que se esta proponiendo no es parte del proceso de producción, es decir que la asignación de lotes de producción, esta limitada según la conveniencia de la Empresa Líder, en términos de costos más bajos, mayor capacidad de responder ante pedidos eventuales. Estas condiciones encaran la relación entre la Mediana y Pequeña empresa, la participación de la Pequeña empresa está condicionada en la medida en que se cumplan estas condiciones, si es que las condiciones se dan de otra manera, el proceso puede concluir con la relación entre la Empresa Líder y mediana.

4.6.2. Características de la Empresa Líder

La Empresa Líder es el núcleo y la articuladora del modelo. La cadena de producción se llevara a cabo porque la Empresa Líder enlazará a la empresa comercializadora extranjera y a la Pyme alrededor de ella. Por eso, para viabilizar el modelo se selecciono a una empresa grande que conforme el núcleo y que sea capaz de dirigir el modelo de la cadena.

La Empresa Líder deberá estar clasificada como empresa grande en el sector de textiles. Para que cualquier empresa nacional pueda tener credibilidad ante las empresas internacionales, debe tener capacidad financiera, capacidad instalada y producir bajos estándares de calidad, lo cual a una empresa grande le resulta mucho más factible de realizar que a una empresa mediana.

Los atractivos de la empresa Líder para el comercializador extranjero son, principalmente, precios inferiores al del país de destino. Por esta razón estas empresas dejaron de fabricar estas prendas porque sus costos son superiores y no se puede competir con competidores extranjeros; por ejemplo, el caso de EE.UU. con la industria asiática.

Cumplir con los requerimientos de calidad es vital para interesar a las empresas internacionales. En los mercados industrializados donde el ingreso per capita es muy alto, por encima de los 16000\$⁹¹, el precio deja de ser importante a favor de la calidad, la cual se ha ido incrementando gradualmente. La industria asiática es muy competitiva y produce textiles de alta calidad en prendas simples de un solo color y de costuras simples pero cuando se combinan colores y se requiere de costuras más complicadas, deja de ser competitivas, porque el costo de reprogramar todas sus líneas de producción resulta muy costosa. Esta debilidad tiene que ser aprovechada por la Empresa Líder y se tiene que especializar en este tipo de prendas⁹².

El tamaño del pedido también es fundamental porque la competencia asiática es muy eficiente en grandes pedidos (de más de 30 toneladas). En cambio con los pedidos pequeños, alrededor de 3 toneladas, se tiene problemas⁹³. Por eso la empresa líder tiene que especializarse en los pequeños pedidos para poder competir con los productores asiáticos porque también resulta más factible que invertir millones en maquinarias.

Los plazos cortos de entrega son muy importantes porque los compradores necesitan los productos en el menor tiempo posible para reducir el tiempo que éstos están inmovilizados en almacenes. Los compradores tampoco se arriesgan con un solo modelo y fabrican cientos de prendas del mismo, primero prueban si el mercado responde positivamente, y después hacen los pedidos adicionales. Además el tiempo de planificación en el sector textil se esta reduciendo cada vez más, por lo que se necesita proveedores que reaccionen rápido, y éste es el caso de Sudamérica que puede responder rápidamente vía aérea, en relación con la industria asiática, que tarda en responder tres meses, vía marítima. Los plazos de entrega son una de las razones por las que las empresas de EE.UU. están cambiando de proveedores por sistema de producción más flexibles en América Latina⁹⁴.

Las condiciones de trabajo tienen que ser dignas para los trabajadores. Deben darse las condiciones de seguridad requeridas para que no sufran ningún tipo de daño. La jornada semanal de trabajo no

⁹¹ Vease Almanaque Mundial 1998, Ed. Navarrete 1997. Pág. 304

⁹² Ver Anexo 2. Entrevista.

⁹³ Ver Anexo 2, Entrevista

⁹⁴ Del 6% de las importaciones de textiles de EE.UU. , en 1984, a 22% en 1994 Consultoría hecha por Monitor Company 1996, Pequeña y Mediana Em presa, Fase tres, pág. 16.

puede superar las 48 horas. Los sueldos tienen que ser razonables y la alimentación que reciben, dentro de la fábrica, tiene que ser balanceada. Tampoco pueden trabajar menores de edad o mujeres⁷¹.

La empresa líder debe ser capaz de trabajar conjuntamente con otra empresa extranjera, no debe temer que ésta pretenda tomar el control o que pueda conservar una parte muy grande de las utilidades. Ése no es el caso, ya que la empresa comercializadora no le interesa producir las prendas; y en cuanto al margen de utilidades, este bajará, pero en términos totales, las utilidades subirán.

Otra razón para que se elija a las empresas bolivianas es que se busca cierta independencia de los proveedores tradicionales. La industria asiática es un tradicional proveedor de los EE.UU. y en los últimos años, México se está convirtiendo en un proveedor muy importante. Se ha demostrado muchas veces que la dependencia hacia un solo proveedor es perjudicial en cuanto al poder de negociación que éste adquiere y también porque existen factores incontrolables que afectan la producción y los compradores se ven perjudicados negativamente por ambos factores.

Estas son varias razones para que la empresa comercializadora extranjera acepte trabajar con una empresa boliviana, pero estos argumentos no son suficientes. La empresa líder debe tomar todas las iniciativas para contactar con la empresa extranjera y convencerlos. Esta tiene que insistir en el trabajo conjunto y exponer todas las ventajas que se pueda alcanzar ya que las empresas extranjeras tienen muchos motivos para desconfiar de una empresa boliviana, desarrollada en un país que no tiene tradición textil y tampoco antecedentes en la formación de cadenas estratégicas. Por eso es muy importante que la empresa líder insistan y no se dejen disuadir por los desaires que tengan en un comienzo, porque se logra una relación a largo plazo que beneficia mucho y logra compensar el esfuerzo invertido.

4.6.3. Características del Aliado Extranjero

Las características que se buscan en un socio extranjero, se orientan a llenar las incapacidades que tiene la empresa líder, éste es el objetivo principal. En este caso sería llenar las falencias en la comercialización de los productos en el país de destino, sin embargo no es el único criterio que se tomará en cuenta para la selección del futuro socio.

La primera característica con la que debe contar el socio, como anteriormente se menciono, es que tenga conocimiento del mercado, capacidad de comercialización del producto y altos volúmenes de

venta. Por lo tanto, la unión deberá mejorar la venta de productos con la que hasta entonces se contaba.

Pero más importante que los atributos antes mencionados es el compromiso del socio para desarrollar estas habilidades en una cadena y no individualmente. Por lo tanto, para que un socio sea atractivo debe presentar adecuadas capacidades y un cierto grado de compromiso con la Empresa Líder, no solamente aportar conocimientos o la posibilidad de producir a menor costo, pues estos atributos no benefician a la Empresa Líder si no se los comparte. Se debe asegurar la disponibilidad de los expertos y de los conocimientos compartidos⁹⁵.

En aquellas situaciones donde la combinación con la otra empresa no es clara, se debe intentar formar una cadena más sólida a través de una o dos fases de adaptación, las cuales se desarrollarán posteriormente con más detalle.

Es recomendable averiguar si la empresa socia tiene otras cadenas que perjudiquen la ampliación de la cadena después del éxito inicial. También es necesario identificar los posibles problemas que la empresa aliada pueda enfrentar y si estos presentan un peligro para la empresa Líder. En este punto también se tiene que considerar a los factores incontrolables que la empresa aliada enfrentará y si estos son un peligro para la cadena⁹⁶.

Resumiendo, la búsqueda de un socio (ver cuadro 7), supone que este cuente con tres criterios para evitar el oportunismo en las cadenas: necesidad mutua, riesgos compartidos y un objetivo común. Si existen estos tres criterios en la cadena, se facilita el trabajo conjunto, se puede negociar los puntos en discordias y se asegura que ninguna parte se aproveche de la cadena de manera oportunista.

Cuadro 7

Criterios para la búsqueda de aliados

Criterio	Medida
Combinación de capacidades	Requerimiento del mercado
Compatibilidad	Suficiente confianza, entendimiento
Compromiso	Esfuerzo necesario

⁹⁵ Para más información consulte a BADARACCO, Joseph, " Alianzas Estratégicas", McGraw-Hill, México 1992, pág.97

⁹⁶ Para más información consulte a Lewis, Jordan, ob, Cit " Alianzas Estratégicas" Javier Vergara, Argentina 1993, pág.270.

4.6.4. Características de la Pyme

Para que las pequeñas y medianas empresas puedan entrar al modelo propuesto tiene que cumplir con los requerimientos de calidad que los mercados distintos exigen: precios competitivos y plazos de entrega cortos, conceptos que fueron expuestos anteriormente. Esos son los requerimientos básicos para empezar la negociación entre empresa Líder y Pyme. Las empresas medianas están en posibilidades de entrar a conformar el modelo, la interrogación es que si las pequeñas están en condiciones de cumplir con los requerimientos que son bastante estrictos. En la muestra de las empresas investigadas, dentro de las pequeñas empresas existe un sector superior de empresas que está en posibilidades de ser parte de la cadena productiva, pero incluso esas empresas sobresalientes tiene que esforzarse para incrementar su calidad, y mejorar sus procesos de producción.

A la Pyme se le facilita el proceso de producción al entregarle los insumos, los cuales se componen de telas, avíos y material de embalaje. Esto se hace por varias razones; primero, porque se quiere garantizar que la calidad sea uniforme en todas las prendas; segundo, que la Pyme no tiene la tecnología desarrollada para poder producir cierto tipo de color, lo que si debe tener la empresa Líder, y por último, la pequeña empresa tiene grandes problemas en cumplir los plazos porque cuando recibe el pedido, recién en ese momento comienza a conseguir los insumos para la fabricación del mismo. Por lo tanto, al entregarles los insumos se les facilita el trabajo al no afectar su liquidez.

Existen características adicionales necesarias para la Pyme. La capacidad de trabajar en cadena con varias empresas es vital para su correcta inserción dentro del modelo, así como los compromisos con las empresas, aliadas como ya se desarrolló anteriormente.

