

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



PROYECTO DE GRADO

**“METODOS DE GESTIÓN PARA LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN BOLIVIA”**

POSTULANTE : *SERGIO GERARDO MEDIETA EGUINO*

TUTOR : *Lic. LUIS MEDINA RIVERO*

**GESTIÓN 2009
LA PAZ – BOLIVIA**

**METODOS DE GESTIÓN
PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (PYMES) EN BOLIVIA**

INDICE

CONTENIDO	Página
I INTRODUCCIÓN	1
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1 Enunciado del problema	3
2.2 Formulación del problema	3
III OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
3.1 Objetivo General	5
3.2 Objetivos Especificos	5
IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
4.1 Tipo de Estudio	6
4.2 Método de Investigación	6
4.3 Fuentes y técnicas para la recolección de datos	7
4.3.1 Fuentes Primarias	7
4.3.2 Fuentes Secundarias	7
4.4 Alcances de la investigación	7
4.4.1 Ámbito Geográfico	7
4.4.2 Ámbito Económico	7
4.4.3 Ámbito Financiero	8
V MARCO TEORICO	9
5.1 Las PYMES en otros países.	9
5.1.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas de Europa.	10
5.1.1.1 España.	11
5.1.2 Las Pequeñas y Medianas Empresas de Asia.	13
5.1.2.1 Japón	14
5.1.3 Indicadores de las PYMES Latinoamericanas.	16
5.1.3.1 Colombia	17
5.1.3.2 Chile	18
5.1.3.3 México	19
5.2 Las Pequeñas y Medianas Empresas en Bolivia	20
5.2.1 Situación y participación de las PYMES en la economía.	21
5.2.1.1 Categorización de PYMES.	21
5.2.1.2 Principales indicadores económicos PYMES Bolivianas	22
5.2.1.3 Generación de Bienes, Servicios e Ingresos.	23
5.2.1.4 Ocupación de la Mano de Obra.	26
5.2.1.5 Participación en la Exportación.	28
5.2.1.6 Regulación y políticas sobre las PYMES	31
5.2.1.7 Políticas de apertura y cierre de empresas	31
5.2.1.8 Informalidad de la PYMES Vs. Beneficios de la Formalización	33
5.2.1.9 Política Tributaria	36

5.2.1.10	Política y regulación laboral	37
5.2.1.11	Política Financiera y crediticia de las micro finanzas	38
5.2.1.12	Acuerdos y Convenios Internacionales	39
5.3	El Ambiente Organizacional Y Natural	40
5.3.1	Entornos Organizacionales	40
5.3.2	Elementos de Acción Directa del Entorno	41
5.3.3	Grupos de Interés Externos	41
5.3.4	Consumidores	41
5.3.5	Proveedores	42
5.3.6	Gobierno	43
5.3.7	Instituciones Financieras	43
5.3.8	Competidores	43
5.3.9	Grupos de Interés Internos.	44
5.3.10	Empleados.	44
5.3.11	Elementos de Acción Indirecta del Ambiente.	44
5.3.12	Variables Sociales	45
5.3.13	Demografía.	45
5.3.14	Estilos de Vida.	45
5.3.15	Valores Sociales.	45
5.3.16	Variables Económicas.	46
5.3.17	Variables Políticas.	46
5.3.18	Variables Tecnológicas.	47
5.4	Planeacion estratégica	47
5.4.1.	Esquema Gráfico de las etapas del Proceso de Planeación Estratégica.	48
5.5.	Visión.	49
5.5.1	¿Cómo formular la Visión de su Empresa, Unidad Estratégica o Área?	49
5.5.2	Elementos de una Visión.	50
5.6.	Misión.	52
5.6.1	¿Cómo se formula la Misión?	53
5.7	Principios.	54
5.8.	Valores – Estrategias.	55
5.9.	Objetivos.	56
5.10.	Metas.	58
5.10.1.	Objetivos – Metas.	58
5.11.	Políticas.	59
5.12.	Programas.	60
5.13.	Análisis FODA.	61
5.14.	Fortalezas: PYMES Bolivianas.	62
5.14.1.	Oportunidades: PYMES Bolivianas	63
5.14.2.	Amenazas: PYMES Bolivianas	63
5.14.3.	Debilidades: PYMES Bolivianas	63
5.15.	Estrategia y Táctica	64
5.15.1.	Alternativas Estratégicas	66

5.15.2.	Estrategias Ofensivas o de Crecimiento.	66
5.15.3.	Estrategias Defensivas.	67
5.15.4.	Estrategias Genéricas o Globales.	68
5.15.5.	Estrategias Concéntricas.	69
5.16	Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral	70
5.16.1	¿Qué Hace el Balanced Scorecard?	70
5.16.2.	El Cuadro De Mando Integral.	72
5.16.3	Características del Cuadro de Mando Integral.	72
5.16.4	El Cuadro de Mando Integral y Tablero de Comando Simplificado para Pequeñas y Medianas Empresas.	73
5.16.5.	Las Cuatro Perspectivas.	76
5.16.5.1.	La Perspectiva Financiera.	76
5.16.5.2.	La Perspectiva del Cliente.	76
5.16.5.3.	La Perspectiva del Proceso Interno	77
5.16.5.4.	La Perspectiva de Formación y Crecimiento	80
5.17	Las Relaciones de Causa y Efecto.	81
5.18	Comentario sobre el Balanced Scorecard.	85
5.19	Definición de Ratios.	88
5.19.1.	Objetivo de los Ratios.	88
5.19.2.	El Estándar.	89
5.19.3.	Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación.	90
5.20.	Menú de Conceptos de Indicadores: Productividad, Eficiencia, Eficacia, Economía	91
5.21.	Conceptos de Productividad.	92
5.22.	Conceptos de Eficiencia.	94
5.23.	Conceptos de Eficacia.	95
5.24.	Conceptos de Economía.	98
5.24.1.	Metodologías para medir la Economía	100
5.24.2.	Ratios Financieros: Herramientas para la Toma de Decisiones.	102
5.24.3.	Áreas de la Empresa prioritarias en el Análisis Económico, Financiero y de Gestión.	102
5.24.4.	Herramientas para el Análisis de Corto y Largo Plazo.	103
5.24.5.	Índices de Gestión.	105
5.24.5.1.	Clasificación de los Índices de Gestión.	105
5.24.5.2.	Índices de Gestión Corporativos.	105
5.24.5.3.	Índices de Gestión por Unidad Estratégica de Negocio.	106
5.24.5.4.	Índices de Gestión Operativos.	106
5.25	La fórmula de los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas.	107
5.25.1	Enfoque de Control de Calidad en la Solución de Problemas.	108
5.25.2.	Esquema de los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas.	109
VI.	PROPUESTA	110
6.1	Contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a la Economía del País	110
6.2	Los Modelos de Gestión Administrativa de las PYMES	110
6.3	Fortalecimiento de las PYMES	110

6.4	Capacitación y Calificación de los Recursos Humanos de las PYMES	111
6.5	Especialización de las PYMES en base a Los Procesos de Gestión	111
6.6	Apoyar a las PYMES que cotizan en la Bolsa de Valores	111
6.7	Las PYMES, las Alianzas y Las Cadenas Productivas	112
6.8	El Estado y las PYMES	112
6.9	Las Microfinanzas, El Soporte Estatal y la Cooperación Internacional	112
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
VIII.	BIBLIOGRAFIA	116

MÉTODOS DE GESTIÓN PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN BOLIVIA

I. INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto de Grado pretende contribuir a desarrollar métodos de gestión sobre la estrategia destinada a desarrollar y fortalecer a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) Bolivianas, que le permitan acrecentar la efectividad de sus operaciones en áreas críticas, mejorar la competitividad, inclusión social, la estabilidad macroeconómica y política del país.

La investigación realizada en esencia, intenta hacer conocer y aplicar aspectos competitivos de gestión para su desarrollo empresarial, los cuales permitirán adaptarse al presente tiempo caracterizado por la globalización y la competitividad en que vive la humanidad.

Uno de los problemas centrales, quizás el más relevante, de la Economía Boliviana, ayer y hoy, es la falta de empleo. Este es un problema crítico que no ha podido ser resuelto en los diferentes períodos históricos de la vida republicana. Es verdad, su solución no es fácil, esta requiere de políticas económicas estructurales y sostenibles en el tiempo.

Las políticas de ajuste económico implementados en la década de los 80 en Bolivia, buscó disminuir drásticamente el abultado déficit fiscal de la finanzas estatales. Hasta ese periodo, el Estado fue el principal generador de empleo en el país. Era altamente significativo ver la impresionante concentración de fuerza laboral de la Corporación Minera de Bolivia, distribuida en sus diversas Empresas Mineras. De igual modo, la minería privada aglutinaba a importantes contingentes de fuerza laboral. También las Ex-Empresas Estatales, como la Empresa Nacional de Ferrocarriles (ENFE), las empresas de las Ex-Corporaciones de Desarrollo Departamental y otras, generaban fuentes de empleo.

La vehemencia y el shock económico producido por el D.S. 21060, alcanzó su objetivo. Se redujo en seco el déficit fiscal, a costa de elevar linealmente el desempleo.

Bajo ese escenario, emergen cientos de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en todo el país. Las ciudades de La Paz y El Alto, en particular son las que cuantitativamente destacan esa tendencia. Los trabajadores por cuenta propia, los marginales, como se los conoce, son las que en más del 50% de la Población Económicamente Activa (PEA) han generado empleo, según organizaciones especializadas en el tema.

La génesis de las PYMES, son objetivas, muestra que este sector no ha merecido la debida atención, no ha existido apoyo efectivo por parte del Estado, en los diferentes gobiernos. Pese a esa seria dificultad, este sector es el que más ha producido y generado empleos.

Es innegable que el sector de las PYMES no acusa niveles altos de productividad, tampoco se destacan por su calidad, como para competir con éxito en los mercados externos, lo cuál se constituye en una difícil barrera. Esta debilidad debe permitir potenciar las PYMES, en base a políticas y programas de largo alcance, donde intervengan los propios microempresarios y el estado, para transformarlas gradualmente en unidades productivas, firmes y competitivas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Enunciado del Problema

La Pequeña y Mediana Empresa en Bolivia se ha tornado vital para encarar el desarrollo económico, se reconoce que su aporte a la economía, tanto a la inversión, como al Producto Interno Bruto (PIB), es inversamente proporcional a su número y aunque se beneficia al empleo. Su sostenibilidad del mismo en el tiempo es dudoso. Se requiere dar saltos a la modernidad. Se requiere optimizar a las PYMES. Esta alternativa puede ser viable si se mejoran sustancialmente los Métodos de Gestión.

Los problemas que obstaculizan el desarrollo empresarial de las PYMES, como por ejemplo: la ausencia de las políticas y mecanismos contra prácticas desleales de comercio, o la mentalidad y visión empresarial poco desarrollada, que no les permite a los pequeños empresarios aprovechar las oportunidades y provocar procesos de crecimiento y desarrollo de sus actividades económicas. Tampoco existen políticas estatales de gran significación e impacto en el desarrollo de las PYMES.

Las PYMES carecen de sistemas de gestión, que les permitan mejorar sus procesos productivos y administrativos para comercializar sus productos, esto debido no solo a la falta de disponibilidad o desconocimiento de estos instrumentos para mejorar la productividad y competitividad de la empresa, sino también no existen programas sólidos y de gran apoyo por parte del estado.

2.2 Formulación del Problema

Es evidente que una gran mayoría de la PYMES se han estructurado en función de generar empleos familiares sin perspectivas empresariales. Esta debilidad orgánica, se expresa en la ausencia de sistemas de gestión que les puede permitir mejorar gradualmente sus procesos productivos y administrativos, y de este modo incrementar su producción.

De igual modo, la falta de especialización y la introducción de procesos técnicos, le quita competitividad a la producción. A lo que se debe añadir, la pérdida de mercados fuertes y potenciales como el ATPDA y el Mercado de Preferencias Arancelarias de Europa, le quitan incentivos a las PYMES.

El objetivo de la presente investigación, expresada en este Proyecto de Grado, es demostrar que es factible mejorar la perspectiva de las PYMES, introduciendo y mejorando los Métodos de Gestión, para lo cuál se plantean las siguientes interrogantes:

¿Existe métodos de gestión en las pequeñas y medianas empresas que atiendan adecuadamente sus necesidades?.

¿La aplicación de nuevos métodos en las PYMES será una de las posibles soluciones hacia la competitividad?.

¿Cuáles serán los principales medios y procedimientos utilizados en los métodos de gestión en la pequeña y mediana empresa?.

¿De que forma contribuirían los métodos de gestión en las PYMES?.

¿Las PYMES carecen de poco acceso a nuevas tendencias, métodos, sistemas de desarrollo y por consiguiente, no están en la posición de emprender en muchas actividades que desencadenen la inversión y el crecimiento?.

¿La atención está dirigida a este sector, es considerado como un amortiguador del desempleo más que un sector que tenga posibilidad de expansión productiva sostenible?.

¿Las pequeñas y medianas empresas requieren una condición básica para su desarrollo y consolidación. Esto es, una estabilidad macroeconómica y una continuidad en el crecimiento económico de Bolivia?.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Investigar si la Pequeña y Mediana Empresa boliviana cuenta con procesos relacionados a métodos de gestión, para proponer un proceso de mejora continua mediante la implementación de variables competitivas en la búsqueda de su eficiencia.

3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la correlación existente entre el apoyo de los métodos de gestión y el desarrollo empresarial de las PYMES.
- Establecer los criterios organizativos para alinear los métodos de gestión con los criterios claves de una pequeña y mediana empresa.
- Determinar los factores de utilización de los sistemas de información para la gestión, como un soporte en la toma de decisiones dentro de la organización.
- Precisar la necesidad de los propietarios de PYMES de aplicar los soportes de indicadores económicos.
- Precisar la importancia de la aplicación del control de calidad en la solución de sus problemas.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de Estudio

El estudio a desarrollar es de carácter exploratorio, este se utiliza para entender y comprender de forma más científica, los efectos de los métodos de gestión.

4.2 Métodos de Investigación

Deductivo, por que se utilizara con el fin de sintetizar un marco de referencia de carácter general en un marco teórico específico, con la finalidad de comprender y orientar la investigación al caso particular para entender el comportamiento de las variables propuestas.

Inductivo, por que sirve de complemento al anterior método, teniendo en cuenta los resultados de la investigación aplicados a las variables competitivas, se desarrollara hechos concretos a explicar y sugerir.

Se determinara las unidades de **Análisis**, separando el objetivo de la investigación con el objetivo por descubrir; los elementos esenciales que conforman este estudio.

Se complementa con la **sintaxis** al método analítico, para integrar los elementos o nexos esenciales de las distintas unidades analíticas para fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objetivo de estas variables propuestas.

La fusión del método de **experimentación** conjuntamente con el deductivo y el inductivo serán fundamentales para el desarrollo de la investigación.

Es **narrativo**, Por que la información se obtiene de bibliografía administrativa, económica y financiera para interrelacionar las nuevas tendencias que debe incluir en su gestión las pequeñas y medianas empresas.

También es un estudio **explicativo** por que la comprensión de la investigación debe ser transmitida en la elaboración del trabajo de investigación.