4.7. OBJETIVOS DE LOS MIEMBROS DE LA CADENA

Cuadro 8

Objetivos de los integrantes de cada parte de la propuesta

Miembro	Objetivos	Plazo de Logro
Empresa Comercializadora	- Diversificar y ampliar la variedad de proveedores.	- Mediano Plazo
	- Encontrar alternativas económicamente más ventajosas para sus productos existentes.	- Mediano Plazo

Empresa Líder	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar sus volúmenes de producción y ventas. - Diversificar y ampliar sus mercados. - Mejorar su posición competitiva en el mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediano Plazo. - Mediano y largo plazo - Mediano y largo plazo
Mediana Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar volúmenes de ventas. - Mejorar sus estándares de calidad. - Acumular experiencia en la producción de textiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediano plazo - Mediano plazo - Largo plazo
Pequeña empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar volúmenes de ventas. - Lograr regularidad en sus exportaciones. - Utilizar la especialización como herramienta para la obtención de una ventaja competitiva. - Incrementar la independencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Corto plazo - Mediano y largo plazo. - Mediano plazo. Mediano plazo

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 8 muestra los objetivos que persigue cada miembro de la cadena y un plazo estimado de consecución de los mismos. Nótese la similitud existente entre los objetivos de la comercializadora y la empresa Líder por un lado, y por el otro entre los de la pequeña y mediana empresa.

4.8. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En esta etapa es primordial que cada empresa parte de la cadena productiva, lleve a cabo un análisis de las fuerzas competitivas, estrategias genéricas y factores determinantes de una ventaja competitiva, para establecer si realmente puede cumplir con los requerimientos necesarios para ingresar en la cadena, conviene ingresar al modelo propuesto.

Las empresas deben analizar los objetivos de cada empresa, entenderlos y comprender donde encajan dentro de la cadena para evidenciar si concuerdan con los propios, de manera que se pueda trabajar en correspondencia con cada parte de la cadena productiva.

La toma de decisiones es fundamental: se debe analizar si es que se entrará a ser parte de determinado sector o de una estrategia (diferenciación, líder en costos) al asociarse con la cadena productiva. Se puede ingresar en un sector de prendas en el cual existe mucha competencia⁹⁷ y se invierte en ese tipo de tecnología y la cadena se desvanece, se estaría sin posibilidades de enfrentarse sola a la competencia.

La empresa tiene que analizar a profundidad todos estos aspectos, de tal manera que pueda escoger correctamente con que tipo de cadena de empresa se aliará o qué tipo de estrategia utilizará, porque al entrar en la cadena productiva se emparejará con toda ella, por eso se necesita establecer compromisos y responsabilidades por cada parte de la cadena productiva.

Puede darse el caso en que la empresa realice los análisis y llegue a la conclusión de que puede cumplir con los requerimientos, le convendría entrar en la cadena pero no es capaz de trabajar con otras empresas; en ese caso, es mejor desechar la idea porque se perjudicaría toda la cadena productiva. El modelo no es mágico, cada parte de la cadena debe trabajar para que funcione el conjunto, es vital un compromiso con los objetivos de la propuesta.

4.9. PLANIFICACIÓN DE LA CADENA

Para que la propuesta tenga éxito se tiene que planificar cómo llevarlas a cabo. La figura 7 ilustra el proceso a seguir. Para este primer paso se debe analizar a la empresa y si están dadas las condiciones para una Cadena Estratégica. También están las decisiones de que tipo de cadena se escogerá

Si esta será

- Temporal o
- Permanente

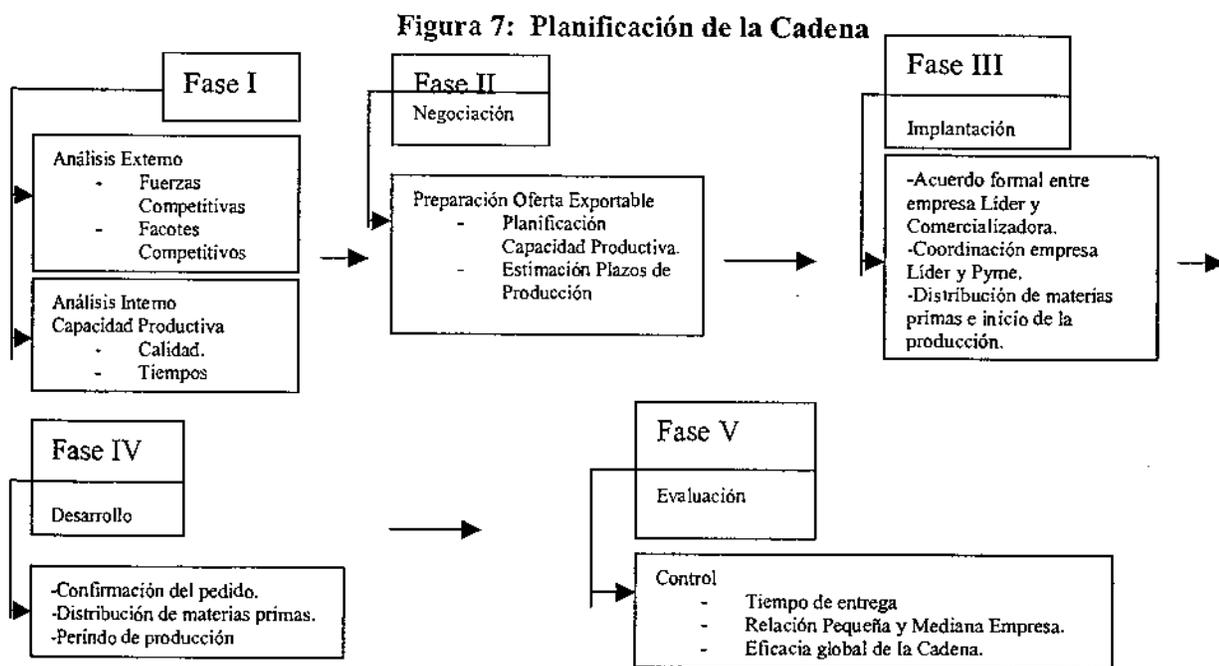
Las cadenas temporales se pueden formar en función a convenios con plazos definidos o volúmenes de producción establecidos. Se diferencian de los pedidos esporádicos en que tienen continuidad.

Sin embargo no tienen los mismos resultados y no se comparten conocimientos como es el caso de las cadenas permanentes.

Es importante destacar que en las cadenas temporales no se efectúan cambios en la estructura ni en la visión de la empresa, tampoco se invierte en tecnología ni en capacitación específica para el trabajo. La ventaja de las cadenas temporales es que no se llega a un compromiso profundo y se puede adquirir conocimientos nuevos, aunque sólo sean superficiales; también se evita los riesgos propios de una cadena formal. Otra ventaja de las cadenas temporales es que no se limitan a una sola empresa o tipo de cadena.

La presente propuesta va dirigida a la formación de cadenas permanentes, porque son las que realmente benefician a la empresa. En este tipo de cadenas se trabaja conjuntamente, lo que implica intercambio de conocimientos, procesos productivos y crecimiento a largo plazo.

La relación no se basa exclusivamente en el cumplimiento de los pedidos, sino que se logra establecer una relación de trabajo en la que las dificultades ya han sido superadas y se empieza a cosechar los resultados de una relación conveniente.



Fuente: Elaboración Propia

⁹⁷ Como es el caso de poleras de un sólo color con costura simple, con lo que los productores asiáticos, incluso la industria brasileña, es mucho más competitiva que la industria nacional por su producción a escala.

4.10. CULTURA Y MENTALIDAD

El éxito en la implantación de la propuesta depende de que se superen varios obstáculos que podrían ocasionar distorsiones en la idea central de la propuesta.

Uno de los obstáculos más importantes para la implantación del modelo de Cadenas Estratégicas, que se está desarrollando, es la mentalidad existente entre los empresarios del país. Como quedo demostrado en el análisis de los resultados de la investigación, la mayor desventaja de formar una cadena, a criterios de los pequeños y medianos empresarios, es la reducción de los márgenes de utilidad. Esta reducción se explica como consecuencia de la utilización de terceras empresas que lleven a cabo la comercialización del producto en el extranjero, esto implica el pago de una comisión que incidiría directamente en el margen de utilidad unitario de la empresa.

Otra desventaja de la Cadena Estratégica, según los empresarios nacionales, es la pérdida de control. A pesar que sólo un 11% de los encuestados cree que el control sobre su empresa se vería afectado, este porcentaje es representativo en la medida en que – con este paradigma- se pierde la oportunidad de ingresar al modelo que se plantea. Este aspecto es crítico dentro de la mentalidad del empresario boliviano, no solamente por el temor a perder el control de la empresa sino por que existe la susceptibilidad de que la empresa Líder o la empresa extranjera sea más beneficiada con el acuerdo; parte de este sentimiento de susceptibilidad es el hecho de pensar que, a través de la cadena, la Empresa Líder buscara apropiarse de la Pyme, intervenir en sus decisiones e indirectamente obstaculizar su desarrollo.

Es importante recalcar que aunque no haya sido mencionada por los empresarios, el miedo al cambio es una de las variables que siempre está presente en este tipo de acuerdo. La cultura es una de las desventajas cuando los valores compartidos no van de acuerdo con lo que harán progresar la eficacia de la organización. Cuando el ambiente está pasando por cambios rápidos, la cultura atrincherada de la organización puede ya no ser apropiada, de manera que la consistencia en el comportamiento es un activo para la organización cuando enfrenta un ambiente estable; sin embargo puede pesar sobre la organización y hacer difícil una respuesta al cambio en el ambiente.

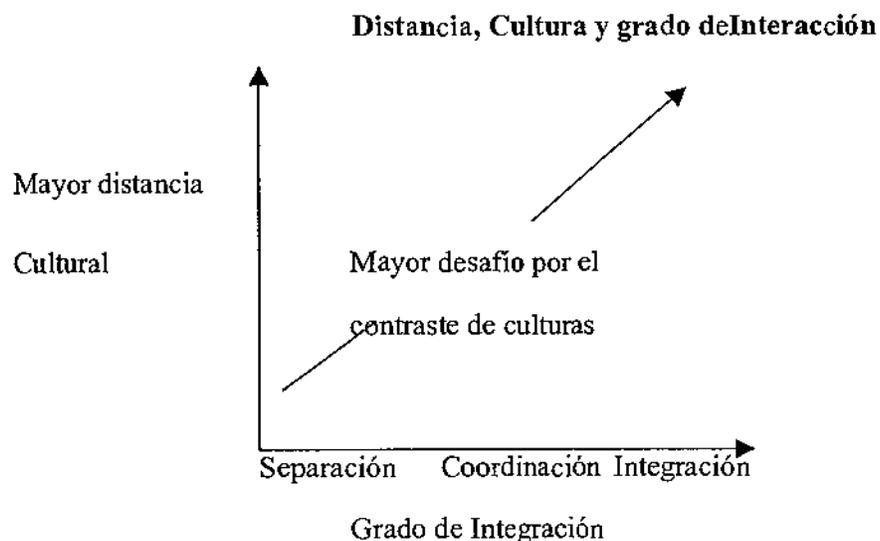
La inversión a largo plazo como pieza fundamental de cualquier emprendimiento empresarial, tiene varios elementos que generan susceptibilidad en los empresarios nacionales: elevadas tasas de interés y los condicionantes y requisitos necesarios para la inversión. Esto se explica a partir de la irregularidad que existe en las exportaciones de la Pyme en Bolivia. Como se expuso en el marco práctico, son las pequeñas empresas especialmente, las que trabajan por pedidos de esta manera, no

tiene forma de asegurar una estabilidad, tal en sus ingresos que les permita acceder a líneas de crédito.