Finalmente se puede indicar que es un estudio **analítico, estadístico y descriptivo**; **analítico** por que se analiza la información administrativa, financiera y económica de acuerdo a **estadísticas** de las gestiones de las PYMES, para determinar su crecimiento, sus tendencias y que causas los origina en su actividad para ser **descrito** en forma substancial y precisa.

4.3 Fuentes y técnicas para la recolección de datos

4.3.1 Fuentes Primarias

Información directa obtenida por medio de entrevistas a pequeños y medianos empresarios, detectando sus necesidades potenciales, libros, normas de acuerdo a la temática planteada.

4.3.2 Fuentes Secundarias

La información obtenida de estas fuentes se basa en una revisión bibliográfica concerniente a este tema, datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INE), nuevos métodos aplicables a las PYMES, bibliotecas, publicaciones, reportajes.

4.4 Alcances de la Investigación

4.4.1 Ámbito Geográfico

La presente investigación se llevara a cabo en las pequeñas y medianas empresas bolivianas.

4.4.2 Ámbito Económico

La investigación se centra en unidades productivas pertenecientes al sector de la pequeña y mediana empresa, analizando específicamente los problemas de

gestión para la comercialización de sus productos y mejora en sus procesos productivos. En consecuencia, son objeto de la investigación todas aquellas instituciones relacionadas al tema de estudio.

4.4.3 Ámbito Financiero

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son unidades productivas con fines de lucro, por tanto, se buscará coadyuvar para el mayor beneficio económico de estas.

V. MARCO TEÓRICO

5.1. Las PYMES en otros países

En los diferentes países las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), han florecido, aún sin la necesidad de un apoyo decisivo y sistemático de los gobiernos de turno. Los empresarios que inician su trabajo liderando una empresa de esta magnitud saben que arriesgan todo en dicha inversión por lo que convierten los objetivos empresariales en objetivos personales y como tales no existiría la posibilidad de cierre de este medio de vida.

Cuando la magnitud de la empresa crece, se encuentra una mejor organización, la sistematización de algunos procesos y la diferenciación entre “la empresa” y “el dueño” o el grupo de inversionistas. En general, la Pequeña y Mediana Empresa en cualquier latitud se comporta como una unidad productiva necesaria para quienes conviven en ella, y como una fuente indiscutible de empleo.

Dentro de las diferentes PYMES existentes en los países se pueden encontrar algunas características diferenciales como son:

- Cientos de unidades orientadas a la exportación pero integradas en consorcios y distritos industriales (**TAIWÁN**).
- Encadenamientos eficaces con empresas grandes y micro-industrias a través de la subcontratación (**JAPÓN**).
- Fuertes posiciones por desarrollo de productos y preservación de nichos de mercados interno y regional (Países Europeos).
- Gran cantidad de empresas desorganizadas, con bajo nivel tecnológico, orientadas básicamente al comercio y actividades de servicio (Latinoamérica).

5.1.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas de Europa

Al revisar la historia encontramos que la iniciación de las grandes potencias industriales, tienen un inicio en las PYMES. Así en la Europa antigua, en el caso de INGLATERRA por ejemplo, al principio de la industrialización, se observa la figura del empresario, que en forma personal o asociado con sus familiares impulsa un mundo de pequeñas empresas, conducidas por los propietarios, utilizando la reinversión como fuente para el crecimiento. Las circunstancias favorables que tuvo Inglaterra con un modelo de libre competencia, un espíritu aventurero que le permitió hacerse de colonias, de las cuales obtenía la materia prima a precios relativamente bajos, un mercado potencial prácticamente cautivo, le dieron la oportunidad de crecer y convertir a sus pequeñas empresas en medianas y posteriormente en grandes empresas.

Otro caso interesante de analizar es el de **FRANCIA**, en este caso el clima propicio para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, se da antes de la Revolución Francesa. Una gran consecuencia de tal Revolución fue la abolición de los gremios y corporaciones, en tanto que la reforma agraria facilitó la distribución de la tierra a una gran cantidad de campesinos, iniciándose de esta forma los pequeños empresarios propietarios de sus negocios y de sus tierras. Se explica que luego de la I Guerra Mundial, Francia logra un desarrollo industrial importante en infraestructura básica de transportes e industria pesada, pasando posteriormente a un mayor desarrollo industrial.

La contribución de las PYMES al empleo europeo es muy importante. En 1988 representaba cerca del 70% del empleo global de todos los sectores productivos excluyendo el primario. En los países miembros más pequeños, la participación de las PYMES en el total de las ventas se acerca al 80%, mientras que las grandes al 60%.

En Europa las Pequeñas Empresas tienen un sistema de subcontratación

importante, sobre todo en la fabricación y en la construcción. Los salarios en las PYMES son sensiblemente inferiores a los de las empresas grandes.

Siendo por ejemplo, en el sector manufacturero, los salarios medios de 30% a 50% superiores en las grandes empresas. Tal vez esta diferencia se compense en el sector industrial, pues la productividad de las empresas grandes es hasta dos tercios mayor que en las pequeñas.

Entre los problemas más importantes de las PYMES europeas se encuentran:

- Dificultades de penetración en los mercados, especialmente del exterior.
- Baja productividad laboral.
- Elevada mortalidad de las PYMES.
- Una situación financiera desfavorable, inducida por un alto ratio de endeudamiento y por un difícil acceso a los mercados financieros.

5.1.1.1 España

España junto con Japón e Italia, son los países que tienen una mayor proporción de ocupación industrial en empresas de dimensión Pequeña y Mediana.

Se indica asimismo que Cataluña, la Comunidad Valenciana y Andalucía disfrutan de una mayor presencia de las PYMES en términos absolutos de empleo.

La participación de las PYMES varía en los distintos sectores industriales, se tiene así por ejemplo:

Cuadro N° 1

	Porcentaje de ventas	Porcentaje de asalariados
Madera y Muebles.	95,2%	97,1%
Piel y Calzado.	89,8%	91,5%
Vehículos y Motores.	10,8%	20,6%
Otros medios de transporte.	24,2%	23,8%

Las autoridades españolas ya han tomado atención a la necesidad del desarrollo de las PYMES, así se establecen lineamientos para la iniciativa PYME de Desarrollo Industrial, habiendo iniciado los siguientes programas:

- Cooperación empresarial.
- Información.
- Apoyo al producto industrial.
- Apoyo a la financiación.
- Apoyo a redes de organismos intermedios.

Las principales causas de estos fracasos se pueden resumir en:

- Los Promotores del Proyecto no tenían la “Personalidad” adecuada para impulsar el negocio.
- Ni el empresario ni su equipo de inmediatos colaboradores tenían suficiente formación, conocimiento, experiencia en la gestión empresarial o en ese negocio en particular, o bien con el transcurso del tiempo el negocio fue evolucionando y complicándose superando sus habilidades y

capacidades.

- Hicieron erróneas previsiones de futuro (ventas, márgenes, beneficios) que pecaron de excesivamente optimistas.
- Hubo poca colaboración por parte de la Administración Pública, mucho más preocupada por recaudar que por potenciar.
- Los socios que montaron el negocio, no tenían comunidad de ideas y estrategias como para llevarlo adelante y no tardaron en surgir conflictos entre ellos.
- No lograron que su entorno (inversores, clientes, proveedores, bancos, el propio personal de la empresa) confiaran en el proyecto.

5.1.2 Las Pequeñas y Medianas Empresas en Asia

Una característica importante de los países asiáticos, es su alta disponibilidad de mano de obra barata, consecuencia de la sobre-población que en general tienen dichos países.

Con el avance de las actividades económicas y financieras y las propias necesidades de los poblados, se generaron pequeños productores que comercializaban entre sí sus productos.

Una consecuencia negativa en la historia asiática, es la Segunda Guerra Mundial que significó una destrucción total de su aparato productivo, fue compensada con una necesidad impostergable de reconstrucción y el florecimiento de las PYMES por su facilidad de adaptarse a la crítica situación que se vivía.

Los países asiáticos tomaron conciencia, que no podrían vivir de espaldas al llamado "Occidente", y que tendrían que salir a competir en igualdad de condiciones. Cada país en un determinado momento y con adaptaciones de acuerdo a sus tradiciones y aspectos culturales fueron industrializándose, llevando en su máxima expresión a Japón como líder industrial en su

momento, y a los otros países como Corea, Malasia, Tailandia, Taiwán, entre otros, a ser reconocidos como los “Tigres del Asia”.

5.1.2.1 Japón

Japón es uno de los países que cuenta con el mayor número de PYMES, sin embargo existen diferencias entre los tamaños de las medianas y pequeñas empresas, por el número de empleados y por el nivel tecnológico de sus operaciones.

En Japón, las empresas han trabajado el esquema de subcontratación, favoreciendo así el crecimiento del número de las medianas y pequeñas empresas. Se observa sin embargo que en el futuro, han de priorizarse las contrataciones de empresas que presten importancia a la “tecnología especializada” y a la capacidad de desarrollo de productos y de la tecnología.

Según estadística oficial del Ministerio de Comercio Internacional e Industria del Japón y con relación a la industria Manufacturera, las PYMES son las que emplean 300 personas o menos, o cuentan con un capital de 100 millones de yenes o menos (aproximadamente 1 millón de dólares o menos). En los sectores Comercial y de Servicio, las PYMES son las de 50 empleados o menos, o un capital de 10 millones de yenes o menos (aproximadamente 100,000 dólares o menos).

En la práctica, las empresas pequeñas, según la escala del personal, cerca de la mitad de las empresas tienen entre 1 y 3 empleados y aproximadamente el 80% de las empresas opera con menos de 10 empleados, lo cual refleja un alto índice de empresas de pequeña escala comparado con las empresas medianas y pequeñas en general.

Como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2

N° Empleados	Empresa A	Empresa B	B/A(%)	%
1-3	299,402	184,790	61.7	48.9
4-9	221,947	119,109	53.7	31.5
10-19	75,675	36,845	48.7	9.7
20-29	36,092	17,116	47.4	4.5
30-49	18,812	8,967	47.7	2.4
50-99	14,419	6,805	47.2	1.8
100-199	7,489	3,425	45.7	0.9
200-299	2,387	990	41.5	0.3
1-19	597,024	340,744	57.1	90.1
20-299	79,19	37,303	47.1	9,9
TOTAL	676,223	378,046	55.9	100,0

Fuente: Ministerio de Comercio Internacional e Industria Japón.

Tomado de SEIICHI SATOH. Estado Actual de las Empresas Medianas y Pequeñas del Japón. Página 49.

El esquema de subcontratación seguido por los japoneses, se describe claramente en el cuadro anterior, la columna de empresas A son aquellas pequeñas empresas que a la vez subcontratan los servicios de otras más pequeñas, así las empresas B, son las empresas subcontratistas medianas y pequeñas constituyendo un total de 378,046 firmas, estando la mayor proporción de ellas en las industrias de la fabricación y el ensamblado, esto es en las industrias automotriz y de electrodomésticos.

La industria automotriz se caracteriza por tener en la cúspide a las fábricas terminales formando un esquema de subcontratación integrado por los fabricantes de componentes y por el grupo de empresas subcontratistas, que a su vez reciben los pedidos de los mismos.

5.1.3 Indicadores de las PYMES Latinoamericanas

Comparando cómo se conciben las PYMES y cómo se desarrollan en la práctica en otros países donde han logrado éxito, tenemos el caso de **ITALIA** y **CHILE**, verdaderos modelos de desarrollo de PYMES, en donde este segmento se considera en la teoría y en la realidad como un importante polo de desarrollo regional de sus países, contando con el efectivo apoyo de entidades públicas, privadas y de los gremios que las apoyan y fortalecen las debilidades propias de este tipo de negocios.

El esfuerzo se hace en primer término en posicionarlas en los mercados locales y regionales para fortalecer su competitividad frente a los productos internacionales en su propia plaza y luego así realizar la penetración en los mercados internacionales.

En términos generales, los procesos exitosos de las PYMES en otros países se han originado a partir de una efectiva política de Estado para promover su desarrollo, además de algunos rasgos de tipo cultural; estudiando los casos exitosos de **ITALIA, TAIWÁN, JAPÓN** y **ESTADOS UNIDOS**, puede decirse que los principales factores que han incidido en el éxito de sus Pequeñas y Medianas Empresas son: Factores de tipo cultural como el espíritu emprendedor que caracteriza a un pueblo, el deseo de independencia, la disposición natural a la cooperación, la solidaridad y la confianza en el otro, así como la presencia eficaz de una política de promoción de las PYMES por parte de organismos gubernamentales.

En realidad, se debe hacer una distinción entre las PYMES de América del Norte y las PYMES en Latinoamérica, las primeras son mucho más tecnificadas y pasan por una etapa de adaptación a Sistemas de Información mucho más avanzados para llegar a sus mercados, como es el caso de **CANADÁ**; por lo general están asociados o forman parte del sistema de subcontratación de grandes empresas.

Por otro lado, los países latinoamericanos se caracterizan por una estructura industrial polarizada con un estrato de grandes empresas con alta inversión, y en el otro extremo innumerables unidades productivas informales, de poca inversión y casi ningún nivel tecnológico y encontramos que como un intermedio entre el Norte y el Sur, en Centroamérica se encuentran las PYMES que gozan de un nivel de tecnología medio, con mayor nivel de capacitación de personal, como es el caso de **MÉXICO** y **PUERTO RICO**, aún cuando en países como en **GUATEMALA**, su Micro y Pequeña Empresa se orienta más a la artesanía y otros sectores de poco avance tecnológico, y **PANAMÁ** donde gran parte de sus empresarios están en el sector Comercio.

5.1.3.1 Colombia

En Colombia el segmento de las PYMES hace presencia en todas las actividades económicas y prácticamente en todos los eslabones que componen los “clusters”. Aunque su mayor concentración está en el sector terciario (comercio y servicios) y en menor medida en la industria manufacturera, que es la mayor generadora de riqueza, las PYMES, según datos del DANE de 1998, generan alrededor del 54.9% del empleo, el 38.6% del valor agregado y aproximadamente el 43.7% del valor de la producción.

Las prioridades del Ministerio de Comercio de Colombia son aumentar y diversificar la oferta exportable, promover la inversión extranjera, hacer más competitiva la actividad exportadora, desarrollar una cultura exportadora, regionalizar el comercio internacional y aprovechar al máximo las ventajas arancelarias otorgadas en el ATPDA. En materia de apoyo a las PYMES, la meta es avanzar en el financiamiento de estas unidades productivas a través de Convenios entre las agremiaciones de PYMES y la banca comercial, así como el apoyo directo de la banca de segundo piso (IFI y BANCOLDEX).

Para Colombia, la actividad exportadora de las PYMES es destacada en sectores como: Confecciones, artes gráficas, calzado y cuero entre otros.

Uno de los aspectos fundamentales de este crecimiento fue la innovación tecnológica que la industria colombiana adoptó con mucho éxito.

Colombia cuenta con un mecanismo de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa a través del IFI (Instituto de Fomento Industrial). Este Instituto creado en 1940, tuvo como objetivo inicial, promover la fundación de empresas que se dediquen a la explotación de industrias básicas y de primera transformación de materias primas nacionales. Así se concibió y se mantiene en el marco institucional a IFI como herramienta para la sustitución de importaciones.