Finalmente, otro factor que se debe tomar en cuenta es que la mayor parte de las empresas pequeñas y medianas en el país no ha sido parte de cadenas o acuerdos, ya sea con empresas locales más grandes o con extranjeras. Esto repercute directamente, en una renuencia a formar estos acuerdos: el hecho de que no exista una experiencia previa que sirva como referencia manifiesta cierta susceptibilidad con relación a ingresar a este tipo de cadena.

Los mayores desafíos que enfrenta una cadena son la distancia cultural entre los socios y el grado de interacción de los mismos, como se puede observar en la figura 8. Esto sirve como una apreciación cualitativa para prever los conflictos culturales, escoger a los socios y concebir cadenas con una mayor compatibilidad.

Figura 8.



Fuente: Elaboración propia en base a LEWIS, Jordan, "Alianzas Estratégicas". Ob Cit. Pág. 313.

Las distancias culturales más profundas, o la mayor interacción, aumenta el grado de incertidumbre o de conflicto que las empresas tienen que enfrentar. Cada una de las alternativas requiere más atención a las comunicaciones, el entendimiento mutuo y la adaptación en los nuevos estilos⁹⁸.

⁹⁸ LEWIS, Jordán "Alianzas Estratégicas", Javier Vergara Editor 1993, pág. 314.

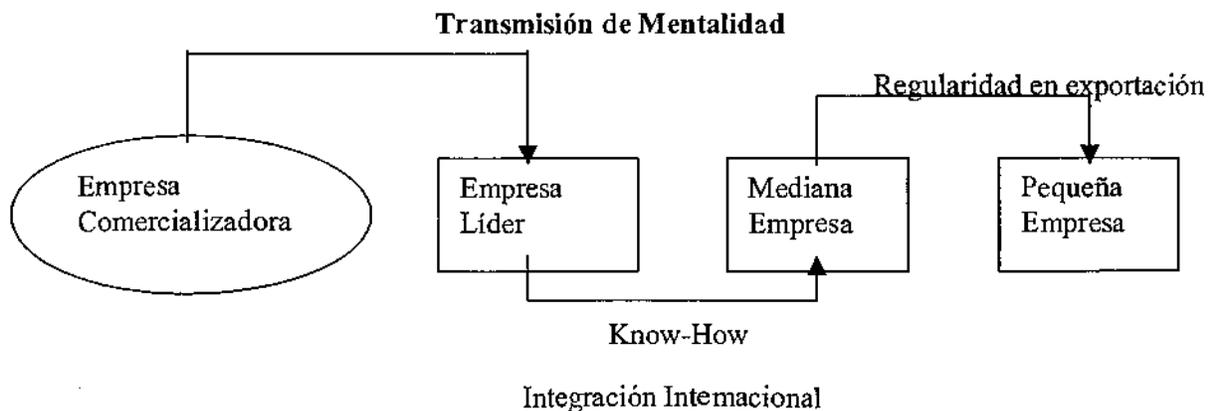
4.10.1. Superar barreras Culturales y de Mentalidad

Para superar estas barreras es necesario partir de una correcta ubicación del tipo de relación que se va utilizar. Cuando una cadena incluye solamente contactos iniciales entre una o dos personas de cada parte definir los planes que se desarrollan separadamente en cada empresa los conflictos culturales surgen en las negociaciones y en las expectativas acerca de la actuación de cada compañía.

El modelo de Cadena Estratégica que se propone implica un acercamiento inicial entre la Empresa Líder y la Empresa Comercializadora, los acuerdos tienen que ver con la calidad de la producción, tiempos de entrega, formas de pago; es decir, factores que hacen a la relación comercial estrictamente. El conflicto cultural como tal, puede presentarse al interior de la Pyme, fundamentalmente en lo referido al cambio que significa la formación de la cadena, se habla del cambio como problema fundamental por la susceptibilidad que con lleva a sectores tan conservadores. El grado de receptividad al cambio que significa la cadena es uno de los aspectos críticos que se debe analizar al momento de diseñar el programa de la implantación de la cadena.

Como ya se mencionó anteriormente, el modelo de cadenas que se propone no precisa de una fuerte interrelación cultural, la problemática fundamental está en la forma en que se encare “ el cambio” por parte de la Pyme en general. Para ello es fundamental comprender que la relación entre mediana y pequeña empresa (ver Figura 9) se limita a definir estándares de calidad y establecer programas de operación, por otra parte, la Empresa Líder, quien tiene la relación más cercana con la empresa comercializadora, debe ser capaz de transmitir los conceptos que son necesarios para lograr competitividad en el extranjero, eficiencia, eficacia, seriedad y productividad.

Figura 9



Fuente: Elaboración Propia

4.11. CAPACITACIÓN

La implantación de una Cadena Estratégica supone esencialmente cambio, por un lado en tecnología y procesos de producción, y por el otro lado en la manera de encarar las operaciones. Por ello es muy importante llevar a cabo un programa de capacitación que implica dos fases fundamentales: la capacitación en el área tecnológica y por otro en lo referido a la asimilación del cambio.

Un programa de capacitación tiene el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente. En el caso particular de la presente propuesta, los programas de capacitación son sumamente importantes ya que existen deficiencias en lo relativo a la calidad y organización de la producción dentro la Pyme, por ello estos programas deben ser ejecutados en primera instancia por la empresa Líder, pero luego debe ser el Estado quien los promueva como parte de una política que busque crear un marco favorable para las exportaciones y para la formación de este tipo de cadena.

El programa de Capacitación debe incluir las siguientes partes:

- Evaluación del Desempeño. Evaluar el rendimiento actual de empleado, basándose en parámetros de productividad y eficiencia según tipo de producto.
- Análisis de los requisitos de trabajo. Establecer las habilidades necesarias para el desempeño del trabajo según estándares internacionales de calidad y productividad. (Los mismos que serán exigidos por la empresa comercializadora).
- Análisis de la Organización. Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con objeto de determinar las diferencias que existen.

En base a los resultados obtenidos se pasa a la siguiente fase del proceso:

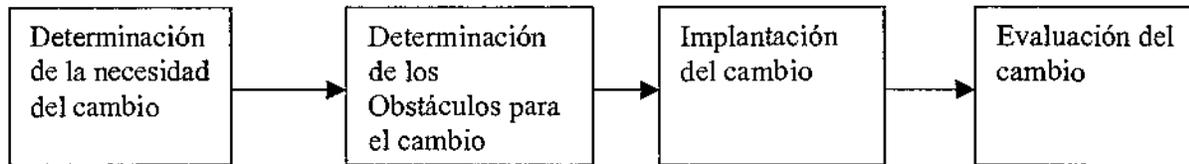
- Diseño del programa de Capacitación (En base a los requerimientos técnicos de producción)
- Establecimiento del Cronograma de Capacitación.
- Evaluación.

Dentro del desarrollo del programa es necesario incorporar el concepto de asimilación del cambio, esta parte del programa debe ser esencialmente motivadora para los empleados ya que primeramente se deben superar las barreras de susceptibilidad creadas alrededor de la formación de cadenas.

El modelo que se recomienda a seguir para superar este problema es el siguiente.

Figura 10

Proceso de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

4.12. IMPLANTACIÓN

Después de llegar a la conclusión de que se está en condiciones de formar una Cadena Estratégica y de planificarla, el siguiente paso es su implantación.

4.12.1. La búsqueda de Aliados

Cuando se ha llegado a la conclusión de que la Empresa Líder está en condiciones de formar una cadena y se tiene un listado de las características con las que debe contar el comercializador extranjero y la Pyme, el siguiente paso es hacer el contacto entre la empresa Líder y la empresa comercializadora extranjera primeramente. La búsqueda debe realizarse entre las empresas con las que se está trabajando, empresas conocidas por la Empresa Líder y entre empresas desconocidas. Todas las iniciativas deben partir de la Empresa Líder, en ningún momento se debe suponer que las empresas extranjeras darán el primer paso para la conformación de la cadena o incluso para realizar un pedido. La Empresa Líder se constituye en el núcleo y en la articuladora del modelo.

La búsqueda del socio apropiado puede comenzar, tomando en cuenta a las empresas con las que compite diariamente en los mercados internacionales, porque estas operan en los mismos mercados, poseen recursos y objetivos similares o complementarios.

Buscar información útil en cada rincón del mundo, es para la empresa Líder prácticamente imposible de realizar, y aunque esta se realizaría, no sería posible aprovechar. De modo que se debe tener claro, que es lo que se está buscando y dónde es más probable encontrarlo, es decir que se debe buscar en los mercados a los cuales se está exportando o se piensa exportar y específicamente qué tipo de comercializador.

Las empresas pequeñas y medianas que pueden conformar la cadena deberán poder cumplir con los requerimientos de calidad exigidos. En un comienzo, la Empresa Líder no deberá ser muy exigente,

inclusive en esa etapa no van acreditar a todas las empresas, es por eso que la Empresa Líder tiene que capacitar a la Pyme para que se garantice que pueda realizar el trabajo, antes de comprometerse con la empresa comercializadora extranjera.

Los gerentes deben hacer un análisis del grado de compromiso y capacidades de la futura empresa aliada extranjera y la Pyme antes de comenzar a trabajar con ellas. Está claro, que, en general, las empresas extranjeras del país de destino son más desarrolladas y tienen más capacidad que la empresa Líder, pero no por eso se cegará ante su tamaño y capacidades, y se arriesgará trabajando con una empresa cuya cultura no compagina con la de la empresa o no tiene el interés de trabajar conjuntamente, incluso puede darse el caso en el que no tenga la capacidad financiera para una cadena.