5.1.3.2 Chile

Chile empieza a tomar conciencia de la importancia de las PYMES a fines del año 1990 cuando el programa de gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia establece “Una política de apoyo integral al desarrollo de la Pequeña Empresa productiva” como un medio privilegiado para reforzar la complementación entre mayor crecimiento y mayor justicia social.

Considerando el registro oficial de las empresas que pagan el IVA (Impuesto al Valor Agregado), para el año 2000 se tiene la siguiente composición de las empresas Chilenas:

Cuadro N° 3

TAMAÑO	N° DE EMPRESAS
Micro	432,431
Pequeña	78,805
Mediana (PYME = 89,675)	10,870
Grande	4,814
Total	526,920

Así, las PYMES Chilenas constituyen un 17% del total de las empresas, debe tenerse en cuenta que el número de PYME es mayor, pues existe un número no determinado de empresas pequeñas que no efectúan declaraciones del Impuesto al Valor Agregado.

Se hace también notorio encontrar un número de Microempresas muy significativo, representando un 82% del total.

La experiencia chilena ha demostrado que un apoyo efectivo del Gobierno al desarrollo tecnológico y empresarial, pueden llevar a un país a un exitoso crecimiento industrial, acogándose a beneficios arancelarios para la exportación. La producción chilena está siendo aceptada a nivel internacional por la calidad de sus productos y por el cumplimiento en plazos de entrega.

5.1.3.3 México

En México, la necesidad de abrirse al mercado global ha planteado a las empresas mexicanas un gran desafío, así la banca de fomento nacional, se convirtió en una institución de fomento al desarrollo empresarial.

Teniendo como objetivo el Gobierno, la creación de más empleo, la función del Banco de Fomento Nacional NAFI ha sido dirigida a promover la creación y el crecimiento de las Pequeñas Empresas Mexicanas. Las Pequeñas y Medianas Empresas en México, constituyen más del 98% del total de establecimientos.

México, ha aprovechado su posición territorial estratégica, asociándose con empresas estadounidenses para elaborar productos en la frontera mexicana, para marcas americanas pero con mano de obra mexicana, abaratando así los costos de producción y acogéndose a los beneficios arancelarios de la maquila.

México también ha favorecido el turismo, y con ello a un sin fin de industrias artesanales que encuentran un interesante mercado para sus

productos; por otro lado, las pequeñas empresas de servicios turísticos se están convirtiendo en unidades productivas con gran flexibilidad y creatividad, destacando los atractivos de las diferentes regiones de dicho país.

5.2 Las Pequeñas y Medianas Empresas en Bolivia

Hasta hace unos años, a nadie se le habría ocurrido pensar que las pequeñas empresas, personales y familiares, podrían convertirse en elemento transformador de la estructura productiva de un país hasta el punto de que hoy se vive una verdadera transformación por todo lo que ellas representan como elemento determinante de cambios estructurales en la economía de los países y en toda su sociedad. Esta situación es especialmente interesante, en un país como Bolivia, cuyo porcentaje de crecimiento económico ha sido tradicionalmente menor o igual al porcentaje de crecimiento de la población; no obstante esta realidad, la PYME se destaca hoy por hoy por haber logrado una amplia cobertura a nivel sectorial y a lo largo del territorio nacional.

Las PYMES surgen en Bolivia como una nueva perspectiva de desarrollo del país, representando no solo una cifra agregada de empleo o de producción, sino que en su constitución misma fortalecen a la población y a los sectores socialmente débiles y grupos económicos vulnerables en actividades con requerimientos de capital relativamente bajos, ejerciendo una activa participación en procesos de descentralización que ya se empiezan a apreciar en el país.

Históricamente las PYMES han surgido en parte como consecuencia del creciente desempleo en el país pero, primordialmente, como una manifestación clara del espíritu emprendedor y deseos de independencia laboral y económica de tantos empíricos, tecnólogos profesionales que han tenido que enfrentar tan grande desafío a pesar de la multiplicidad de factores de riesgo que se identifican en el mercado.

La coyuntura que atraviesan las PYMES en Bolivia es decisiva para su futuro. Por un lado, han demostrado resistencia a la crisis y una capacidad de reacción superior a la que se esperaba de ellas. Por otro, la vulnerabilidad de su modelo empresarial es tan grande que las crecientes exigencias de la globalización podrían derrotar sus esperanzas. Es necesario que en el país se produzcan los elementos de un modelo propio para acelerar su desarrollo, pero aún son dispersos y vulnerables. El reto es descentralizar y consolidar ese modelo.

EMPRESA: Entidad jurídica de carácter comercial destinada a la producción (y/o extracción) de bienes o prestación de servicios. Al conjunto de empresarios se denomina empresariado.

Se define a las PYMES como empresas que operan como una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrollan cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios.

5.2.1 Situación y participación de las PYMES en la economía

En esta sección se analiza la estructura empresarial boliviana para conocer la importancia que tiene el segmento de las micro y pequeñas empresas, con énfasis en la generación de puestos de trabajo, de ingresos y la contribución de ese sector a la exportación.

5.2.1.1 Categorización de PYMES

La categorización de las micro, pequeña y mediana empresa son innumerables y cada institución pública o privada de apoyo utiliza una clasificación en vista a sus objetivos específicos.

A continuación describimos una muestra del universo boliviano:

Cuadro N° 4

GOBIERNO	MICRO			PEQUEÑA			MEDIANA	
	# Trabajadores	Capital en USD	Ventas Anuales	# Trabajadores	Capital en USD	Ventas Anuales	# Trabajadores	Capital en USD
FONDESIF	1 a 4			Hasta 20				
INBOPIA	Hasta 5	hasta 10000		11 a 20				Hasta 250000
INE	1 a 4			5 a 14	Hasta 50000		21 a 50	
SAT	1 a 4			5 a 14			15 a 49	
UDAPE	1 a 4			5 a 19			15 a 49	
VAF	1 a 10			11 a 50			20 a 49	
VICI	Hasta 5	hasta 10000		5 a 14	Hasta 50000			Hasta 250000
Viceministerio								
1ra Categoría	1 a 10	3000	15000	11 a 30	15000	99000		
2da Categoría	1 a 10	20000		11 a 30	100000			
3ra Categoría	1 a 9	15000	75000	10 a 29	100000	250000		
4ta Categoría	1 a 10	350	1350	11 a 20	1800	4500		
PRIVADAS								
BANCO SOL	1 a 5			5 a 20				
CEPLA	1 a 4			5 a 20				
CIPAME	1 a 5			5 a 15				
FIE	1 a 5	Menor de 100000		5 a 19	Menor a 100000			
IDEPRO	1 a 10			11 a 25				
INASET	1 a 10			11 a 49				
PROCAL	1 a 5			6 a 49				
CNI	1 a 10			20 a 120				
CNC	1 a 5			6 a 15				
Cooperación Internacional								
BID	1 a 10	hasta 100000		11 a 20	Hasta 100000			
GTZ	1 a 14			Hasta 20				
PROMMI	1 a 9			10 a 14				

Fuente: Viceministerio de Microempresa.

5.2.1.2 Principales indicadores económicos de las PYMES en Bolivia

Al calcular el impacto de las políticas se podría pensar en otras virtudes del sector de la PYME, más que su reducido aporte al PIB y al empleo, entre ellas:

i) su importancia estratégica por la generación de empleo de mayor calidad, considerando que las PYMES duplican la productividad de las micro; ii) su

capacidad de innovación; iii) su capacidad de encadenamiento con pequeños productores y microempresas; y iv) están en los sectores no tradicionales de la economía con mayor potencial de crecimiento.

Cuadro Nº 5

Tamaño	PIB	Participación	Empleo		Participación		Productividad
			Urbano	Rural	Urbano	Rural	
1 a 9	12.404.498	25,52	1.411.970	1.571.533	72,58	95,6	4,16
10 a 19	1.330.717	2,74	147.277	23.014	7,57	1,40	7,81
20 a 49	1.630.215	3,35	108.674	14.302	5,59	0,87	13,26
50 y más	31.759.937	65,34	277.436	35.014	14,26	2,13	101,65
Ajuste por Imputación	1.479.264	3,04					
TOTAL	48.604.631	100,00	1.945.358	1.643.863	100,00	100,00	13,54

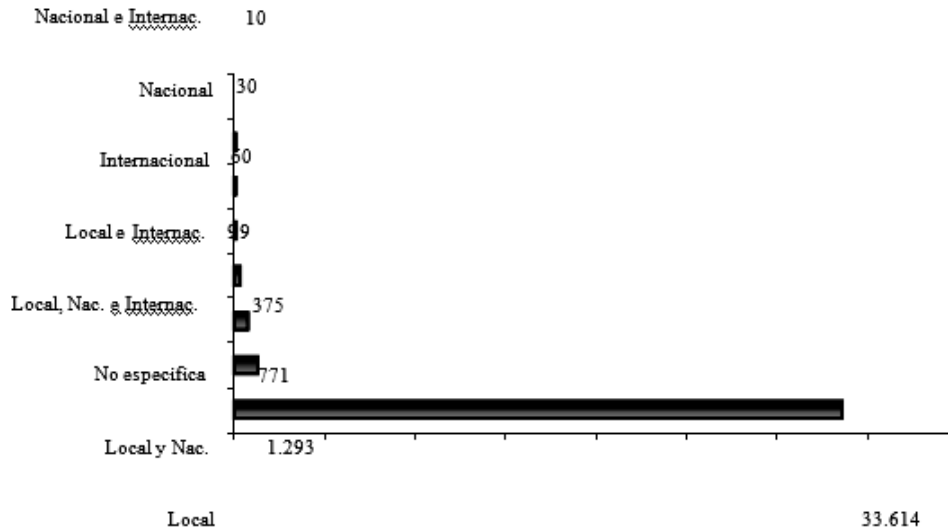
Fuente: Estimación del Aporte de la Micro y Pequeña Empresa a la Economía Nacional. Delgadillo Hugo, Ministerio de Trabajo y Microempresa, 2001.

5.2.1.3 Generación de Bienes, Servicios e Ingresos

En cuanto a los mercados de destino, los datos del SAT muestran que de un total de 36.252 unidades de micros, pequeños y medianos emprendimientos (1 a 40 empleados), el 92,7% destinan su producción al mercado local, equivalente a 33.614 empresas. Las micros y pequeñas empresas que venden a los mercados local y nacional llegan a 1.293, representando el 3,6%; y aquellas que tienen como destino el mercado local y/o nacional y/o internacional, solamente alcanzan a 544 unidades, con una participación de 1,5%.

Gráfico 1

MERCADOS DE DESTINO DE LAS PYMES
Según la comercialización del producto principal



Fuente: Elaborado por UDAPE en base a datos del SAT, 2002-2005.

El valor de las ventas de las PYMES según datos de Aguilar y Asociados representa el 19,4% del PIB en términos corrientes. Éstas se concentran sobre todo en el sector comercio (Cuadro N° 6).

Cuadro N° 6
VENTAS DE LAS PYMES
(En miles Bs.)

	Ventas	Relación con el PIB
Manufactura	1.443.868	3,1
Servicio	2.518.997	5,4
Comercio	5.098.238	10,9
Total	9.061.103	19,4
PIB		46.604.631

Fuente: Aguilar y Asociados, 2002.

La encuesta realizada por Aguilar y Asociados muestra que los ingresos del trabajo están bastante deprimidos y confirman la precariedad de la condición laboral. La categoría de 20 empleados es donde el ingreso es mayor y representa 2,8 veces el salario mínimo, que en Bolivia continúa siendo bastante reducido.

Cuadro N° 7
INGRESOS DE EMPLEADOS

Por tamaño de empresa

	Ingreso Medio (Bs.)	Comparación con el Salario Básico
1 a 4	625	1,6
5 a 9	710	1,8
10 a 14	1.009	2,5
15 a 19	140	1,9
20	1.028	2,8

Fuente: Aguilar y Asociados, 2002.

En cuanto al ingreso de los propietarios, se puede observar que éste se concentra sobre todo en el rango de 1 a 5 salarios mínimos y predominan los sectores comercio y servicios.

Cuadro N° 8
PROPIETARIOS POR RAMA DE ACTIVIDAD
Según tramo de remuneración mensual

Sueldo (Salario Mínimo)	MANUFACTURA	SERVICIOS	COMERCIO	TOTAL
Hasta 1	5.050	9.037	36.244	50.331
2	7.439	13.262	29.991	50.693
3	5.012	9.719	15.139	29.870
4	3.005	6.747	7.647	17.399
5	1.522	4.109	4.819	10.450
6	783	2.535	1.343	4.661
7	755	1.097	1.431	3.283
8	895	1.250	2.169	4.315
9	417	1.061	1.372	2.850
10	205	35	125	682
11	276	33	195	807
12	93	46	506	1.067
13	121	21	331	665
14	33	6	87	180
15	25	5	18	49
17	100	18	0	288
19	0	3	0	3
20	33	10	0	139
TOTAL	26.982	52.868	105.720	185.571

Nota: No incluye a trabajadores.

Fuente: Encuesta de actualización sobre la situación socioeconómica de la PYME. Área urbana y periurbana. Octubre - Diciembre 2001.

5.2.1.4 Ocupación de la Mano de Obra

Según datos del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) sobre variables relativas a los establecimientos inscritos durante el período 2002-2005 las PYMES generan un gran impulso laboral, por ser un sector intensivo en el uso de la mano de obra. La mayor parte de las empresas registradas en el SAT son emprendimientos pequeños que cuentan con escaso capital para su funcionamiento. De hecho 38% de las empresas son de un solo trabajador, 28 puntos porcentuales por encima de aquellas que cuentan con 6 o más empleados (Ver cuadro N° 8).

Cuadro N° 9
CANTIDAD DE EMPRESAS SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS
2002-2005

Número de empleados	Número de empresas	Porcentaje
1	13.776	38,0
2	8.840	24,4
3	4.758	13,1
4	2.481	6,8
5	2.684	7,4
6	3.713	10,0
Total	36.252	100,0

Fuente: Registro de SAT.

Los datos del SAT por otro lado muestran que el sector de industria captura una mayor proporción de empleados (57%), mientras que el sector servicios ocupa al 30% y el comercio al 13%. El empleo generado por el sector comercio cuenta con una mayor proporción de mujeres (60%), situación opuesta a la que presenta el sector de servicios, donde 66% de los ocupados son varones. Finalmente la industria tiene una distribución más equitativa en género ya que la proporción de empleados hombres y mujeres está en alrededor de 50%.

Cuadro N° 10
PORCENTAJE DE EMPLEADOS POR SEXO 2005
Según sector

Sector	Mujeres	Hombres
Comercio	60,32	39,68
Industria	47,78	52,22
Servicios	33,79	66,21
Total	45,28	54,72

Fuente: Registro de SAT, 2005.

Por último, otra investigación relevante es el Censo efectuado a Establecimientos Económicos de la Industria Manufacturera de la Ciudad de El Alto, realizada por la Cámara Departamental de Industrias de La Paz. En

la misma se observa que para el 2003 la composición empresarial muestra una alta preeminencia de las microempresas, de 1 a 4 trabajadores, que a su vez, conjuntamente con las empresas pequeñas, ocupan la mayor parte de la mano de obra.