En la búsqueda de posibles socios, deben que intervenir todos los gerentes de la empresa Líder. Todos tienen que mantener una posición abierta a posibles cadenas a través de contactos progresivos, lecturas y observaciones.

4.12.2. Negociación entre las empresas

La negociación entre las empresas es necesaria para acordar las responsabilidades de ambas partes.

La negociación es una fase muy importante para evitar conflictos internos. El equipo de negociación debe estar conformado por personas especializadas en las distintas áreas de la empresa debido a que una sola persona no puede dominar los conocimientos multidisciplinarios generalmente incluidos en una cadena. Además, a no ser que esta persona esté es un alto nivel gerencial, no puede estar en condiciones de representar a diferentes grupos, incluso en ese caso, esta persona estará más alejada de la información acerca de la cadena, y los compromisos a distancia no se pueden mantener⁹⁹.

4.13. ESTRUCTURA DE LA CADENA

Se tiene que definir si la cadena se llevará a cabo temporalmente o si tendrán carácter permanente.

La cadena temporal es una etapa previa de la cadena permanente, en la cual no existe una relación formal entre ambas empresas, sino que es un convenio táctico para ver si en el futuro pueden trabajar juntas. Aquí ambas empresas muestran su grado de compromiso y disposición de trabajar conjuntamente. Si la relación muestra que para ambas empresas se obtienen beneficios entonces se

⁹⁹ Ibidem pág. 289.

puede pensar en una relación formal y permanente de la cual ambos se beneficiaran. Trabajar con un posible futuro socio en un pequeño proyecto supone, a menudo, un camino seguro de obtener una idea más clara de la cultura y capacidades de la otra parte.

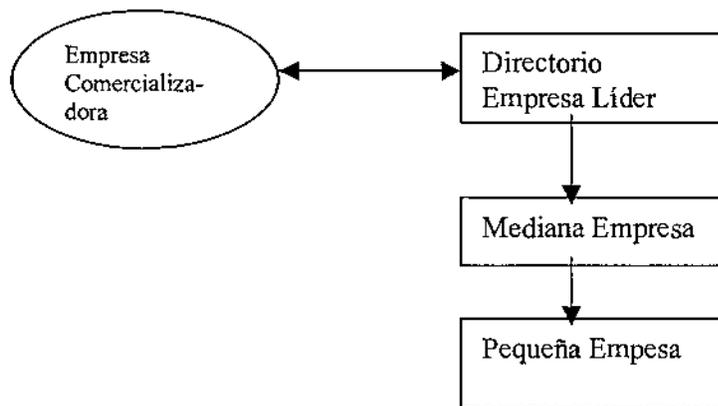
Si la empresa extranjera muestra un elevado grado de compromiso y seriedad en el trabajo conjunto se convierte en un candidato para conformar una cadena.

4.14. LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CADENAS

La administración del modelo deberá ser asumida por la Empresa Líder como se observa en la Figura 11 La Empresa Líder se constituye en un núcleo y en la articuladora del modelo, porque debe unir el modelo con la empresa comercializadora y con la Pyme a la vez. El éxito de la cadena depende principalmente de la capacidad de la Empresa Líder para mantener unida la cadena.

Figura 11

Estructura Administrativa de la Cadena



Fuente: Elaboración Propia

El comercializador tiene muchos proveedores y si la Empresa Líder no puede cumplir con algunos de sus requerimientos, cambia inmediatamente de proveedor. Ésta tiene la responsabilidad de mantener una armónica relación con el comercializador extranjero porque es un distribuidor muy eficiente.

La cadena continúa con la Pyme porque está es muy importante, pues la producción de la Empresa Líder está al límite de su capacidad y necesita producción adicional, por lo que cede parte de sus pedidos a la Pyme. Por lo tanto, la Empresa Líder es la que administrará en ambos lados la relación. Por un lado haciendo todo lo posible para mantener la relación con el socio extranjero y por el otro

organizando la producción de la mediana y pequeña empresa para que tenga una calidad consistente, escala, diseños complejos y tiempos rápidos de respuesta. Adicionalmente, la Empresa Líder es la que comprará las materias primas para mantener la calidad.

Para evitar el deterioro de las relaciones es necesario el establecimiento de principios, responsabilidades y compromisos entre ambas. Esto servirá principalmente para fijar las reglas claras para que en futuro ambas empresas estén seguras de lo que puedan esperar y qué ellas tienen que aportar.

Pero no hay que hacer un excesivo énfasis sobre las contingencias y las cláusulas: la esencia de la cadena es la confianza mutua entre los socios. Es imposible, incluso irracional, analizar cada posible contingencia; así, preocuparse demasiado por el fracaso puede ser la causa del mismo.

La cadena tiene que ser estructurada y administrada como si fuera una empresa aparte. La Cadena Estratégica debe ser llevada por ambas partes y se tiene que mantener una comunicación fluida y constante para evitar roces y malentendidos entre ambos. Es necesario tener una visión única del propósito de la Cadena y sus objetivos, un calendario para el cumplimiento de éstos y personal leal e identificado con el éxito de esta cadena.

4.14.1. Principios de la Cadena

Se debe contar con metas específicas. Muchas cadenas se han debilitado porque las metas no estaban claras y el principal criterio para juzgar todos los planes y actividades se basan en esos acuerdos y compromisos. Por ello es necesario que cada empresa desarrolle sus propios criterios acerca de una posible acción conjunta.

Se tiene que respetar la independencia de cada empresa porque no se puede llevar un proyecto conjunto si una de las partes teme el predominio de la otra: la desconfianza puede romper la cadena. En este punto la Empresa Líder deberá aceptar cierto grado de interferencia en beneficio de mejorar la calidad y de la cadena, ya que esta es la que más tiene que perder si rompe el convenio.

Se debe tender a la disposición de hacer concesiones y aceptar que las cosas se tienen que realizar de manera diferente ya que es imposible combinar las habilidades de dos empresas diferentes sin que ambas hagan concesiones.

4.14.2. Compromisos de la Cadena

Compromisos de volúmenes mínimos

Entre ambas empresas existen convenios de volúmenes mínimos de venta para que la empresa productora pueda contar con cierta regularidad de pedidos y asegurar lotes de producción, manteniendo de esa manera una regularidad en las exportaciones.

Determinación de estándares de producción

Los estándares de producción serán determinados por la empresa comercializadora extranjera. Ésta le dará a la empresa productora nacional los requisitos que necesita para cumplir con sus clientes. La empresa nacional deberá cumplir sus estándares de calidad o arriesgarse a perder un cliente tan importante. Ambas deben mantener una comunicación permanente a través de especialistas en textiles, los cuales consulten pequeños detalles referidos a la calidad.

Determinación de plazos de entrega

Los plazos de entrega deben ser cumplidos, especialmente con la empresa con la que se conformó la cadena estratégica. En Bolivia se tiene la ventaja relativa de la ubicación. (aunque obviamente no es una ubicación privilegiada como la de Centroamérica para el mercado estadounidense), la producción puede estar en 24 horas en Miami, vía aérea, con lo cual gana competitividad frente a los industriales asiáticos que necesitan cuatro semanas para llegar a EE.UU. vía marítima, ya que sus volúmenes de producción son muy grandes para ser transportados vía aérea. El precio no significa un incremento muy grande (10 centavos de dólar la docena de camisas¹⁰⁰) en relación al transporte marítimo.

Control de calidad

El control de calidad es vital para mantener una relación permanente. El precio tiene mucha importancia, pero mantener la calidad tiene mucha mayor importancia para los compradores.

Confianza

Entre los socios tiene que existir confianza. Esto es difícil porque son competidores y se dieron varios casos en los que una parte de los socios se comportó de manera oportunista y mantuvo esa

¹⁰⁰ Ver Anexo 2, Entrevista

relación para ganar conocimientos¹⁰¹, que empleó posteriormente, prescindiendo de su socio. Estos casos pueden crear desconfianza principalmente en el socio extranjero, por lo que es vital que la Pyme tenga paciencia, ya de que no concretarse la cadena sería la más perjudicada. La cadena es frágil y tiene inevitables dificultades, errores y sorpresas que puedan tomarse en actitudes divididas. Si la cadena tropieza con dificultades es fácil que los socios se recriminen mutuamente perjudicando el acuerdo, por ello, se tiene que acordar, qué mecanismos existirán para resolver las controversias.

4.14.3. Responsabilidades de la Cadena

Como se fijaron las funciones que cada parte debe cumplir anteriormente, las responsabilidades de cada parte de la cadena productiva se fijan sobre esa base, por lo que se necesita conocer que objetivos tecnológicos, financieros y de mercado se intenta alcanzar cómo contribuirá cada parte.

Deben fijarse las medidas de actuación precisa para evitar el trabajo deficiente y para que se pueda medir el desempeño. Los objetivos deben describirse detalladamente y con toda la claridad posible para saber dónde están los límites de las actividades de la asociación. Por este motivo, es necesario que la empresa comercializadora provea especificaciones detalladas de las características de cada pedido. Estas especificaciones no tienen que complicar el trabajo sino facilitarlo.

También debe evitarse que ciertas tareas de la asociación interfieran con el desempeño de la empresa y se debe crear mecanismos que disminuyan el impacto negativo de éstas.

Es recomendable que la empresa Líder no se limite sólo a una cadena, que pueda crear mucha dependencia hacia sus socios y repercutir en toda la cadena productiva; ningún momento las nuevas cadenas deben influir negativamente en el cumplimiento de las cadenas hechas previamente. La empresa debe evitar una dependencia excesivas de las cadenas. Estas cadenas son mecanismos que perfeccionan y facilitan tareas que la Empresa Líder y la Pyme no pueda realizar, pero el precio de estas facilidades no debe sacrificar el desarrollo de la empresa.

¹⁰¹ Este caso se dio entre empresas estado unidenses y japonesas donde las empresas japonesas usaron las cadenas para adquirir en poco tiempo conocimiento lo que les costó mucho tiempo aprender a las empresas norteamericanas y después sólo lo usaron para su propio beneficio. La propuesta va en contra de este tipo de prácticas oportunistas.

Los gerentes de las Empresas Líderes deben siempre considerar la posibilidad de nuevas cadenas, mejor aún, si son con empresas de otros países para evitar incluso la dependencia hacia un solo mercado. Lo importante no es solamente permanecer independientes, sino que la cadena productiva pueda crecer con otras empresas asimismo tener acceso a conocimientos y procesos de otras empresas y no estancarse con una sola manera de hacer las cosas. Por otro lado, deben mantenerse abiertos y flexibles ante nuevos procesos y realidades y renovarse constantemente con nuevos conocimientos acorde con los cambios tecnológicos, de gustos en los usuarios y en los factores individuales.