Cuadro N° 11
NÚMERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES
Y PERSONAL OCUPADO, POR TAMAÑO

	Número	Personal ocupado	Operarios por Empresas
Micro	4.571	7.982	1-4
Pequeño	390	2.913	5-9
Mediano	50	1.452	20-49
Grande	34	4.612	50 y más
	5.045	16.959	

Fuente: Cámara Departamental de Industrias de La Paz, 2003.

En conclusión, el empleo está concentrado en las empresas de menor porte, sobre todo en las de 1 a 4 empleados, y las microempresas se concentran, según datos del SAT, en la rama de industria. Las microempresas tienen posibilidades reales de crecer y ser sostenibles, a pesar de que su fuerte aporte a la economía es la creación del empleo.

5.2.1.5 Participación en la Exportación

De una muestra de 36.252 PYMES solamente el 1,5% tiene como destino de sus productos el mercado internacional. El 92,7% de las mismas comercializan sus productos en el mercado local.

Cuadro N° 12

PYMES POR TIPO DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO PRINCIPAL

Tipo de Comercialización	Número de PYMES	Porcentaje
Internacional	60	0,2
Local	33.614	92,7
Local e Internacional	99	0,3
Local y Nacional	1.293	3,6
Local, Nacional e Internacional	375	1,0
Nacional	30	0,1
Nacional e Internacional	10	0,0
No especifica	771	2,1
Total	36.252	100

Fuente: Registro de SAT, 2002 - 2005.

Esto coincide con un estudio realizado por el Banco Mundial, donde se encuestó a empresas manufactureras bolivianas, las mismas operan en un mercado aún más estrecho que su propio mercado nacional ya que la mayor parte del comercio de dichas empresas se realiza principalmente dentro de su propio departamento. Si bien muchas empresas compran y venden bienes en otros mercados domésticos, el porcentaje efectivo de insumos y ventas locales que proviene del exterior de su propio mercado local resulta llamativamente pequeño. Sin embargo, no sorprende que las pequeñas empresas se encuentren particularmente confinadas a sus mercados locales y que en promedio comprende entre el 78 y el 95%, de sus insumos de proveedores locales, y vendan entre el 76 y el 87% de sus ventas locales dentro de su propio departamento.

Las empresas intermedias adquieren entre 60 al 90% de sus insumos de proveedores locales y venden entre el 51 y el 74% de sus ventas locales dentro de su propio departamento. Finalmente, las grandes empresas se aprovisionan con insumos domésticos en un 54 a 85% y abastecen los mercados locales con un 49 a 67% de su producción. Esto demuestra un potencial de expansión de las PYMES vinculadas a las grandes empresas y a través de estas lograr acceso a mercados externos.

Tanto el desempeño de las ventas al exterior, como el número de clientes externos son dos indicadores de alto grado de consistencia de los mercados externos de las PYMES bolivianas. Así, a pesar de que existen cierta estabilidad en las ventas y una mejora en el número de clientes para un grupo importante de los empresarios entrevistados, se da un bajo desempeño de las PYMES exportadoras paceñas, ya que un 42% de las mismas redujeron sus ventas al exterior, 11 puntos por encima del promedio. Este dato contrasta con el buen desempeño de los empresarios de Cochabamba, casi 23 puntos por encima del promedio; esto también sucede al considerar el indicador de número de clientes, donde las empresas de Cochabamba muestran un desempeño superior al promedio. Por lo general se puede decir que las PYMES bolivianas no están integradas al mercado exterior de manera sostenida.

Entre los principales obstáculos para la exportación de las PYMES se puede señalar la carencia de información acerca de mercado para exportar. Otras limitaciones son la exigencias de calidad de los mercados de exportación y los costos financieros de exportar (cartas de crédito, *warrants*, etc.). Se incluyen también entre los obstáculos las barreras no arancelarias, la modalidad de pago de los clientes del exterior y la devolución tributaria (CEDEIM), entre otros. Estos factores mencionados generan cierto rezago competitivo por parte de las PYMES bolivianas.

Otra de las barreras a la exportación es que las exigencias del comercio en Bolivia siguen siendo superiores a las de otros países de la región y a las de la OCDE. En el mismo se observa que en Bolivia se necesitan 49 días para exportar, mientras que en la región solamente 37. Es interesante observar que también los días necesarios para importar son elevados, lo que podría contribuir tanto al contrabando, tan presente en la economía boliviana, como a incrementar los costos operativos de las empresas.

Cuadro N° 13

EXIGENCIAS PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL (2005)

Indicador	Bolivia	Perú	Chile	Región	OCDE
Número de documentos para Exportar	9	8	6	7,5	5,3
Número de firmas para Exportar	15	10	7	8	3,2
Días para Exportar	43	24	23	30,3	12,6
Número de documentos para Importar	98	13	8	10,6	6,9
Número de firmas para Importar	16	13	8	11	3,3
Días para Importar	49	31	24	37	14

Fuente: Banco Mundial: www.bancomundial.org .

5.2.1.6 Regulación y Políticas sobre las PYMES

Se examina la vinculación de la PYMES con las políticas públicas para vencer la alta informalidad, principalmente con el marco regulatorio que tiene fuertes incidencias sobre las unidades empresariales pequeñas como: el código civil, la política tributaria, el código laboral, la política crediticia y los programas específicos destinados al desarrollo de este sector.

5.2.1.7 Políticas de Apertura y Cierre de empresas

Un aspecto crucial en la formalización de las PYMES es la apertura del negocio. Una fuente importante para apreciar la evolución de inscritos es el padrón nacional de contribuyentes del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) del Ministerio de Hacienda. En el 2004 se produjo una depuración de los inscritos. De 239.321 empresas, se observa que después de la depuración producida, el número real de inscritos no pasaba el 40,6%, cifra menor a la registrada en el 2003. Hasta el 2006, las personas con el nuevo Número de Identificación Tributaria (NIT) alcanzan 229.626. Este número, sin embargo, no es comparable con años anteriores.

Cuadro N° 14

PADRÓN NACIONAL DE CONTRIBUYENTES INSCRITOS (2000-2006)

	Régimen General	Régimen Simplificado	Sistema Integración	Régimen Agropecuario	Total	Crecimiento %
2000	230.762	91.196	11.543	953	334.454	
2001	234.722	90.183	12.947	997	338.849	1,3%
2002	273.140	97.480	13.031	1.590	385.241	13,7%
2003	287.680	100.091	13.510	1.837	403.118	4,6%
2004 ¹	188.736	34.811	14.458	1.316	239.321	-40,6%
2005 ²	181.794	22.520	16.258	1.446	222.018	51,5%
2006 ³	188.179	23.403	16.527	1.517	229.626	3,4%

1 En el mes de septiembre 2004, basado en el artículo 4 de la resolución de Directorio 10-0013-03, se procedió a la depuración masiva de contribuyentes.

2 El crecimiento 2005 no es posible medirlo en relación a la gestión 2004 debido al cambio del RUC al NIT, por lo que el crecimiento es calculado en relación a los contribuyentes con NIT al 31 de enero de 2005, el mismo alcanzó a 146.580 contribuyentes.³ Datos a febrero de 2006. Fuente: Servicio de Impuestos Nacionales.

Por otra parte, al 31 de diciembre de 2005, el Registro de Comercio-administrado por FUNDEMPRESA- contaba con 19.778 empresas registradas con todos los requisitos que dispone la normativa vigente. Esta base empresarial ha evolucionado positivamente desde el año 2002, cuando se contaban solamente 9.940 empresas. El crecimiento real acumulado de registros experimentados entre 2002 y 2005 fue del 99%.

Generalmente las empresas buscan inscribirse sobre todo en el Ministerio de Hacienda porque existe una especie de temor al incumplimiento de ese requisito. Además, se tiene la percepción de que inscribiéndose en el mismo y de cierta forma pagando algún tipo de impuesto al fisco, se es formal. Las micro y pequeñas se acogen generalmente bajo la figura del Régimen Simplificado pues el impuesto que pagan es muy reducido. Bajo esta figura, sin embargo, se pueden mimetizar muchas empresas, sobre todo comerciales, con mayor capacidad tributaria.

Existe también la Tarjeta Empresarial. Esta figura utiliza aquellas empresas que desean proveer al Estado pero que no tienen la capacidad de formalizarse. En ese contexto, el número de tarjetas empresariales emitidas por FUNDEMPRESA en el 2003 fue de 575 tarjetas, en el 2004 de 1.036 tarjetas y en el 2005, 1.011 tarjetas. El crecimiento real de este servicio de Registro, en comparación de la gestión inicial, ha sido del 76%. Durante las tres gestiones el total de tarjetas emitidas ha sido de 2.622.

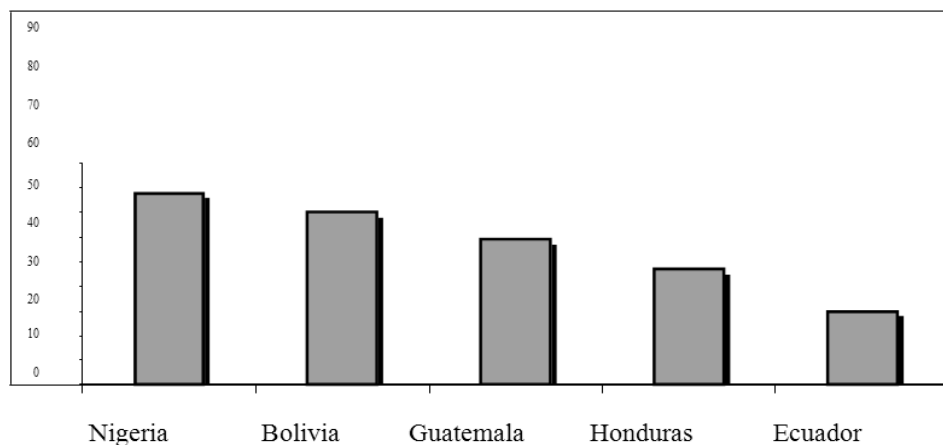
Considerando la estimación del número de empresas existentes en Bolivia y comparándolo con los datos de las dos instituciones, se puede concluir que existe un elevado número de las mismas en la informalidad. Así también la diferencia entre los registros es un indicador de que muchas empresas cumplen con un solo requisito de la ley dejando de cumplir otras, como el registro de comercio, inscripción patronal, etc.

Las empresas inscritas al régimen simplificado tienen fuertes limitaciones para gozar de los beneficios de la formalidad. Por ejemplo, no pueden emitir facturas, lo que no les permite ser proveedoras de empresas formales que exigen este requisito. El aporte de este régimen al fisco es irrisorio. Así también las pocas empresas que tienen la tarjeta empresarial tienen el beneficio de ser proveedores del Estado pero no obtienen otras ventajas de la formalización, como el acceso al crédito.

5.2.1.8 Informalidad de las PYMES

Como se mencionó anteriormente, los datos de los registros del número de empresas en las distintas instituciones como también las diferencias entre ellas, comparadas con la estimación del número total de empresas, son un indicador del alto grado de informalidad. Algunas estimaciones sobre la informalidad indican que en Bolivia la informalidad es una de las mayores del mundo.

Gráfico N° 2
PROPORCIÓN ESTIMADA DE LA ECONOMÍA INFORMAL
% del PIB



Fuente: Extraído de Bhatia, Anita. "Simplificación de Trámites", UPC, 2002.

Una de las principales características de las PYMES es la informalidad ya que en la actualidad el 64% de la población urbana ocupada en Bolivia trabaja en dicho sector. Si bien es cierto que la obtención de la matrícula de comercio (gestación jurídica de la empresa) es el primer paso de la formalización, la UDAPE tomó como proyección para dimensionar la informalidad la obtención del RUC o NIT, y advierte que de 36.000 empresas, el 82% de las registradas no cuentan con este requisito, lo cual da una aproximación al grado de la informalidad de las PYMES en Bolivia (Ver cuadro N° 15).

Cuadro N° 15
EMPRESAS REGISTRADAS EN EL SAT SEGÚN SECTOR, 2002-2005
(En Porcentaje)

Sector	No tiene RUC o NIT	Tiene RUC o NIT
Comercio	79,	20,
Industria	86,	13,
Servicios	78,	21,
Total	82,	17,

Fuente: Registro de SAT.

La informalidad es mayor en el sector de industria (86%); siendo éste el sector con mayor valor agregado, genera una importante pérdida en la recaudación para el Estado. Los sectores de servicios y comercio presentan niveles de informalidad menores aunque aún elevados (Ver cuadro N° 16).

Cuadro N° 16
EMPRESAS REGISTRADAS EN EL SAT CON RUC SEGÚN SECTOR
2002-2005
Porcentaje

ACTIVIDAD	No tiene RUC	Tiene RUC
Agricultura y Extractivas	87,6	12,4
Comercio al por Menor	82,6	17,4
Construcción	76,9	23,1
Industria	85,8	14,2
No Especificada	81,8	18,2
Otros Servicios	95,2	4,8
Producción y Distribución	70,4	29,6
Servicios Sociales	62,7	37,3
Servicios a las Empresas	63,4	36,6
Servicios de Hoteles	78,3	21,7
Transportes y Telecomunicaciones	45,7	54,3
Ventas y Comercialización	77,6	22,4
TOTAL	82,4	17,6

Fuente: Registro del SAT.

Los servicios sociales, servicios a las empresas y transportes y telecomunicaciones son las actividades que tienen menores niveles de informalidad. En el sector de transportes y telecomunicaciones, menos de la mitad de los establecimientos es considerado informal, lo cual contrasta con la información nacional y la que se presenta en los demás sectores.

En una encuesta de Aguilar y Asociados (2002) se demuestra que de las PYMES encuestadas, el 46% no cuenta con Licencia Municipal de Funcionamiento y el 53% no cuenta con el Registro Único de Contribuyentes. Estos datos indican

claramente la baja importancia que da este sector empresarial a la formalidad, ya que este factor es insuficiente como fuente de sostenimiento en el mercado.

Todos los datos mencionados llevan a concluir que el peso de la informalidad es aún elevado y las causas de este fenómeno son múltiples. La mayoría de las PYMES no vislumbra aún beneficios claros relacionados a la formalidad y sin embargo le afecta el costo de la formalidad.

5.2.1.9 Política Tributaria

El sistema tributario boliviano está compuesto por pocos impuestos y prácticamente basados en aquellos que gravan el consumo. Los ingresos tributarios están compuestos por los impuestos internos y las recaudaciones por aranceles aduaneros, que constituyen los principales ingresos corrientes con que cuenta el fisco. Entre los impuestos que se tienen en el país, se destacan:

- a. Impuesto al Valor Agregado (IVA): 13% sobre el total de las ventas. La tasa es aplicada sobre el precio de venta incluyendo el impuesto, por lo tanto la tasa efectiva es de 14,94%. Grava todas las ventas de bienes muebles, servicios en general, importaciones definitivas, alquiler y subalquiler de bienes muebles e inmuebles, arrendamiento financiero (*leasing*) con bienes muebles.
- b. Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado (RC-IVA): los contribuyentes directos pagan el 13% sobre el monto total de ingresos percibidos, mientras que los contribuyentes en relación de dependencia pagan un 13% sobre el monto total de los ingresos menos las deducciones permitidas. Excluye aguinaldo y los beneficios sociales dispuestos por ley. Además a los contribuyentes en relación de dependencia se les permite una exención del equivalente al monto de dos salarios mínimos.
- c. Impuesto sobre las Utilidades de Empresas (IUE): 25% sobre la utilidad

neta de las empresas. En el caso de profesionales liberales es del 25% sobre utilidades presuntas que se presume es del 50% de los ingresos. Incluye a empresas públicas y privadas (unipersonales), personas naturales que ejercen profesiones liberales u oficios en forma independiente. Excluye las depreciaciones, créditos incobrables, honorarios de directores y síndicos, gastos de movilidad, viáticos y gastos similares, los aguinaldos y otras gratificaciones al personal.