4.15. EVALUACIÓN

Factores internos

Los factores internos tienen que ver con todos los factores que hacen al manejo interior de la empresa. La evaluación debe analizar el impacto de la cadena al interior de la misma. Los factores que se deben tomar en cuenta son principalmente la gestión financiera, la influencia de la cadena en la cultura organizacional, la motivación del personal, la eficiencia y eficacia de la empresa.

Medir el desempeño organizacional

En este punto es importante observar qué grado de comunicación se ha logrado entre la Pyme y la empresa comercializadora. Es vital organizar cómo se ha encarado la administración, la distribución de las funciones y qué medidas se emplean para medir el desempeño de los empleados en el nuevo contexto.

Realizar acciones correctivas

Supone emprender acciones que modifiquen eventuales errores que puedan surgir como resultado de la cadena y el proceso interno de reorganización.

CAPITULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

La industria boliviana de textiles para la exportación es un sector con gran potencial a ser desarrollado, por lo que requiere apoyo estatal a través de políticas adecuadas sobre el comercio exterior. y esfuerzo de las empresas grandes para impulsar al sector.

La investigación ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- La capacidad productiva de las empresas exportadoras de textiles se halla estancada debido a mecanismos errados de comercialización
- La falta de un enfoque puramente exportador y de largo plazo por parte de las empresas exportadoras de textiles, es otro aspecto que debilita su competitividad, en mercados internacionales.
- La Pyme no hace análisis de las fuerzas competitivas,, investigaciones de mercado, con las que se puede tomar decisiones que incrementen sus ventas. Las decisiones son tomadas bajo incertidumbre, basadas en experiencia en el rubro e intuición, lo que les genera un estancamiento.
- La mentalidad, reacia a los cambios, de suponer que el gobierno solucionara todos sus problemas, y el temor al trabajo conjunto de los empresarios influye negativamente en el sector y en la economía en general, y preocupa que no exista una legislación que proteja a las empresas que apuestan a iniciativas de esta índole.
- Todas las pequeñas empresas y muchas de las medianas, trabajan artesanalmente sin utilizar tecnología avanzada. Este factor viene a representar un problema si es que la Pyme pierde oportunidades y si el empresario no realiza medidas correctivas, lo que precisamente sucede.
- La necesidad de encarar un cambio en la métodos de comercialización es fundamental, ya que actualmente de manera individual los exportadores no logran incrementar sus ventas. En este sentido, la necesidad de crear mecanismos que permitan a la Pyme concentrarse en incrementar su calidad

y procesos de producción es imprescindible, para un crecimiento sostenido y asegurar su viabilidad en mercados con competencia de crecimiento.

- La gran variedad de cadenas en todos los sectores industriales y con diferentes partes de las cadenas productivas como también con empresas de otros países, las cadenas en mi opinión está comenzando a evolucionar y esta en su etapa previa.
- El sector textil de la Pyme en Bolivia muestra serías deficiencias en cuanto a sus formas de trabajo, la investigación pudo corroborar que sus métodos de aprovisionamiento, control de calidad y producción no les permiten obtener ventajas competitivas en el mercado internacional.
- Los métodos de comercialización de la Pyme no son efectivos, sus estrategias no tienen una incidencia directa sobre el volumen de ventas, el mecanismo más utilizado es la exportación directa ya que este le permite tener un margen de utilidad mayor.
- El modelo exportador vigente en Bolivia y en especial de la Pyme, obstaculiza el desarrollo del sector, dificulta el aprovechamiento de oportunidades en el extranjero e imposibilita la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el comercio internacional.
- La mentalidad del empresario boliviano es una de las barreras más importantes para la formación de cadenas, en la medida en que existe una marcada susceptibilidad respecto de los resultados que puede generar para la Pyme, existe temor a perder el control sobre la organización, reducir los márgenes de utilidad y a ser absorbidos por la empresa “ Líder”.
- Las cadenas estratégicas de la manera en la que se han planteado en el presente trabajo, se constituyen en una alternativa viable para mejorar los volúmenes de exportaciones de la Pyme, encontrar mercados potenciales y exportarlos a través de empresas que son especializadas en la comercialización, es decir que una de las tareas que menos eficazmente realiza la empresa en Bolivia, ahora sería cedida a una especializada en el rubro, lo cual permitiría a la Pyme concentrarse en la producción, aplicando

conceptos de eficiencia y eficacia fundamentalmente, rediseñando una imagen malograda del sector en el contexto internacional.

- En la actualidad existen empresas consideradas como grandes que mantienen contactos con firmas internacionales, el punto de partida de todo intento de formación de cadenas es tener una imagen seria, aspecto que ya fue conseguido por varias empresas del país, por ello el formar acuerdos con estas empresas beneficia a ambas partes, por un lado, a la Pyme por tener un canal regular de exportación y por el otro a la empresa Líder por permitir abaratar su producción a través de la subcontratación.

5.2. RECOMENDACIONES

- El gobierno logró el arancel cero para las importaciones de textiles bolivianos en EE.UU., y tendría que ver la posibilidad de hacer lo mismo en el mercado Europeo, consolidada esta exportaciones no solo para las industrias, si no como un incentivo de superación para las medianas y pequeñas empresas. Si la negociación es exitosa entonces se estaría ganando competitividad e incluso se incrementarían los márgenes de utilidad. Con ese entomo favorable, las cadenas se consolidarían con facilidad, las empresas podrían exportar más valor.
- La empresa Líder debe financiar la capacitación, pero estaría susceptible si realmente se beneficiaría con esta inversión porque la Pyme puede retirarse de la cadena después de recibir la capacitación.
- Las empresas Líderes se constituyen en un núcleo articulador, por lo que es vital que estas empresas sean las promotoras de las cadenas. Estas cadenas funcionan muy bien si existen promotores en la alta gerencia, como fue el caso de Marco Iberkleid. Esta persona debe “ vender la idea” a sus colegas, a la empresa comercializadora y a la Pyme.
- Las empresas parten de la cadena productiva, no deben buscar la cadena para adquirir rápidamente conocimientos para luego abandonarla o aprovecharse de ella, sino consolidar los convenios a largo plazo de la empresa líder como retribución a la capacitación recibida. Esta no solamente se rompe, sino da malos precedentes que hacen perder el interés por futuras cadenas.
- La Pyme, como integrante más pequeño de la cadena, debe hacer todo lo posible para merecer la confianza y ganarse la acreditación de la Empresa Líder. Esta arriesga su prestigio para incorporar a la Pyme y no debe ser perjudicada.
- Concretar el proyecto de creación de la Cámara de Textiles de Bolivia, para impulsar el sector. Este organismo deberá tener la responsabilidad de fomentar el trabajo conjunto del sector, organizar seminarios, cursos de capacitación y controlar la lealtad dentro del trabajo en conjunto para el

bienestar de todo el sector. Además debe tener mas representatividad y debe exigir al gobierno que controle el contrabando y las importaciones de ropa usada ya que este sector no permite el crecimiento del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- BADARACCO, Jopseph, “Alianzas Estratégicas”, Editorial McGraw-Hill, España 1992.
- BRUGGER, Ernst, “Forjando el Porvenir”, Editorial McGraw-Hill, Chile 1994.
- CLERI, Carlos, “Estrategias de Alianzas”, Editorial Macchi, Buenos Aires 1996.
- COLAIÁCOVO, Juan Luis, “Estrategia de Marketing Internacional”, Editorial Brujer, Argentina 1995.
- COLAIÁCOVO, Juan Luis, “Negociación y Contratación Internacional” Editorial Rhein, Buenos Aires, 1992.
- EDWARDS, Ernesto, “La Banca ante nuevos Negocios y Mercados”, Colección Economía y Finanzas, Editorial Mace, Volumen XVI, Santiago, Chile 1992.
- FANJZYLBER, “Competitividad Internacional: Evolución y Lecciones” Revista de la CEPAL Nr. 36, Santiago de Chile. 1990.
- HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, y BAPTISTA, Pilar, “Metodología de la Investigación”, 2da. Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1998.
- KUGLER, Gemot, “Spezielle Betriebswirtschaftslehre Gross- und Aussenhandel”, Editorial Europa-Lehrmittel, 1993, Wuppertal, Alemania Federal.
- LEWIS, Jordan, “Alianzas Estratégicas”, Javier Vergara Editor Argentina 1993, pág. 51.
- MEYER, Paul, “Probabilidad y Estadística”, Editorial McGraw-Hill, Bogotá 1986.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, “Plan Nacional de Competitividad y Desarrollo Industrial”, Editorial Salamandra, La Paz- Bolivia 1996.
- MONITOR Company, “Competitividad”, trabajo de consultoría realizado en Bolivia, 1994.
- MORAT, B, “Mercados Internacionales”, Editorial Macchi, 2 Ed. Buenos Aires 1989.
- MEJÍA, Raúl, “Metodología de la Investigación”, Editorial Artes Gráficas Sagitario s.r.l., La Paz -Bolivia, 2002.
- NARBONA VÉLIZ, Hernán, “Exportación: Los Secretos del Negocio”, Editorial Jurídica Conosur Ltda., 1993.

- OHMAE, Kenichi, “La Mente del Estratega”, Editorial McGraw-Hill, México, 1990.
- PORTER, Michael, “Estrategia Competitiva” CECSA Editores, México, 1997.
- PORTER, Michael, “Ventajas Competitivas” Compañía Editorial Continental, México 1996.
- PROMMI (Proyecto de promoción y asistencia a la pequeña iniciativa privada en el Medio Urbano y Peri-Urbano), “Manual Metodológico para la Formación de Consorcios de Mypes en Bolivia”, Editorial Tupac Katari, Sucre 1998.
- ROSEMBERG, J. “Diccionario de Administración y Finanzas”, Editorial Océano, España 1995.
- SALVATORE, Dominick, “Economía Internacional; Teoría y problemas”, Editorial McGraw-Hill, Colombia 1990.
- STANTON, Frutell, “Fundamentos de Marketing”, Editorial McGraw-Hill, México, 1989.
- STANTON, William, “Fundamentos de Mercadotecnia”, Editorial McGraw-Hill, México 1993.
- UCULMANA, Meter, “Comercio Internacional y Desarrollo” Editorial Stampa, 1997.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- Almanaque Universal 1998, Ed. Navarrete Santa Cruz- Bolivia 1997
- Anteproyecto de Ley de Incentivos para la Micro Empresa y Pequeña Empresa.
- Banco Central de Bolivia, Boletín Estadístico 132, Pág. 118.
- Informe CEPAL 2001, Región Andina, Área Económica.
- Instituto Nacional de Estadística, Anuario 2001.
- Ministerio de Industria, “Plan Nacional de Competitividad y Desarrollo Industrial”, La Paz – Bolivia 1996.
- Semanario Nueva Economía, año 2002, 2003.
- “The Economist”, Revista del 20 de Agosto de 1993.