- d. Impuesto a las Transacciones (IT): 3% sobre el ingreso bruto. El impuesto sobre las utilidades de la empresa pagado anualmente es considerado pago a cuenta, hasta su agotamiento, a partir del cual debe pagarse el IT. Los saldos del IUE no compensados en el periodo anual son consolidados a favor del fisco. Este impuesto pagan personas naturales y jurídicas, por empresas públicas o privadas que reciban pago por concepto de: comercio, servicios profesionales y empresariales, alquileres de bienes y servicios, y cualquiera otra actividad, lucrativa o no que suponga la transferencia de bienes muebles, inmuebles y derechos. Excluye el trabajo ejecutado en relación de dependencia, los servicios prestados por el Estado, los departamentos y las municipalidades (con excepción de las empresas públicas), los intereses de depósitos en caja de ahorro, cuentas corrientes y a plazo fijo.

5.2.1.10 Política y Regulación Laboral

La Ley General del Trabajo (LGT) fue promulgada en 1942. La obsolescencia de la Ley ha requerido la inclusión de una serie de disposiciones complementarias que generaron confusión e incoherencia. Tres son los principales problemas que se encuentran presentes en el conjunto de normas que regulan al trabajo en Bolivia.

En primer lugar, la legislación comprende una gran cantidad de artículos de excepción.

La LGT excluye a los trabajadores agrícolas y en las normativas posteriores incorpora progresivamente a trabajadores de industrias específicas y a ciertos oficios ligados al sector público que aparentemente estaban excluidos de la norma general. El segundo problema general de la LGT es que entrega al Estado un rol excesivamente amplio. La ley especifica en forma detallada un sin número de aspectos relativos a los contratos que debieran ser dejados a las partes. Asimismo, el Estado interviene en las distintas etapas de negociación de conflictos y pasa a ser, en gran parte de los casos, el juez que resuelve.

Por último, la legislación obliga a formas de pago, que no son necesariamente las más convenientes para los trabajadores y crean incentivos para eludirlas, como cuando, por ejemplo, se explicitan en forma detallada las escalas de horas extras y bonos de producción. Asimismo, la legislación determina algunas contribuciones orientadas a financiar beneficios sociales que no tienen una clara contrapartida en beneficios sociales, como es el caso del aporte a la seguridad social, lo que las transforma en verdaderos impuestos a la contratación. Ello hace excesivamente onerosa la contratación de trabajadores para algunos sectores, especialmente de microempresas que terminan en el sector informal sin protección alguna y generando incentivos para el resto de las empresas a usar tecnologías ahorradoras de trabajo.

5.2.1.11 Política Financiera y Crediticia de las Microfinanzas

El sistema financiero cubre bien el mercado urbano y periurbano, destacándose por su exitoso desenvolvimiento las Instituciones de Microfinanzas (IMF) reguladas. El mercado rural está relativamente bien atendido tanto por entidades reguladas y no reguladas, allí donde no hay obstáculos de infraestructura vial, telecomunicaciones, o baja densidad poblacional.

Las entidades del sistema financiero no regulado, aunque no son intermediarias financieras, dan importantes servicios de crédito a la población del área rural y de nichos a los que ninguna otra entidad llega. Las IMF reguladas representan el 12% del total global de la cartera bruta del sistema

financiero, pero el 38% del total de los clientes, lo que habla del reducido tamaño de los préstamos promedio. De manera similar, las IMF no reguladas representan sólo un 3% de la cartera total del sistema global, pero llegan al 30% de los clientes del mismo.

5.2.1.12 Acuerdos y Convenios Internacionales

En las actuales y futuras negociaciones comerciales internacionales que lleve a cabo Bolivia, se debe tener presente los siguientes aspectos:

Insertar en los acuerdos disposiciones específicas en beneficio de las PYMES; y estas deben estar orientadas a la asistencia técnica, obstáculos técnicos al comercio y los aspectos de propiedad intelectual relacionada al comercio.

Negociar en temas de líneas de financiamiento para las PYMES en condiciones favorables como una baja tasa de interés.

Promover programas de apoyo a las PYMES para establecer alianzas estratégicas con empresas de los países que son miembros, estos acuerdos son los siguientes:

- ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y erradicación de la Droga).
- TLC (Tratado del Libre Comercio) Bolivia – México ACE 31.
- TLC Andino (entre EE.UU. y Perú).
- Chile – Bolivia ACE 22.
- MERCOSUR - ACE 36 Argentina y Brasil.
- CAN.
- Otros acuerdos - MSF /OTC / Agricultura/ Salvaguardas GATT.

5.3 EL Ambiente Organizacional y Natural

En la presente década del 2000, la **COMPETITIVIDAD** se vive a profundidad y la liberalización comercial se ha desarrollado a un ritmo veloz en el mundo actual. Si bien no compiten empresas sino sistemas (es decir, la empresa como parte de una red de vinculaciones que incluye a sus proveedores de bienes y servicios, al sistema financiero, al sistema educativo, tecnológico, energético, de transportes y telecomunicaciones), la competitividad de un país radica principalmente en la calidad, precios y mercadeo de los bienes y servicios producidos dentro de sus fronteras y esto tiene que ver con el desenvolvimiento de las empresas sean nacionales o extranjeras cuando se comparan con sus similares del exterior.

5.3.1 Entornos Organizacionales

Uno de los supuestos básicos de la Teoría de los Sistemas es que las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas. Por el contrario, intercambian recursos con el **Ambiente Externo**, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. Las organizaciones toman **Insumos** (Materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, los **Transforman** en productos o servicios; y después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de **productos**.

El Ambiente Externo tiene elementos de Acción Directa y de Acción Indirecta (Algunas personas hablan de la "Acción Directa" llamándola "Ambiente de las Tareas" y de la "Acción Indirecta" llamándola "Ambiente General").

Los **Elementos de Acción Directa**, también llamados **Grupos de Interés**, incluyen a los accionistas, a los proveedores y a muchos más que ejercen influencia directa en la organización.

Los **Elementos de Acción Indirecta**, como la tecnología, la economía y la

política de una sociedad, afectan el clima en que opera la organización y tienen potencial para convertirse en Elementos de Acción Directa.

5.3.2 Elementos de Acción Directa del Entorno

El Entorno de Acción Directa está compuesto por Grupos de Interés; es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente a la forma en que las PYMES persiguen sus metas. Los grupos de interés caben dentro de dos categorías:

Los *Grupos de Interés Externos* incluyen grupos como: Proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial y oficinas de gobierno.

Los *Grupos de Interés Internos* incluyen a: Empleados y posibles accionistas.

Los roles que desempeñan estos Grupos de Interés pueden cambiar conforme los ambientes de la PYMES vayan evolucionando y desarrollándose.

5.3.3 Grupos de Interés Externos

Los Grupos de Interés Externos, que afectan las actividades de la organización desde su exterior, incluyen a: Consumidores, Proveedores, Gobiernos, Grupos de Interés Especial, Defensores de los Consumidores, Medios, Instituciones Financieras, Competidores y Otros Grupos de Interés.

5.3.4 Consumidores

Los Consumidores intercambian recursos, normalmente en forma de dinero, por los productos y servicios de la organización. Un cliente puede ser una institución, por ejemplo una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa, por ejemplo un contratista, distribuidor o fabricante; o una persona física. Por regla general, un gerente de una PYME deberá analizar a los consumidores potenciales, así como las condiciones del mercado.

Una Pequeña o Mediana Empresa se puede dirigir a un “nicho” estrecho de consumidores. Por ejemplo, Mark Nelson constituyó su empresa “CD Plus”, su negocio de programas de software para médicos, él solo. Tras evaluar la presión existente en la industria de los servicios médicos, creó programas de software para usuarios, pensando en los médicos y los investigadores médicos. Las personas, incluso las que desconocen la terminología médica y las computadoras, siguiendo las instrucciones sencillas y claras que aparecen en la pantalla, pueden tener acceso a lo último que se ha escrito sobre un medicamento, síntomas, enfermedad o tratamiento concretos. Al principio, Nelson era innovador, comercializador, distribuidor, recepcionista, guardia de seguridad y representante de servicios al cliente. Para 1992, “CD Plus” registraba ventas del orden de 11 millones de dólares y contaba con 70 empleados.

5.3.5 Proveedores

Toda PYME compra insumos (Materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra) del Ambiente Externo y los usa para elaborar productos. Lo que la organización introduzca del ambiente y lo que haga con lo que introduce determinará tanto la calidad como el precio de su producto final. Por consiguiente, las organizaciones dependen de los proveedores de materiales y de los trabajadores, y tratarán de sacar provecho de la competencia entre proveedores con objeto de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad y entregas más rápidas.

Los adelantos en el control de inventarios y el procesamiento de información también han cambiado las relaciones con los proveedores. Con el sistema convencional, el fabricante generalmente era el responsable de todo el inventario que necesitaba su capacidad de producción. Hoy, sin embargo, algunas compañías no llevan inventarios y dependen de varias entregas diarias “Justo a tiempo”.

5.3.6 Gobierno

El Gobierno Central no debe ejercer influencia directa en las empresas, sino que se debe limitar a conservar la ley y el orden, permitiendo que el libre juego del mercado dé forma a la economía.

5.3.7 Instituciones Financieras

Las empresas dependen de una serie de instituciones financieras, incluso bancos comerciales, Fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales ONG's, Micro Financieras, Fondos Financieros Privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones; que les suministran fondos para mantener y extender sus actividades. Tanto las organizaciones nuevas como las establecidas pueden depender de préstamos a corto plazo para financiar sus operaciones corrientes y de préstamos a largo plazo para construir instalaciones o adquirir equipo nuevo. Como las buenas relaciones de trabajo con las instituciones financieras son de importancia vital, establecerlas y conservarlas, suele ser responsabilidad del propietario de la PYME

5.3.8 Competidores

Las pequeñas y medianas empresas, para incrementar su participación en el mercado, debe aprovechar una de dos oportunidades:

(1) debe conseguir más clientes, sea abarcando una parte más grande del mercado, sea encontrando la manera de aumentar el tamaño del mercado mismo; o (2) debe ganarle a sus competidores entrando y cubriendo un mercado en expansión. En cualquiera de los dos casos, la organización debe analizar a la competencia y establecer una estrategia de mercadotecnia, claramente definida, a efecto de satisfacer a los clientes en forma excelente.

5.3.9 Grupos de Interés Internos

Aunque, en términos estrictos, los Grupos de Interés Internos no forman parte del ambiente de la *organización* (porque forman parte de la organización misma), sí forman parte del ambiente que es responsabilidad de un propietario *individual*.

5.3.10 Empleados

La composición de la población trabajadora está cambiando en casi todas las organizaciones, en parte debido a factores demográficos y también están cambiando las capacidades que se requieren de los empleados. Conforme las compañías tratan de experimentar con los programas de calidad, las técnicas de grupo y los grupos de trabajo autoadministrados, requieren empleados con más estudios y más flexibles.

5.3.11 Elementos de Acción Indirecta del Ambiente

Los componentes de acción indirecta del ambiente externo afectan a las organizaciones en dos sentidos. En primer lugar, las fuerzas pueden dictar la formación de un grupo que con el tiempo se convertirá en un grupo de interés.

En segundo, los elementos de acción indirecta crean el clima (los veloces cambios de la tecnología, el crecimiento o la contracción de la economía, los cambios de actitud ante el trabajo) en el que existe la organización y al que, en última instancia, tendrá que responder. Por ejemplo, la tecnología moderna de las computadoras permite la adquisición, el almacenamiento, la coordinación y la transferencia de cantidades enormes de información sobre las personas, los bancos y otras empresas mercantiles usan esta tecnología para llevar, almacenar, procesar e intercambiar información sobre la situación crediticia de los posibles compradores.

5.3.12 Variables Sociales

Fahey y Narayanan dividen las variables sociales en tres categorías: la demografía, la forma de vida y los valores sociales. Los cambios en la demografía y el estilo de vida afectan la composición, ubicación y expectativas de la oferta de mano de obra y la clientela de una PYME. Los valores sociales que están tras todos los demás cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos determinan las decisiones que toman las personas en su vida.

5.3.13 Demografía

Los cambios demográficos han aumentado considerablemente la diversidad de nuestras organizaciones, presentando una situación propicia para la innovación y el crecimiento, siempre y cuando se potencien las sinergias entre las diferencias. El éxito organizacional con una fuerza laboral diversa es posible cuando sus líderes muestran competencias de flexibilidad y potencian la colaboración y el trabajo en equipo.

5.3.14 Estilos de Vida

Las formas de vida son “la manifestación externa de las actitudes y los valores de las personas”. En decenios recientes, el cambio y no la estabilidad, ha sido la característica del estilo de vida de los habitantes. Por ejemplo, las familias “tradicionales” representan una proporción menguante de los hogares de nuestro país. Es cada vez menor la cantidad de familias bolivianas compuestas por parejas casadas, mientras que los hogares de adultos solteros y las familias de un solo progenitor son cada vez más abundantes.

5.3.15 Valores Sociales

Lo más importante para los gerentes podría ser la manera en que los valores afectan la actitud ante las organizaciones y el trabajo mismo. Por ejemplo, la participación de los empleados en las decisiones administrativas era

considerada apenas un medio para mejorar el espíritu y la productividad de los trabajadores; ahora hay observadores que la consideran un imperativo ético.

Claro está que los valores sociales varían de un país a otro. Por ejemplo, en Japón, donde muchos empleados trabajan en la misma empresa toda su vida, los trabajadores de estratos bajos participan en las políticas y las decisiones con más libertad que los estadounidenses. En nuestras organizaciones se deberá cambiar la informalidad del trabajador, y garantizar por ley el derecho del trabajador.

5.3.16 Variables Económicas

Es evidente que la situación y las tendencias generales de la economía son críticas para el éxito de la organización. Los salarios, los precios que cobran los proveedores y los competidores, así como las políticas fiscales del gobierno afectan tanto los costos de producir bienes o de ofrecer servicios, como las condiciones del mercado en las que se venden. Cada uno de ellos es una variable económica.

Los indicadores económicos más comunes miden el ingreso, el producto, el ahorro, la inversión, los precios, los salarios, la productividad, el empleo, las actividades del gobierno y las transacciones internacionales de un país. Todos estos factores varían con el tiempo y los propietarios de las PYMES deberán dedicar mas tiempo y recursos de sus organizaciones para pronosticar la economía y anticipar los cambios. Como ahora los cambios de la economía son la norma, y no la excepción, esta tarea se ha ido complicando.