ANEXO 1

Decreto Supremo Prioridad Nacional de las Exportaciones

1. **Producción-**
 - Oferta Exportable o demanda Internacional
 - Exportación de materias primas basado en RR.NN.
 - Cadenas de Producción
 - A) Cualitativas Ley de Desarrollo Agropecuario
 - B) Cuantitativa

2. **Financiamiento-**
 - Normas Bancarias y del Sistema Financiero
 - Conceptos de Plazas
 - Intereses
 - Garantías- Bs. Los Contratos con los entes ejecutores del sector público, no sirven como garantía

3. **Logística y Transporte-**
 - Talón de Aquiles
4. **Trámites**
 - Proceso de documentación
 - devolución Impositiva
 - Certificado de Origen
 - Sanidad de origen
 - Sanidad animal
 - Sanidad vegetal

5. **Costo País**
 - Mentalidad público , privado
 - Corrupción
 - Burocracia

6. **Institucional**
 - Dualidad en el P.E.
 - Agregados Comerciales
 - Promoción (sistemas de Información)
 - C- Probol
 - Cámaras
 - Seguridad Jurídica

- Fiscal**
 - Políticas de Inversión
 - Arancel
 - Tributos
 - Formalización
7. **Monetario**
 - Tipos de Cambio

8. Insumos no Transables

- Carburantes
- Energía eléctrica
- Gas
- Mano de obra
- Gerenciamiento
- Políticas Tecnológicas

ANEXO 2

Entrevista Dirigida a la Ing. Claudia Reyes Gerente de Ventas "BATT". Grupo Iberkleid

¿ Cómo comenzaron a exportar?

Esta fue una inquietud inicial del dueño que es Don Marcos Iberkleid. El proceso textil es bastante complicado y complejo, nosotros empezamos con el hilo que nos llega de nuestra otra planta y empezamos a transformar el hilo en tela que es el primer paso, entra el hilo y sale la tela. Obviamente cruda, no tiene color, etc. Empezar con esto de cero, hacer la calidad de tela que quería el exterior en este caso Estados Unidos, y teñir el hilo, la tela, sacar la calidad, diseñar las muestras los modelos, etc. Estoy hablando más o menos del año 1986- 1987, en ese momento podía llamarse una muy pequeña industria, pero el empuje de don Marcos que viajaba a Estados Unidos y ofrecía, en la Argentina, también un poco en Brasil desde que salió la primera exportación en 1987. Esto era muy primitivo, se hacían muchos trabajos en otras plantas y con todos esos tropiezos bastantes difíciles, llegamos hasta acá.

¿ Cómo consiguió este contacto?

El contacto lo tenía don Marcos en Estados Unidos con empresas muy pequeñas y desconocidas, C & Moore es la primera a la que hemos exportado, esta empresa era muy pequeña en Estados Unidos, precio, calidad, producto, esa fue nuestra prueba de fuego. Yo en ese entonces no estaba acá.

Desde entonces se abrió poquito el mercado de Estados Unidos ya empieza lo primero, tecnología. Comparado con la mayoría de las empresas de acá. Ese es el primer punto para todas las empresas, apoyo tecnológico, no tienen conocimiento. Obviamente junto con eso ya viene tecnología de punta, maquinaria de punta, materia prima de punta que poco a poco se ha ido consiguiendo. Se va ampliando una vez que ya empieza a funcionar el negocio de la exportación, ya hay nuevos clientes, el logro más importante que hemos tenido es que llegamos a interesarles a todos, Polo Ralph Lauren que es una de las firmas líderes en el mundo, este fue el logro más grande de la empresa y ahí si se comenzó a pensar en grande porque las ordenes eran grandes, indudablemente la variabilidad de prendas que tenemos, miles de desarrollo de confección, el corte, el cuello, todos los accesorios que lleva una prenda estoy hablando exclusivamente de poleras. La visión del señor Marcos ha sido tan grande porque ya empezó arriesgarse a traer nuevas máquinas y en estar permanentemente con el cliente. La ventaja que hemos tenido en este aspecto comparados con las chiquitas es que nosotros exportamos todo por avión. No nos da el tiempo de mandarlo por barco con todas las dificultades que tiene la exportación marítima por nuestra infraestructura de carreteras, problemas de aduanas, embarques, transporte. Se paga el transporte aéreo porque es rapidísimo y ahí estaba uno de los secretos: Tecnología, buena maquinaria, etc.

¿ Los estándares de calidad antes de comenzar a exportar difieren de los actuales?

Si fundamentalmente. Cuando se empezó a hacer las exportaciones, los estándares que a pesar don Marcos tenía buena idea, que necesita un capital humano más calificado. Hasta ahora son incipientes en algunos casos, pero hemos avanzado mucho, instalaciones de laboratorio, por ejemplo, todo se hacía prácticamente a mano, no había

métodos internacionales, de testeo de prueba de todo eso, llámese calidad de hilo, de tela, solidez de los colorantes, a la luz al lavado.

¿Cuál es la ventaja competitiva por la que fue escogido el Grupo Iberkleid?

Nosotros empezamos a competir usted sabe que asía es uno de los tigres asiáticos en textiles, exportan mucho. Entonces empezamos a copiar el modelo de esa producción, pero ellos tiene unas producciones inmensas. En consecuencia tienen una producción lo que llamamos en masa, un solo artículo por decir cien toneladas, eso es fácil hacer, nosotros nos fuimos al otro lado a ser exclusivos, modelos muy especiales con muchos colores, con muchos cortes, etc. Seguimos ahora todavía en este caso con mucha exclusividad ahora con Tommy Hilfiger, y otras.

¿Cuales cree que son los requisitos fundamentales para lograr acuerdos comerciales con empresas extranjeras?

Yo diría lo primero es el contacto y tener el prestigio sentado, porque ningún extranjero, especialmente Estados Unidos, se arriesgan hacer órdenes nuevas en una fábrica nueva, tiene que probar, y los controles de ellos son permanentes, osea viene gente de Estados Unidos, regularmente vienen hacer un control de calidad; no solamente de la calidad de las máquinas, telas, hilos, etc, de la prenda, sino también lo social controlan mucho.

¿ Si ya se exporta regularmente, cómo se pueden lograr los contactos con empresas más grandes?

Obviamente ofreciendo, nosotros hemos probado con muchos clientes, y hemos crecido relativamente rápido, pero nunca ha sido suficiente, por ejemplo compañías como JCPenny son muy grandes, y sus volúmenes son enormes por ello veo muy difícil acceder a estas firmas con las características que tiene la pequeña en Bolivia, a veces llenar un pedido requiere mucho esfuerzo, y ellos manejan cien o doscientos.

Yo creo que como estamos ahora con la producción de 25000 prendas podemos competir, y más aún cuando son pedidos de prendas complicadas como Tommy Hilfiger.

¿ Existe algún tipo de convenio formal, para mantener la regularidad de exportación?

Si, tenemos oficiales como Tommy Hilfiger, Polo Ralph Lauren, Guess.

¿ Que tipo de convenios?

El comprador exige sus normas primeramente, una vez que se logra la certificación nos convertimos en sus " Vendors", y se empieza a planificar la producción, normalmente estamos adelantados con un año. Si el cliente es nuevo lo primero que hacen es venir a la oficina aquí a La Paz y verificar las condiciones de trabajo.

¿ Existe el convenio de comprar volúmenes fijos de producción?

No, depende del precio usualmente, ellos dicen “ tengo una orden de 50000 prendas y proponen de Malasia, Indonesia, Honk- Kong, etc. El precio es fundamental, nosotros tenemos que pelear con eso, al final es lo que define la colocación y no el pedido.

¿ La ventaja del grupo está basada en costos con relación a la competencia?

La comparación que nos hace siempre es: la producción de esta planta durante 30 días, los productores asiáticos lo hacen en un día, por ello sus costos son más bajos, pero nosotros tenemos la gran ventaja de ser muy rápidos en la entrega. Asia debe mandar su producción por barco, lo nuestro es todo por avión, hace un tiempo nosotros importábamos hilo del Perú, ahora con nuestra nueva planta sólo importamos algodón y el proceso productivo es más vertical.

Tenemos buena aceptación porque si cumplimos, si tenemos buena calidad y nuestro precio es competitivo.

¿ La exportación está dirigida a varios clientes o sean concentrado en unos cuantos?

Son varios, aparecen por temporadas, tenemos unos cinco o seis fijos, pero hay otros que requieren muestras porque no saben como trabajamos. Y cuando llegan se quedan sorprendidos por nuestro proceso productivo.

¿ La exportación es directa o usan intermediarios?

No, tenemos un Broker que tiene una oficina en Nueva York y el se contacta con nosotros una vez que consigue algún pedido. Antes no era nuestro pero con el tiempo y con el incremento de nuestros volúmenes de producción ya utilizamos uno propio. Es la única manera, y ahora con la informática se facilitan mucho más las cosas.

¿ Cómo es el mecanismo de exportación que utilizan?

Es un proceso complejo, normalmente lo que se hace es que hay un departamento de investigación y desarrollo, el cliente manda una muestra, entra en el laboratorio se analiza, y se procesa una muestra y se las manda a nuestro representante en Nueva York ellos aprueban o rechazan bastante con el tiempo mejoró, con estructuras básicas que llamamos a los tejidos simples, no había muchos problemas.

El cliente se basa en la moda diseñamos desde el color, tenemos más de 15000 colores diseñados hasta ahora; si ellos aprueban la tela ya empezamos la negociación de cuantas prendas, tamaños, viene todo con una complicada técnica ya que nos envían hasta los más mínimos requerimientos, por ejemplo, botones, tamaño de cuello, medidas tonos, variación del color. Todo eso debemos calcular para planificar la producción, en prendas simples que es donde más nos ganan los asiáticos, no somos muy competitivos, pero en estructura más complejas les podemos ganar a los asiáticos.

Tenemos una gran ventaja y es que nos hemos especializado, usamos telas e hilos especiales, sumada a nuestra experiencia de la mano de obra la tecnología con la que contamos tenemos un mercado potencial muy grande en Estados Unidos y Europa principalmente

ANEXO 3
ENCUESTA DIRIGIDAS A GERENTES DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS EXPORTADORAS DE TEXTILES

Esta encuesta es de tipo confidencial, ya que su propósito es estrictamente académico.

Marque con una X dentro del paréntesis la respuesta que usted considera correcta.

1. ¿ Su empresa exporta regularmente?
Si () No ()

2. ¿ Que factores impiden que su empresa exporte más? (marque 3 como máximo)
Falta de mercado ()
Conocimiento del mercado ()
Promoción Intemacional ()
Capacidad Instalada ()
Competencia ()
Tecnología ()
Cumplir exigencias Internacionales ()
Experiencia ()
Contactos en el Extranjero ()
Capacitación Inversión ()
Financiamientos ()
Otros _____

3. ¿ Realizó su empresa algún análisis antes de comenzar a exportar?
Análisis de los mercados ()
Análisis de los mercados de transporte ()
Análisis de los distribuidores ()
Análisis de la capacidad productiva de la empresa ()
Análisis de la capacidad financiera de la empresa ()
Ninguno ()

4. ¿ Número de estudios realizados?
Uno ()
Dos ()
Tres ()
Cuatro ()
Ninguno ()

5. ¿ Forma parte de algún acuerdo?
Trading ()
Consortio ()
Ninguno ()
Otros _____

- ¿ Conoce el entorno legal del país en el que opera?
Bastante ()
Medianamente ()
Muy poco ()
Nada ()

6. ¿ Que datos del país destino conoce?
 Población () Ingreso per cápita ()
 Promedio de consumo () Ninguno ()
7. ¿ Que indicadores económicos del país destino conoce? (Marque todos los que conozca)
 Tipo de cambio () inflación () Tasa de interés ()
 Tasa de crecimiento () Ingreso per cápita ()
8. ¿ Realizó algún tipo de análisis de la competencia antes de comenzar a exportar?
 Si () No ()
 ¿ De que tipo? _____
9. ¿ De qué manera afecta la competencia a sus exportaciones?
 Entregas en menor tiempo ()
 Menores ventas ()
 Menores utilidades ()
 Tener que incluir otros servicios ()
 Bajar precios de venta ()
 Mejorar la calidad ()
 No influye ()
 Otros _____
10. ¿ Que variables conoce de la competencia?
 Producto ()
 Proceso de producción ()
 Promoción ()
 Experiencia ()
 Distribución ()
11. ¿ Utiliza su empresa lo Incoterms?
 Si () No ()
12. ¿ Por que utiliza los Incoterms?
 Comodidad ()
 Sugerencia del cliente ()
 Facilidad de la forma de determinar la forma de entrega ()
 Para determinar quien corre con que gastos ()
 Para determinar costos ()
13. ¿ En qué medida cree que influye la forma de pago en la competitividad?
 Mucho() Bastante() medianamente() poco () nada ()
14. ¿ Utiliza algún tipo de seguro en su exportación?
 Si () No ()
 ¿ De que tipo? _____
15. ¿ Su precio en relación a la competencia está a un nivel?
 Superior () Más bajo () Igual ()

16. ¿ Qué mecanismos de exportación utiliza?

- Directa ()
- Agente ()
- Corredor ()
- Representante ()
- Importador ()
- Distribuidor ()
- Otros _____

17. ¿ Por que utiliza ese mecanismo de exportación?

18. ¿ Que formas de promoción utiliza?

- Agentes ()
- Venta directa ()
- Ferias ()
- otros _____

19. ¿ Existen barreras de entrada, que evitan el ingreso de nuevos participantes al mercado?

Si () No ()

20. ¿ Ud. cree que sus proveedores ejercen mucha presión, la cual se traduce en precios altos de los insumos?

Si () No ()

21. ¿ Ud. cree que sus compradores ejercen mucha influencia, la cual se traduce en precios bajos?

Si () No ()

22. ¿ Se encuentran los hilos que su empresa necesita para la producción?

- Disponible ()
- Abundante ()
- Con dificultad ()
- Escaso ()

23. ¿ Considera a sus proveedores competitivos?

Si () No ()

24. ¿ Tiene convenios a largo plazo con sus proveedores?

Si () No ()

25. ¿ Trabaja en alguna forma conjuntamente con sus proveedores?

Si () No ()

26. ¿ Que estrategia utiliza su empresa?

- Reducción de costos ()
- Diferenciación de la competencia ()

Otros

27. ¿ Es su estructura de "costos" (no de precios) competitiva en relación a la competencia?
- Muy competitiva () (Costos más bajos que los de la competencia)
Competitiva ()
Poco competitiva ()
Nada competitiva () (Costos superiores a los de la competencia)
No sé ()
28. ¿ De qué manera se diferencian sus productos de los de competencia?
- Son productos personalizados ()
Se diferencia poco ()
Son productos genéricos ()
29. ¿ Considera que una cadena estratégica con una empresa del extranjero, perdería el control de su empresa?
- Si () No ()
30. ¿ Con qué tipo de organización formaría una cadena?
- Empresa extranjera ()
Organismos internacionales ()
Proveedores ()
Otros _____
31. ¿ Usted cree que su empresa está en condiciones de formar una cadena estratégica, con una empresa del extranjero, para la exportación?
- Si () No ()
- ¿Por qué? _____

32. ¿ Cual cree que es la principal ventaja de formar una cadena?
- _____

33. ¿ Cuál cree que es la principal desventaja de formar una cadena?
- _____

34. ¿ Cree que una cadena estratégica le permite desarrollar alguna ventaja competitiva para la exportación?
- Si () No ()
35. ¿ Qué valor exporta aproximadamente al año?
- _____
36. ¿ Como fija su empresa los precios?
- _____

37. Considera que el margen de su beneficio es

- | | | |
|-----------|--------------------------------|-----|
| Muy bueno | 70 – 100% | () |
| Bueno | 50- 70% | () |
| Regular | 20 – 40% | () |
| Malo | 0 – 10% | () |
| Pésimo | menor a 0% (perdiendo dinero) | () |

38. ¿ Cómo cree que se podrían mejorar márgenes de utilidad?

GRACIAS POR SU TIEMPO

ANEXO 4

EMPRESAS EXPORTADORAS DE TEXTILES DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

	EMPRESAS	CAPITAL	CLASIFICACIÓN	
1	ASOC GAND ART PG	\$us 2808,50	Microempresa	
2	ARTESANIAS DE PIELES LOS ANDES	\$us 3004,00	Microempresa	
3	TALLER BOLIVIANO	\$us 5165,00	Microempresa	
4	HERMEN LTDA	\$us 5359,00	Microempresa	
5	PUBLYSERVICIO FYC	\$us 5904,10	Microempresa	
6	EXPRES CARGO SERVICE	\$us 6688,00	Microempresa	
7	INDUSTRIA TEXTILES MAGMER	\$us 7000,00	Microempresa	
8	TALLER ARTESANAL LOS ANDES	\$us 7087,72	Microempresa	
9	NOVELTIES	\$us 7390,00	Microempresa	
10	FUNDACION INTIRAYMI	\$us 8520,00	Microempresa	
11	PHUSKA EXPORTS	\$us 9498,10	Microempresa	
12	LC COLLECTION	\$us 10400,00	Pequeña Empresa	1
13	ARTESANIAS TRADICIONALES ANDINA	\$us 11090,50	Pequeña Empresa	2
14	TEJIDOS WARI	\$us 14471,64	Pequeña Empresa	3
15	ARTESANIAS PACHAMAMA	\$us 16404,45	Pequeña Empresa	4
16	CRISAN ARTESANIAS	\$us 16408,00	Pequeña Empresa	5
17	GASPAR DE LA NUIT	\$us 16785,00	Pequeña Empresa	6
18	ARTESANIAS INTILLIMANI	\$us 18045,00	Pequeña Empresa	7
19	ARTESANIAS AT	\$us 19404,00	Pequeña Empresa	8
20	ALPACA EXPORT	\$us 20924,00	Pequeña Empresa	9
21	ASOC ARTES BOLIV SEÑOR DE MAYO	\$us 22959,90	Pequeña Empresa	10
22	BCP ALPACA DESIGNS SRL	\$us 26856,00	Pequeña Empresa	11
23	ARTESANIAS SAJAMA	\$us 27479,99	Pequeña Empresa	12
24	ANGORA SPORT	\$us 33637,09	Pequeña Empresa	13
25	NOVARA SRL	\$us 33664,19	Pequeña Empresa	14
26	CONFECCIONES CUERITO TORITO	\$us 37019,00	Pequeña Empresa	15
27	ARTESANIAS SORATA	\$us 38475,67	Pequeña Empresa	16
28	ARTESANIAS LAM DE LUIS ANDES	\$us 53283,36	Pequeña Empresa	17
29	BOLIVIA EXPORTA	\$us 55236,59	Pequeña Empresa	18
30	SERV INT DE COMER EXT SICEX	\$us 59546,22	Pequeña Empresa	19
31	BOLIVIAN HANDKNITS	\$us 63450,00	Pequeña Empresa	20
32	ARTESANIAS ILLIMANI	\$us 68406,30	Pequeña Empresa	21
33	POLAR TEXTILES	\$us 77023,70	Pequeña Empresa	22
34	CIA DE PRODUCTOS DE CAMELIDOS	\$us 83825,37	Pequeña Empresa	23
35	AGROSUR SRL	\$us 87200,00	Pequeña Empresa	24
36	ANGORA IMPORT EXPORT	\$us 87200,01	Pequeña Empresa	25
37	GLORIETA ARTESANOS	\$us 104155,72	Mediana empresa	26
38	IMPORT EXPORT DENVER	\$us 120198,00	Mediana empresa	27
39	IMPORTADORA EXPORTADORA WALIKI	\$us 139748,17	Mediana empresa	28
40	INCA AMERICA SRL	\$us 142275,62	Mediana empresa	29
41	SAINT GERMAN SRL	\$us 173667,00	Mediana empresa	30
42	INTI WARA	\$us 174393,00	Mediana empresa	31
43	ASEA	\$us 206904,86	Mediana empresa	32
44	CIA DE EXP E IMP SUDAMERICANA	\$us 240548,02	Mediana empresa	33
45	ROBLES VISCARRA	\$us 267162,29	Mediana empresa	34
46	CONFECCIONES ALPACH	\$us 268849,59	Mediana empresa	35
47	EXPORT IMPORT DESAGUADERO	\$us 369104,89	Mediana empresa	36
48	INDUSTRIA DE CIERRES ILLIMANI	\$us 400780,96	Mediana empresa	37
49	ANGORA TEXTILES	\$us 419597,06	Mediana empresa	38
50	ANDINO INTERNACIONAL	\$us 495324,70	Mediana empresa	39
51	MANHATTAN SHIRT BOLIVIA	\$us 518789,99	Empresa Grande	
52	REY IMPORTS EXPORTS	\$us 568196,50	Empresa Grande	
53	EXIM CUER BOLIVIANA LTDA	\$us 683254,60	Empresa Grande	
54	VELARBOL JUSTO VELARDE ARIAS	\$us 803095,50	Empresa Grande	