5.3.17 Variables Políticas

¿Adoptará un organismo gubernamental una posición estricta o flexible ante los objetivos de una PYME?, ¿Se aplicarán con rigidez las leyes o se ignorarán?, ¿Inhibirá el gobierno la libertad de acción de la gerencia o la

alentará? Este tipo de interrogantes hablan de **variables políticas** y sus respuestas dependen, en gran medida, de la esencia del proceso político y del clima político presente. El proceso político entraña la competencia entre diferentes grupos de interés, cada uno de los cuales trata de imponer sus valores y metas.

5.3.18 Variables Tecnológicas

Incluyen los adelantos de las ciencias básicas, por ejemplo la física, así como los nuevos progresos en productos, procesos y materiales. El grado de tecnología de una sociedad o una industria específica determina, en gran medida, los productos y servicios que se producirán, el equipo que se usará y la forma en que se manejarán las operaciones.

Las PYMES bolivianas deberá ser beneficiada con el financiamiento de investigaciones básicas realizadas en otros países, teniendo acceso a avances de la tecnología fuera del país, aumentando con ello sus investigaciones, al mismo tiempo que liberan sus recursos para perfeccionar productos que tienen la posibilidad de dominar los mercados de todo el mundo.

5.4 Planeación Estratégica

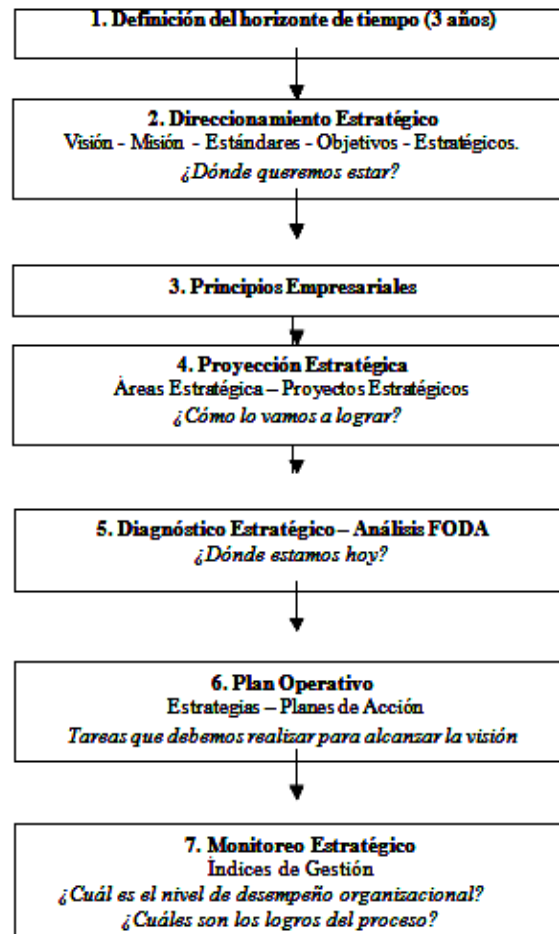
La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director y/o propietario. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro,

los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Un programa de planeación estratégica consiste en fijar objetivos de largo plazo para cada negocio y cada división de la empresa. Este programa implica un estudio del entorno empresarial, la situación competitiva producto y de cada empresa, las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el futuro, las fortalezas y debilidades internas, y se concluye con la formulación de una estrategia orientadora para el desarrollo del producto o negocio en cinco años.

5.4.1 Esquema Gráfico de las etapas del Proceso de Planeación Estratégica.



5.5 Visión

La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser y espera verse en el futuro. La Visión no se expresa en términos numéricos, la define el propietario y socios de la pequeña y mediana empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo a su alrededor. La Visión señala el camino, el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La Visión señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La Visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta Visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas.

5.5.1 ¿Cómo Formular la Visión de su Empresa, Unidad Estratégica o Área?

Reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería su empresa dentro de 3 años?.
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?.
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su pequeña o mediana empresa, Unidad Estratégica o Área?.
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?.
5. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?.

5.5.2 Elementos de una Visión

- **Es formulada por los líderes de la Organización:** Se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

- **Dimensión de tiempo:** La Visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Esto depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.

- **Integradora:** La Visión debe ser compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Por ello supone un liderazgo visible de Alta Gerencia de la compañía y un apoyo integral de toda la organización. El nuevo liderazgo gerencial supone una acción reiterada del líder Gerente en divulgar y lograr soporte para la Visión de la organización.

- **Amplia y detallada:** La Visión no se expresa en números, ni en frases como “quiero ser el mejor”, “seré la empresa más grande de América”. La Visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la Visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser pues, la formulación amplia y detallada de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

- **Positiva y alentadora:** La Visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a identificarse con la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado. La comunicación que corresponde debe ser redactada en términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir

fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa. Todos en conjunto son la empresa, un nuevo espíritu.

- ***Debe ser realista, posible:*** “Una Visión sin acción es una utopía”, **“UNA ACCIÓN SIN VISIÓN ES UN ESFUERZO INÚTIL”**. Estas frases parodian el mensaje del poder de una Visión. John Baker, hace explícita la necesidad que la visión además de ser realista debe inducir y propiciar la acción.

La Visión no puede ser un sueño inútil, tiene que ser un sueño posible. Por ello, al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Por todo esto, la formulación de la Visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.

- ***Debe ser consistente:*** La Visión debe ser consistente con los Principios de la Empresa; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de Políticas Empresariales.

- ***Debe ser difundida interna y externamente:*** La Visión debe ser conocida por los clientes internos, por los externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

Por ello, requiere de un sistema de difusión que permita hacer conocer y comprender a todos los miembros de la organización. Esta difusión debe ser parte de la “venta interna” o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro.

Igualmente, los clientes externos y los grupos de referencia deben conocer la visión de la organización. Esta tarea facilita la incorporación y la lealtad de los clientes externos y grupos de referencia.

5.6 Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la Misión la cual dinamiza a la Visión.

La Misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La Misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus Principios, Valores, Visión y Misión. La contradicción entre la Misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la PYME. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.

La Misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su Visión Organizacional.

Por ello, la definición de la Misión de una empresa permite:

- a) Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- b) Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- c) Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.

- d) Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- e) Soportar la consolidación de imagen de la empresa, tanto interna como externamente.

En resumen, la formulación de la Misión soporta y guía las decisiones internas y por tanto debe servir de punto de partida para un mercadeo interno agresivo. La venta interna se inicia, entonces, con una amplia divulgación de la Misión a todos los niveles de la organización, asegurando así el logro de la Visión.

Igualmente, la Misión apoya la venta externa. Los clientes externos, proveedores, accionistas, sociedad y demás grupos de referencia deben conocer la Misión de la empresa con la cual tienen relaciones de diferentes niveles y características.

5.6.1 ¿Cómo se formula la Misión?

La formulación de la Misión de la Empresa es una tarea que corresponde a la Gerencia de la pequeña o mediana empresa.

Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión de la empresa.

El equipo responsable debe responder por lo menos a las preguntas que se presentan a continuación, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la Misión.

Estas preguntas son:

- a) ¿En qué negocio estamos?

- b) ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es el propósito básico?
- c) ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?
- d) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e) ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- f) ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- g) ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- h) ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- i) ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- j) Compromiso con los grupos de interrelación o referencia.

POR LO TANTO: La Misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedora y comprensiva de todos los elementos que integran el negocio. Al formularse debe estar presente que esta Misión debe ser divulgada interna y externamente y por tanto su contenido debe tener en cuenta estas poblaciones objetivo.

5.7 Principios

Los Principios son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida empresarial y el soporte de la Cultura Organizacional.

La Misión, la Visión y los Objetivos de una Empresa se soportan en un conjunto de Principios, Creencias o Valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Para que sean efectivos, los Valores y las Creencias tienen que ser parte integral de la Cultura de una Organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican. Así pues, la Cultura de una Organización mucho más que los solos medios tangibles y las reglas de cooperación también incluyen a las normas y las reglas del juego que operan efectivamente en la empresa y que en ciertas oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.

5.8 Valores – Estrategias

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia:

En Primer lugar: Los Valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera. En la mayoría de los casos, para crear una empresa exitosa se pueden usar varias clases de Valores, no sólo uno. Pero cualesquiera que sean los Valores, el éxito depende que sean apropiados a la situación en la que se emplean. Por ende, el éxito de la estrategia depende de los Valores que subyacen en ella.

En Segundo lugar: Los Valores Efectivos y Operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa. quizá la función más importante del Liderazgo Empresarial sea la de transmitir estos principios y valores a toda la organización. Ellos deben convertirse en el marco de referencia del actuar empresarial.

Los Valores son, entonces, la expresión de la Filosofía Empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los Valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento;

los objetivos son blancos claramente definidos, precisamente establecidos y mensurables que se han de alcanzar en un período específico.

Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un Propósito, una Visión, una Misión, unas Metas y unos Objetivos para la firma. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma. Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la Estrategia Organizacional.

5.9 Objetivos

Los Objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su Misión y su Visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los Objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades analizadas en el FODA Empresarial. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la Visión y la Misión de la Empresa. Dado un carácter macro, deben ser definidos dentro de la planeación empresarial y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales.

Los objetivos, ya sean a corto, mediano o largo plazo- deben ser medibles y con posibilidad de evaluación; es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión. Esto no excluye que se puedan plantear objetivos empresariales cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoreo.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- La Rentabilidad y Utilidades -en dinero- porcentaje de ventas.
- Participación en el Mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.
- Productividad / Eficiencia: Por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- Tecnología / Innovación: Número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- Responsabilidad Social: Con los empleados y la comunidad.
- Imagen Empresarial: En la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los Accionistas: Dividendos y precios de acción.
- Calidad del Producto: Reclamos, devoluciones, etc.
- Servicio al Cliente.
- Desarrollo de Talento Humano: Clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

Dentro de este contexto:

1. Cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los Objetivos Empresariales; sin embargo, se recomiendan que estos cubran toda la organización.
2. Los Objetivos Globales deben cubrir áreas como: Crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
3. La formulación clara de estos objetivos, permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en las cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.
4. El ideal sería que para cada Objetivo Global, pudiera definirse un Proyecto Estratégico.

5.10 Metas

Las Metas son por lo general cifras cuantitativas establecidas por ejemplo, ventas, utilidades y metas de la participación en el mercado. Por otra parte, las medidas son los programas específicos de acción para alcanzar estas metas. Una meta que no esté expresada en términos de tales medidas específicas no es más que un lema.

5.10.1 Objetivos – Metas

El término “Objetivos” se refiere a resultados a largo plazo (Más de un año); el vocablo “Metas” se refiere a logros a corto plazo (un año o menos). La mayoría de autores concedores respecto al tema también usan estos términos en el mismo sentido.

Los Objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los Objetivos deben reunir las siguientes características: Ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. En un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

El Objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico. Es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos y a pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Los objetivos deben ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores y entendibles; deberían existir una obligación por parte de los directivos con los mismos; deberían basarse en la participación del personal en su establecimiento; su número debe ser

limitado y debe haber una relación entre ellos.

Cuanto más grande es la Empresa, mayor es la tendencia de que tenga un número superior de objetivos de planeación a largo plazo. En las PYMES, la Dirección establece los objetivos con poca o nula colaboración de los directivos pero conforme van expandiéndose, tanto en tamaño y complejidad, la colaboración entre directivos aumenta.

5.11 Políticas

Una Política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización.

Las Políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

En las Políticas se define un área sobre la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

Las Políticas, a diferencia de los elementos de la planeación, generalmente se definen como guías de acción o canales de pensamiento. Más específicamente, son lineamientos para llevar a cabo una acción. Ellas establecen el universo en el cual una acción se puede realizar, por ejemplo:

Un Propietario puede decir: “Es nuestra política hacer negocios en Chile”, también pudo haber dicho: “Es nuestra misión el producir chamarras de jeans

para ser comercializados en Chile” o “Nuestro propósito es ingresar al Mercado Chileno” o “Nuestra estrategia es introducirnos en el Mercado Chileno” o “Nuestro objetivo es entrar al Mercado Chileno”.

Cuando cada uno de los elementos de la Planeación Estratégica (Misiones, Propósitos, Políticas y Programas Estratégicas), se consideran en forma individual, es posible definir a cada uno como un elemento separado; pero en la práctica, ellos se entrelazan entre sí a altos niveles en el proceso de Toma de Decisiones.

5.12 Programas

Un programa es un plan que se usa una vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades. Describe:

(1): Los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo.

(2): La unidad o el miembro de la empresa responsable de cada paso y,

(3): El orden y los tiempos de cada paso.

Los Programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Así como es de la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, los Programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Muchas veces un programa fracasa porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo. Así por ejemplo, iniciar un sistema de incentivos antes de estandarizar operaciones, dará como resultado una gran confusión en la aplicación de aquellos.

5.13 Análisis FODA

FODA es un acrónimo de: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, y **A**menazas. El análisis FODA ayuda a determinar si la Organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las Oportunidades Externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las Amenazas Externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las Fortalezas Internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las Debilidades Internas clave de la empresa.
5. Adecuar las Fortalezas Internas a las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO Resultantes.
6. Adecuar las Debilidades Internas a las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las Fortalezas Internas a las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA Resultantes.
8. Adecuar las Debilidades Internas a las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA Resultantes.

El propósito de cada instrumento en la siguiente etapa de la adecuación consiste en generar Estrategias Alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¿Qué Estrategias son mejores?. No todas las Estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

5.14 Fortalezas: PYMES Bolivianas

Tiene las siguientes características:

01. Alta generación de empleos.
02. Las microempresas tienen una gran capacidad de adaptación a los cambios, por la baja cantidad de activos fijos que poseen. Por eso a pesar de la crisis económica, la cartera de crédito se ha incrementado en casi todas las instituciones que ofrecen.
03. Es un sector emergente que busca el desarrollo económico, personal y empresarial.
04. Los microempresarios son personas con potencial de crecimiento.
05. Los microempresarios son emprendedores, entusiastas, líderes y participativos. Son muy imaginativos, se adaptan rápidamente al entorno. Piden crédito para mejorar la calidad de vida.
06. Los microempresarios son cada vez más creativos, algunas PYME cuentan con más calificación técnica por apoyo de los hijos y familiares, jóvenes que están más instruidos. Son más innovadores que antes, van cambiando de rubro, se adaptan al mercado, tienen más conocimientos del mercado financiero, aprovechan las promociones de créditos. Ej. Campaña escolar, día de la madre, etc.
07. Muchos de los microempresarios se imponen límites al pedir créditos, no se sobreendeudan como antes, se han capacitado. Los microempresarios nuevos saben usar los créditos.
08. Hay un grupo de los microempresarios que saben de las tasas de interés frente a la competencia.
09. El sector de las PYME posee mejor cultura financiera y bancaria, conocen más las ofertas crediticias, mejor capacidad para discutir.
10. Hay un buen porcentaje de microempresarios que han recibido

capacitación, si han utilizado correctamente las herramientas aprendidas.

5.14.1 Oportunidades: PYMES Bolivianas

Se caracterizan:

01. El mercado para las PYME es de mucha expectativa para el futuro.
02. En el sector empresarial, se puede incrementar la oferta de créditos hacia las PYME, porque se presenta como un sector rentable para las instituciones de microfinanzas.
03. Hay un porcentaje de los microempresarios que cuentan con potencial de crecimiento que tienen visión.
04. Convenio de Tratado.

5.14.2 Amenazas: PYMES Bolivianas

Se caracterizan

01. Las PYME son consideradas como de muy alto riesgo porque solamente son corto plazistas.
02. No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.
03. Excelencia comprobada en la capacitación técnica en gestión empresarial del extranjero en relación al Marco Regional Latinoamericano.
04. Riesgo país.
05. Convenio de Tratado de Libre Comercio dependiendo del sector.

5.14.3 Debilidades: PYMES Bolivianas

Se caracterizan:

01. *Social:* Solamente el 18% de las MYPE poseen RUC. Del 78% de las MYPE urbanas están organizadas como “persona natural con negocio

propio”. 75% de las MYPE urbanas no cuentan con licencia de funcionamiento.

02. *Económico*: La mayoría de los Micro y Pequeños Empresarios pertenecen a niveles socio económico bajos.
03. *Económico*: El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar.
04. *Económico*: Estrecha Relación Capital – Trabajo.
05. *Económico*: La persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundándose la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.
01. *Organizacional*: Múltiples funciones, los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de Toma de decisiones está centralizado, dándose que el empresario realiza funciones de gestión y producción.
06. Insuficiente documentación contable.
07. Cultura empresarial incipiente.
08. Escasos recursos tecnológicos.
09. Baja Productividad debido a máquinas y equipos obsoletos.
10. No existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala.

5.15 Estrategia y Táctica

La formulación de objetivos a corto plazo (coincidiendo generalmente con el ejercicio fiscal de la empresa) debe tener en consideración una orientación más amplia. Esa orientación debe ser dada por los objetivos a largo plazo que la organización pretende alcanzar.

Aquí entra el concepto de “Estrategia Global o Estrategia Empresarial”. El antiguo concepto militar define a la Estrategia como la aplicación de fuerzas a gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos

definir Estrategia como la “Movilización de todos los recursos de la Empresa en el ámbito nacional o internacional con miras a alcanzar objetivos a largo plazo”.

Tácticas son Planes de Acción por medio de los cuales se ejecutan las estrategias. Es un esquema específico del empleo de recursos dentro de una Estrategia General. En el plano militar, una movilización de tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo.

Una guerra requiere una o más estrategias: Cada estrategia lleva a la proliferación de acciones o medidas tácticas. La Planeación para cinco años en la empresa requiere una estrategia, a las cuales se unen los planes tácticos de cada año comprendido en ese periodo.

Los tipos básicos del Programa de Estrategias para una PYME son los siguientes:

Las Estrategias “Del Producto”: Incluirían la naturaleza del producto de línea, desarrollo de un nuevo producto, calidad, productividad, obsolescencia, eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.

Las Estrategias de “Mercadotecnia”: Pueden incluir lo siguiente: Canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado.

Las Estrategias “Financieras”: Incluirían las áreas como la desmantelación de los bienes deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de Investigación Básica y gastos de instalaciones.

Las Estrategias “de Personal”: Se encargarían de las relaciones sindicales, compensación, capacitación, evaluación de productividad, sistemas de compensaciones y contratación de personal.

Las Estrategias referentes a “Relaciones Públicas”: Podrían incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, relaciones con las organizaciones gubernamentales reglamentarias.

5.15.1 Alternativas Estratégicas

Esta es una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto, un desempeño exitoso en el mercado.

Estas alternativas se integran alrededor de:

1. Estrategias Ofensivas.
2. Estrategias Defensivas.
3. Estrategias Genéricas.
4. Estrategias Concéntricas.

5.15.2 Estrategias Ofensivas o de Crecimiento

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes se menciona:

Concentración: Cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio; es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia. Por ejemplo, una empresa que sólo produce software de negocios.

Diversificación Concéntrica: Este caso se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria. Continuando con el anterior ejemplo, la firma de software de negocios, equipos de oficina.

Integración Vertical: Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio, está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia delante (después de producido el artículo). Un ejemplo de integración hacia atrás puede ser que decide producir su propia materia prima. O una de integración hacia delante, cuando la firma de software de negocios establece su propia red de distribución.

Diversificación de Conglomerado: Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad. Por ejemplo, la empresa de software de negocios decide crear y entrar al negocio financiero estableciendo una compañía de financiamiento comercial.

Fusiones: La fusión es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones. Por ejemplo, dos PYMES que se unen para integrar equipos y operar como una sola empresa.

Adquisiciones: Es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.

Operaciones Conjuntas: (Joint Ventures) Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.

Innovación: Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.

Alianzas Estratégicas: La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

5.15.3 Estrategias Defensivas

Las Estrategias Defensivas se aplican en una empresa para anticipar los

problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la gerencia se han definido cuatro, es como sigue:

Reducción: Consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad. Esto ocurre fundamentalmente cuando una organización tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.

Desinversión: Cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su Misión. Esto ocurre especialmente en empresas que entran en una diversificación sin dirección.

Liquidación: Vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales es liquidarla. Generalmente, una empresa recurre a esta estrategia cuando su negocio ha llegado a niveles tales de ineficiencia que ya no es posible recuperar eficientemente su tarea empresarial.

Recuperación: Este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarla en condiciones para que sobreviva y de utilidades.

Alianzas Estratégicas: La búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Estas alianzas son generalmente temporales.

5.15.4 Estrategias Genéricas o Globales

Las Estrategias Empresariales también pueden ser globales y referidas a todas las Unidades Estratégicas de Negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

Productividad Laboral: Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel, agilizar y flexibilizar la organización será una estrategia prioritaria. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las consecuencias que ello implica.

Modernización Tecnológica: Se tomara todas las acciones y hará las inversiones que le permitan mantener su liderazgo tecnológico. La existente deberá ser utilizada más eficientemente. Crear y mantener una Cultura de Información será una Estrategia empresarial que exige un Plan de Acción concreto.

Orientación al Mercado: Formalizar la función de mercadeo será una tarea de urgencia. Para ello se definirán las funciones básicas de dicha área y se priorizarán sus actividades. Especial importancia tendrán las tareas relacionadas con el conocimiento del mercado, del cliente, la evaluación y desarrollo de productos, la auditoría de mercados y servicios.

Comercio Internacional: Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica, la reforma financiera y las modificaciones en el comercio exterior, para ello, en primer lugar consolidará las actividades de comercio exterior que actualmente realiza.

Evaluará la factibilidad de ampliar la cobertura de las actividades de los negocios internacionales de la empresa con el fin de estar a tiempo en el lugar correcto y oportuno.

Estimulará Alianzas Estratégicas para la provisión de servicios de Comercio Internacional.

Mercadeo Empresarial Interno: Se asumirá y ejecutará un agresivo programa de mercadeo interno. Buscará llegar y comprometer a su primer mercado: El cliente interno.

5.15.5 Estrategias Concéntricas

Las Estrategias Concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los cambios acelerados del mundo actual que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obliga a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes

áreas funcionales. Para que esto suceda es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacitación del personal estén presentes e influyeran la totalidad de la vida organizacional. Sin ellos, en la actualidad, no es posible sobrevivir.

Las empresas tendrán especial cuidado en incluirlos en la formulación de las estrategias para su caso particular.

5.16 Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

“¿Qué estamos haciendo?”: Esta es quien sabe la pregunta más antigua y crítica que una organización debe responder. A la fecha, las medidas financieras han sido el método más común para evaluar el desempeño de una compañía. El Balanced Scorecard es una técnica aprobada que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura más completa del desempeño. La clave está en vincular. Los ejecutivos hoy quieren saber que toda la organización está alineada y moviéndose hacia la visión estratégica. El Balanced Scorecard proporciona una serie de medidas diseñadas para unir la brecha entre la gran Visión de la Empresa y las acciones del día a día de los empleados. Ayuda a asegurar que los sistemas internos y los procesos estén orientados hacia la satisfacción del cliente y el desempeño financiero.

5.16.1 ¿Qué hace el Balanced Scorecard?

- Aclara y transmite la Visión & Estrategia a través de la organización.
- Comunica y vincula los objetivos organizacionales a las actividades de los Departamentos.
- Se vinculan los Planes, Metas y Proyectos.
- Promueve la Retroalimentación y Comunicación.
- El aprendizaje y el liderazgo son vinculados, asegurando así un planeamiento sucesivo.

La urgencia por tener el Scorecard terminado es uno de los mayores obstáculos para realizar un Scorecard confiable. Las organizaciones quieren cumplir, crear unos números y moverse al trabajo real, sin tomar conciencia del poder y el impacto del Scorecard en su jornada.

El Scorecard no es un producto terminado, sino un proceso iterativo. Los ejecutivos modifican y ajustan el Scorecard a manera que van descubriendo formas mejores de ver sus números y refinar sus procesos. Aprender a que ¡los números son sólo números!, tienen poco sentido para cualquier otra persona que no sea de la compañía que los desarrolló. El secreto está en su estructura. Ver cómo cada uno está construido para reflejar las necesidades del negocio, algunos están completos y otros tienen partes que aún no han sido identificadas.

BALANCED SCORECARD



El Líder Estratégico: A medida que los individuos se desarrollan profesionalmente, ellos deben aprender a establecer un enlace directo entre sus actividades diarias y los resultados del negocio. Ellos deben cambiar de cumplir con el trabajo a facilitar iniciativas estratégicas. Ellos aprenden cómo integrar los esfuerzos a través de la organización y

desarrollar habilidades para intervenir en el cumplimiento de la estrategia. Los Líderes Estratégicos saben cómo ver el éxito y saben cómo motivar a otros a alcanzar las metas del negocio. Ellos monitorean sus actividades y escuchan a las cinco voces que guían su negocio (Financiera, Cliente, Procesos, Tecnología y los Asociados) asegurándose que su tiempo sea asignado a las áreas correctas.

5.16.2 El Cuadro de Mando Integral

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de Contabilidad Financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: El Cuadro de Mando Integral. Sigue teniendo los Indicadores Financieros Tradicionales, pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos Indicadores Financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la Era de la Información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los Indicadores Financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la Visión y Estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

5.16.3 Características del Cuadro de Mando Integral

- El CMI (Cuadro de Mando Integral) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito

competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

- El Cuadro de Mando Integral traduce la Estrategia y la Misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un Sistema de Gestión y Medición Estratégica.
- El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.
- El Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las Finanzas, los Clientes, los Procesos Internos, la Formación y crecimiento.
- El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

5.16.4 El Cuadro de Mando Integral y Tablero de Comando Simplificado para Pequeñas y Medianas Empresas

Para el Líder de una Empresa quien puede ser desde el Propietario hasta un Gerente, una crisis económica empresarial puede representar un reto, una oportunidad o en el mejor de los casos, una etapa o fase hacia el eventual crecimiento.

El BSC (Balanced Scorecard) o CMI (Cuadro de Mando Integral) presenta una solución innovadora orientada no solamente a las PYMES sino a cualquier empresa, desarrollada bajo una metodología de desarrollo estratégico y apoyada en las tecnologías de la información que posibilita la

creación de dicho Cuadro de Mando para la empresa. Se debe planificar la implantación operativa desde las primeras fases del diseño de la estrategia y definir los Factores Críticos de Éxito para el cumplimiento de los objetivos de la implantación.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral (CMI):

- Permite el diseño de la estrategia comercial que apunte hacia la Misión de la empresa.
- Proporciona un amplio marco que traduce la Visión y la Estrategia en indicadores coherentes.
- Comunica e implementa una estrategia operacional que integra objetivos, indicadores, metas y planes de acción.
- Esta dirigido a empresas de servicios y comercio que buscan resultados verificables para mejorar la estrategia comercial y operacional con base a la gestión del Cuadro de Mando Integral.

Sus Características:

- Define los componentes de la Visión, Misión y Valores Corporativos.
- Analiza la Cadena de Valor en el cual se identifica las fortalezas y debilidades.
- Declara los objetivos financieros.
- Es una herramienta eficaz para la construcción del Mapa Estratégico.
- Define y prioriza según factibilidad e impacto, de planes de acción con énfasis en procesos.

Su Contenido debe:

- Diseñar el Cuadro de Mando Integral adecuado según la necesidad de cada empresa.

- Permitir realizar análisis financiero de la empresa.
- Analizar la definición de objetivos para mostrar la propuesta de valor al cliente y lograr la expansión de mercado.
- Definir los objetivos para el aprendizaje y crecimiento de la organización.
- Declarar los procesos internos.
- Identificar los procesos de la Cadena de Valor.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), es una herramienta necesaria para la gerencia para estudiar las diferentes áreas de la empresa permitiendo analizar y medir rendimientos.

El Balanced Scorecard debe permitir determinar el costo real de cada Unidad Productiva de la Empresa. En productividad se debe medir la actualización de cada uno de los factores productivos de la empresa y el modelo de Balanced Scorecard que integran los dos modelos anteriores con un sistema de alerta temprana que permita controlar el grado de cumplimiento de la estrategia seleccionada. Con la implementación de este sistema, se espera la mejoría notable en todas las áreas de la empresa.

Este Cuadro debe tomar en consideración dos tipos de factores, de manera Cuantitativa (presupuesto de ganancia neta) y Cualitativa (los criterios financieros) para lograr el alcance de aumentos significativos en la productividad que permitan ahorros importantes que ayuden a incrementar las ventas de estas pequeñas organizaciones.

Se pueden imponer retos tales como:

- Lograr un aumento de la productividad de la empresa.
- Lograr ahorros por mejora de la calidad y productividad de por lo menos 30% de lo facturado anualmente en ventas.

- Lograr un aumento de las ventas anuales en por lo menos el 50% respecto al año anterior.

Estos logros se plantearán en base al cumplimiento del Plan Estratégico y a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC). Ya desde el punto de vista metodológico se identificará conceptualmente el hilo conductor que enlaza el uso de la Planeación.

Estratégica, el Cuadro de Mando Integral e ISO.

5.16.5 Las Cuatro Perspectivas

5.16.5.1 La Perspectiva Financiera

El CMI retiene la Perspectiva Financiera, ya que los Indicadores Financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de Actuación Financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los Objetivos Financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo:

- Por los ingresos de explotación, Los rendimientos del capital empleado.
- O más recientemente por el Valor Económico Añadido.
- Otros Objetivos Financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.