55	FCA LA MODELO ROSENBAUN	\$us 1112525,00	Empresa Grande	
56	INBOLCEX	\$us 1280720,61	Empresa Grande	
57	MILLMA SA	\$us 1311028,40	Empresa Grande	
58	COPLA LTDA	\$us 1522369,05	Empresa Grande	
59	BONANZA NATURAL FIBERS SRL	\$us 1562004,66	Empresa Grande	
60	ARTERSANIAS TOSHY	\$us 1648507,39	Empresa Grande	
61	COMERINPRO	\$us 4144833,05	Empresa Grande	
62	AMETEX	\$us 5303348,58	Empresa Grande	
63	MEX LTDA	\$us 7714338,37	Empresa Grande	
	TOTAL	\$us 32763341,98		

Fuente CAMEX

SPSS 10 ENCUESTAS.sav
 ANEXO 5

	export	faltamer	conocmer	prominte	capainst	compet	tecnolg
1	.	.	.	1	.	.	.
2	1	.	.	1	.	.	.
3	1	1	.	1	.	.	.
4	1	1
5	1	1	.	1	.	.	.
6	1	.	1
7	1	.	.	1	.	.	.
8	1	1	.
9	1	.	.	1	.	.	.
10	1	.	1	.	.	.	1
11	1	1	.	1	.	.	.
12	1	1	.	1	.	.	1
13	1	.	1	.	1	.	.
14	1	.	1	.	1	.	.
15	1	1
16	1	1	.

SPSS 10 ENCUESTAS.sav

	exigente	experien	contextr	capacita	inversio	financ	analmerc
1	1	.	.	.	1	.	1
2	1	.	.	.	1	.	1
3	1	.	1
4	1	.	1
5	1	.	1
6	1	.	1	.	.	.	1
7	.	.	1	.	.	.	1
8	1	.
9	.	1	.	.	.	1	1
10	.	.	1	.	.	.	1
11	.	.	1	.	.	.	1
12
13	.	.	1
14	1	.
15	.	.	1	.	.	1	.
16	.	.	1	.	.	1	.

	analmert	analdist	analcpro	analcfin	ninguno	estudrea	acuerd
1	.	1	1	.	.	6	3
2	1	.	1	.	.	6	2
3	.	1	.	1	.	3	3
4	.	1	.	1	.	3	3
5	1	.	1	.	.	6	3
6	1	.	.	1	.	4	2
7	.	.	1	.	.	2	2
8	1	.	.	1	.	2	3
9	1	2	2
10	1	2	3
11	.	1	.	.	.	2	3
12	1	.	1	.	.	2	3
13	.	1	1	.	.	1	3
14	.	1	.	1	.	1	3
15	1	5	3
16	1	5	3

SPSS 10 ENCUESTAS.sav

	legalnac	poblac	ipercapi	promcons	datning	tipocamb	inflacio
1	1	1	1	.	.	1	1
2	2	1	1	.	.	1	1
3	2	1	.	1	.	1	1
4	2	1	.	1	.	1	1
5	1	1	1	.	.	1	1
6	1	1	1	.	.	1	1
7	1	1	1	.	.	1	.
8	2	.	1	1	.	1	1
9	1	1	1	.	.	1	.
10	1	1	1	.	.	1	.
11	2	1	1	.	.	1	.
12	2	1	1	.	.	1	1
13	3	1	.	.	.	1	.
14	3	1	.	1	.	1	1
15	4	.	.	.	1	1	.
16	4	.	.	.	1	1	.

	tasinter	tacrecim	anacompe	entretie	menventa	menutili	otroserv
1	3	.	1
2	1	.	1	.	1	.	1
3	1	.	1	.	1	.	1
4	1	.	1	.	.	1	.
5	.	1	1	.	1	1	.
6	1	.	2	1	.	.	.
7	1	.	1	.	1	.	.
8	.	.	1
9	.	1	1	.	1	.	.
10	1	.	1
11	1	.	1	.	1	.	.
12	.	.	1	1	.	1	.
13	1	.	1	.	1	.	.
14	.	.	2	.	.	1	.
15	1	.	2
16	.	.	2

SPSS 10 ENCUESTAS.sav

	bajoprec	mejcald	noinflu	product	procprod	promoc	conexper
1	.	.	1	1	.	.	1
2	.	.	.	1	1	.	1
3	.	.	.	1	.	1	.
4	1	.	.	1	.	.	1
5	1	1	.
6	.	1	.	1	1	.	1
7	1	.	.	1	.	.	1
8	.	.	1	1	.	.	.
9	.	.	.	1	.	1	.
10	1	.	.	1	1	.	.
11	1	.	.	1	.	.	.
12	.	.	.	1	.	.	1
13	.	1	.	1	.	.	1
14	.	1	.	1	.	1	.
15	.	.	1	1	.	1	.
16	.	.	1	1	.	.	1

SPSS 10 ENCUESTAS.sav

	distribu	incoterm	porqjnc	infpago	seguro	compperc	directa
1	.	1	5	1	1	3	1
2	.	1	4	2	1	3	.
3	.	1	3	2	1	3	1
4	1	1	3	1	1	1	1
5	1	1	4	5	1	3	1
6	.	2	.	3	1	1	.
7	.	1	2	2	1	3	1
8	.	1	5	2	2	1	1
9	.	1	5	1	1	2	1
10	.	1	1	1	1	1	1
11	1	1	3	2	1	1	1
12	.	2	6	3	1	3	1
13	.	2	6	3	1	2	1
14	.	2	6	4	1	3	1
15	1	2	6	4	2	3	1
16	1	2	6	6	2	3	1

SPSS 10 ENCUESTAS.sav

	agente	corredor	reprsen	import	medistri	formprom	barreras
1	.	.	.	1	.	2	2
2	1	.	.	1	.	1	2
3	.	.	.	1	.	2	2
4	.	.	1	.	.	2	2
5	1	2	2
6	1	.	1	.	.	1	1
7	1	2	2
8	1	2	2
9	.	.	1	.	.	3	2
10	1	3	2
11	1	3	2
12	.	1	.	.	.	3	1
13	1	3	1
14	.	1	.	.	.	3	2
15	.	.	1	.	.	3	3
16	1	3	3

SPSS 10 ENCUESTAS.sav

	proveedo	comprado	hilos	provcomp	convprov	conjprov	estrateg
1	2	2	1	1	1	1	2
2	2	2	1	1	1	1	2
3	1	1	1	1	1	1	1
4	2	2	1	1	1	1	1
5	1	1	3	1	1	1	1
6	1	1	3	2	1	1	2
7	1	2	3	1	2	1	1
8	2	1	1	1	1	1	3
9	1	1	3	2	2	2	2
10	2	2	1	1	2	2	1
11	1	2	1	1	2	2	1
12	1	1	2	1	2	2	3
13	2	2	4	1	2	2	1
14	1	1	3	1	2	2	2
15	1	1	3	2	2	2	3
16	3	1	3	2	3	2	2

	costcomp	difprodu	cademext	orgforca	forcaden	vencade	vencomp
1	1	1	2	3	1	2	1
2	1	1	2	3	1	1	1
3	2	1	2	1	1	1	1
4	1	1	2	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1
6	5	1	1	2	1	1	1
7	2	1	2	1	1	2	1
8	1	1	2	3	1	3	1
9	2	1	2	2	1	3	1
10	2	1	2	2	1	4	1
11	2	2	2	3	1	5	1
12	3	2	2	4	1	6	1
13	4	3	2	4	1	6	1
14	5	3	2	4	2	6	1
15	5	2	3	4	2	6	1
16	5	2	3	4	2	6	2

	margbene	marguti	riesgotc
1	1	2	1
2	2	1	1
3	2	1	1
4	2	1	1
5	2	2	1
6	2	1	1
7	2	3	1
8	2	4	1
9	2	3	1
10	3	2	1
11	3	3	1
12	3	1	1
13	3	4	1
14	3	4	1
15	6	5	2
16	6	5	2

ANEXO 6**Empresas Encuestadas**

No.	EMPRESAS	CAPITAL	CATEGORIA
1	LC COLLECTION	\$us 10400,00	Pequeña Empresa
2	CRISAN ARTESANIAS	\$US 16408,00	Pequeña Empresa
3	BCP ALPACA DESIGNS SRL	\$us 26856,00	Pequeña Empresa
4	ARTESANIAS SAJAMA	\$us 27479,99	Pequeña Empresa
5	ANGORA SPORT	\$us 33637,09	Pequeña Empresa
6	ARTESANIAS SORATA	\$us 38475,67	Pequeña Empresa
7	ARTESANIAS LAM DE LUIS ANDES	\$us 53283,36	Pequeña Empresa
8	BOLIVIA EXPORTA	\$us 55236,59	Pequeña Empresa
9	ARTESANIAS ILLIMANI	\$us 68406,30	Pequeña Empresa
10	POLAR TEXTILES	\$us 77023,70	Pequeña Empresa
11	GLORIETA ARTESANOS	\$us 104155,72	Mediana empresa
12	IMPORTADORA EXPORTADORA WALIKI	\$us 139748,17	Mediana empresa
13	INTIWARA	\$us 174393,00	Mediana empresa
14	CONFECCIONES ALPACH	\$us 268849,59	Mediana empresa
15	ANGORA TEXTILES	\$us 419597,06	Mediana empresa
16	ANDINO INTERNACIONAL	\$us 495324,70	Mediana empresa

Elaboración propia con datos de la Camex.