5.16.5.2 La Perspectiva del Cliente

En la Perspectiva del Cliente de CMI, los directivos identifican los segmentos de Clientes y de Mercados, en los que competirá la Unidad de Negocio, y las medidas de la actuación de la Unidad de Negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una

estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen:

- La satisfacción del cliente.
- La retención de clientes.
- La adquisición de nuevos clientes.
- La rentabilidad del cliente y,
- La cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus Proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual o una corriente constante de productos y servicios innovadores o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La Perspectiva del Cliente permite a los Directivos de Unidades de Negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

5.16.5.3 La Perspectiva del Proceso Interno

En la Perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización deben ser excelentes. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

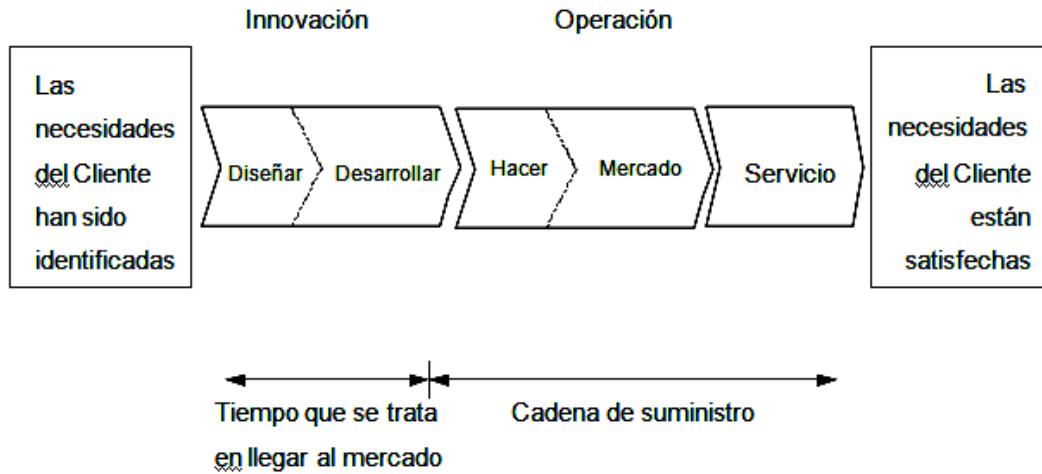
- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y,

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las Medidas de los Procesos Internos se centran en los Procesos Internos que tendrán el mayor impacto en la Satisfacción del Cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La Perspectiva de los Procesos Internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes.

Pueden ir más allá de las Medidas Financieras de la Actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes; sin embargo, el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los Objetivos Financieros y del Cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los Procesos Internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.



Procesos de la Empresa

Proceso de innovación

- * Diseño del producto
- * Desarrollo del producto
- * Servicio posventa

Procesos Operativos

- * Fabricación
- * Marketing

La Perspectiva de Cadena de Valor del Proceso Interno

La segunda novedad del enfoque Cuadro de Mando Integral es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente.

La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un costo inferior al precio que recibe.

5.16.5.4 La Perspectiva de Formación y Crecimiento

La Cuarta Perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Las Perspectivas del Cliente y del Proceso Interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas los sistemas y procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Estos objetivos están articulados en la Perspectiva de Crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la Perspectiva del Cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los Sistemas de Información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la

información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la Toma de Decisiones y de actuación.

Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

Sintetizando: El CMI traduce la Visión y la Estrategia en Objetivos e Indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye Indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

5.17 Las Relaciones de Causa y Efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos y medidas en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando integral, sin excepción. Por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida de Cuadro de Mando en la perspectiva financiera.

El inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el Cuadro de Mando (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE.

Pero ¿Cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes?.

Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la Entrega Puntual de Pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues,

se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez se espera que conduzca a una mejor actuación financiera. Así pues, tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional.

Puede que para que el negocio alcance una EPP mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclos cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores ambos que pueden ser medidas del Cuadro de Mando en la Perspectiva Interna. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos? Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la Perspectiva de Crecimiento y Formación. Ahora ya podemos ver cómo toda una cadena de relaciones de Causa y Efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del CMI.

MAPA DEL BALANCED SCORECARD

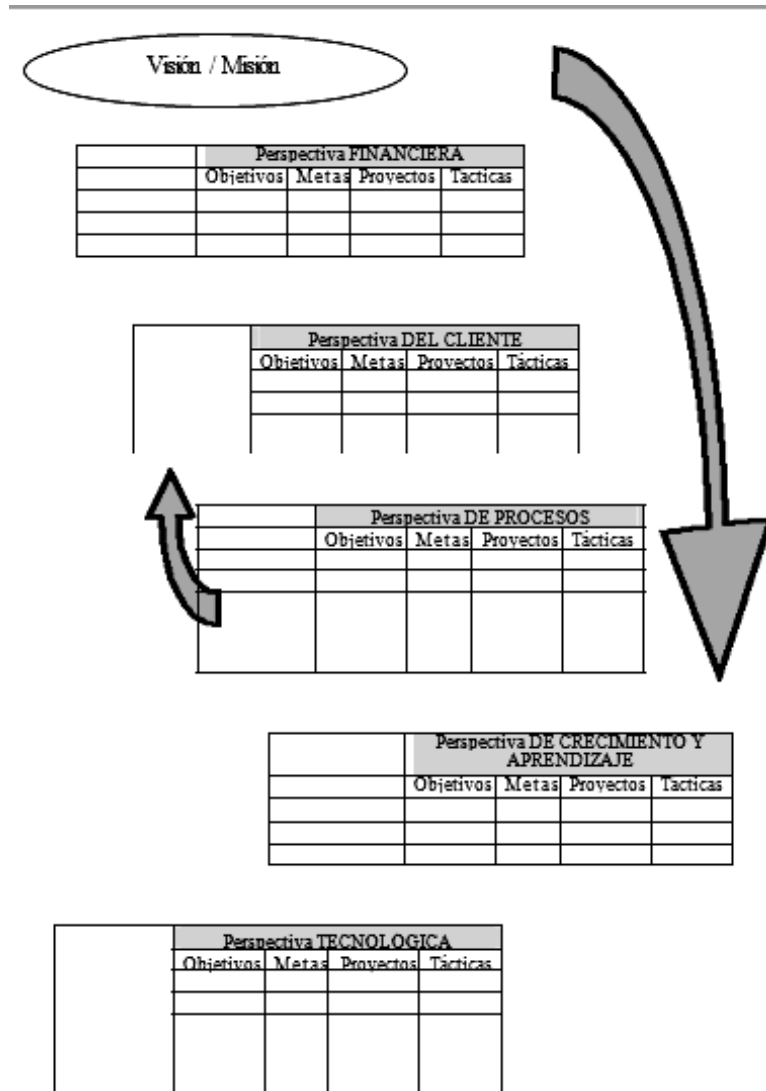


Gráfico N° 3

GRÁFICO PARA LA FORMACIÓN DE LA PERSPECTIVA, OBJETIVO E INDICADOR PARA EL BALANCED SCORECARD.

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera (Satisfacción de necesidades)	Confort Sensación de comodidad en el hogar y el trabajo.	<input type="checkbox"/> Adaptación al ambiente social- laboral. <input type="checkbox"/> Condiciones de salubridad laboral. <input type="checkbox"/> Satisfacción con el sitio de residencia.
Financiera (Satisfacción de necesidades)	Pertenencia Participación en grupos sociales de interés	<input type="checkbox"/> Identificación con los valores del grupo. <input type="checkbox"/> Integración en las actividades del grupo.
Financiera (Satisfacción de necesidades)	Seguridad Sensación de estabilidad laboral y económica	<input type="checkbox"/> Conocimiento de la labor a realizar. <input type="checkbox"/> Satisfacción en la remuneración percibida. <input type="checkbox"/> Perspectivas de crecimiento profesional.
Cliente	Orientación al Cliente Conocer y satisfacer las demandas del cliente, anticipándose a sus necesidades.	<input type="checkbox"/> Identificación de las necesidades del cliente. <input type="checkbox"/> Atención al cliente. <input type="checkbox"/> Satisfacción al cliente
Cliente	Satisfacción del Cliente Eficiencia en la solución de las necesidades del cliente.	<input type="checkbox"/> Eficiencia en tiempo. <input type="checkbox"/> Eficiencia en calidad. <input type="checkbox"/> Eficiencia en valor.
Procesos Internos	Orientación a resultados Gestionar eficazmente los recursos atendiendo al cumplimiento de objetivos y mejora de resultados.	<input type="checkbox"/> Eficacia de la gestión de tiempos y medios. <input type="checkbox"/> Orientación a objetivos. <input type="checkbox"/> Resolución de problemas.
Procesos Internos	Anticipación al Cambio Mostrar disposición a aceptar y promover cambios	<input type="checkbox"/> Flexibilidad y adaptabilidad <input type="checkbox"/> Gestión del cambio continuo.
Procesos Internos	Relaciones interpersonales Colaborar en forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas.	<input type="checkbox"/> Ámbitos de cooperación. <input type="checkbox"/> Participación en objetivos comunes. <input type="checkbox"/> Habilidad social. <input type="checkbox"/> Rol de grupo.
Procesos Internos	Innovación Aportar ideas y soluciones en forma creativa y permanente	<input type="checkbox"/> Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos. <input type="checkbox"/> Gestión de la innovación. <input type="checkbox"/> Creatividad en la búsqueda de soluciones.
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Compromiso Demostrar una buena disposición y asumir responsabilidades en forma correcta	<input type="checkbox"/> Disposición <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Autodesarrollo
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Energía Actuar con seguridad y tenacidad, mostrando tolerancia al estrés y a la frustración en situaciones de tensión.	<input type="checkbox"/> Tenacidad <input type="checkbox"/> Control emocional
Aprendizaje y Crecimiento	Comunicación Saber escuchar y expresarse en forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado.	<input type="checkbox"/> Transmisión de información <input type="checkbox"/> Influencia <input type="checkbox"/> Habilidades comunicativas
Aprendizaje y Crecimiento	Liderazgo Tener habilidad para influir, motivar y dirigir a las personas	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones. <input type="checkbox"/> Organización y coordinación <input type="checkbox"/> Delegación

Utah University. "El Balanced Scorecard". Junio 2002.

5.18 Comentario sobre el Balanced Scorecard

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de Contabilidad Financiera. Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El CMI - **C**uadro de **M**ando **I**ntegral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los Indicadores Financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El CMI, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un Sistema de Indicadores en un Sistema de Gestión.

A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los

presupuestos anuales.

- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Muchos gerentes y directivos de PYMES se preguntan hoy por hoy, si el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión estratégica puede ser utilizado en su empresa, o si por el contrario, la aplicabilidad del concepto queda limitada por el tamaño de la compañía y sólo puede ser implementado en grandes corporaciones. La respuesta a la pregunta es completamente afirmativa, es decir, el BSC sí puede implantarse sin restricción alguna en una PYMES.

Recuérdese que el BSC persigue, según sus autores Kaplan y Norton, cinco propósitos fundamentales:

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Nótese que todos ellos implican la existencia de una estrategia empresarial específica, cuya ejecución será inducida y monitoreada a través de la metodología y los indicadores del BSC. Y esa es la verdadera cuestión relevante, que la mayoría de las PYMES no cuenta con unos objetivos organizacionales y con una estrategia definida para alcanzarlos.

Así las cosas, no existe razón alguna para afirmar que en una PYMES no se puede utilizar eficazmente el BSC. En realidad, la definición de una estrategia empresarial no ocurre de manera abstracta en la mente de los directivos y gerentes, sino que al mismo tiempo se van estableciendo las acciones concretas

para implementarla. De hecho, el BSC ha demostrado ser una poderosa herramienta de gestión para encontrar el vínculo entre la estrategia empresarial y tales actividades tácticas, por lo que en la práctica el proceso se realiza simultáneamente, es decir, se define la estrategia y al mismo tiempo se define el cuadro de indicadores y los mapas estratégicos propios del BSC. Lo único que se requiere es la voluntad política de los cuadros directivos de las PYMES, quienes deberán armar una estrategia coherente con la situación de su empresa y con el mercado en el cual éstas se desenvuelven.

Sin embargo, se deben tener en cuenta algunas consideraciones especiales para implantar el BSC en una PYMES. En primer lugar, hay que ser realistas en cuanto al Sistema de Información Gerencial (SIG) con el que cuenta la empresa y su capacidad para generar datos útiles. En muchas ocasiones se definen indicadores de gestión que no se pueden medir de manera eficaz, bien sea por las limitaciones propias del SIG actual, o sencillamente por no existe SIG alguno, como sucede hoy por hoy en muchas PYMES. Esta es una dificultad importante aunque no insalvable, y debe ser tenida en cuenta al momento de elaborar el BSC, buscando soluciones prácticas que permitan contar con la información que se necesita para inducir y controlar la estrategia.

Un segundo aspecto problemático detectado es la inercia que demuestran muchas PYMES en sus esquemas salariales, los cuales se consideran inamovibles. Es claro que la implantación de un BSC implica necesariamente cambios en la remuneración de las personas, pues la compensación laboral es uno de los inductores más efectivos para lograr el cambio y el enfoque hacia la estrategia. Esto no significa aumento salarial, principal temor de los directivos y gerentes, sino una reorganización que establezca un pago por metas logradas a todos y cada uno de los empleados.

Por último, es necesario estudiar con mucho cuidado los cambios que se quieren implementar y las consecuencias en el flujo de caja de las PYMES, que suele ser muy deficitario. En una PYMES, el plazo para cumplir los objetivos estratégicos

normalmente es de un año a lo sumo, mientras que en una gran empresa puede hablarse sin problema de tres a cinco años. Los cambios promovidos por el BSC pueden ser a más de un año, pero eventualmente pueden deteriorar la posición financiera de una PYMES en el corto plazo. Por ejemplo, un objetivo comercial como duplicar las ventas en un plazo de tres años, puede implicar grandes gastos de marketing que pueden no ser cubiertos adecuadamente por la empresa.

5.19 Definición de Ratios

Los Ratios son relaciones o proporciones entre magnitudes y características significativas de la situación, de la actividad, de la evolución o del rendimiento de la empresa.

Se expresan en forma de cociente o de porcentaje. Su utilización permite detectar, en las estructuras financieras, comerciales y técnicas de la empresa, modificaciones positivas o negativas, verificar en qué medidas se realizan los objetivos así como constatar las divergencias que se producen entre las decisiones y las realizaciones.

Los Ratios expresan sencillamente el resultado de la comparación entre dos cifras. Un Ratio puede mejorarse actuando sobre cualquiera de sus dos términos, o sobre ambos. Técnicamente, si el Ratio se expresa en forma de fracción, el término superior es el Numerador y el inferior es el Denominador. Esta posibilidad de actuar sobre el numerador o sobre el denominador, al tener las dos idénticas importancias, es una ventaja de los Ratios.

5.19.1 Objetivos de los Ratios

La elaboración y el cálculo de ratios tienen por objetivo determinar una relación entre dos fenómenos significativos y seguir su evolución relativa en el tiempo. Los Ratios permiten:

- Descubrir una situación anormal en una empresa.

- Hacer comparaciones entre empresas.

Fórmula Matemática y Explicación

$$R = \frac{A}{B} \quad \text{o bien} \quad R = \frac{A * 100}{B}$$

R: Ratio.
A, B: Elementos característicos
Cantidades Monetaria o físicas.

5.19.2 El Estándar

Es un patrón de referencia en términos del cual se define un fenómeno cualquiera de la empresa, cuantitativa o cualitativamente, con respecto a una evolución llamada "Normal", es decir con relación al 100%.

Son de aplicación corriente en el campo de la Técnica y de la Producción. No siempre lo son en otros campos: el Marketing, la Comercialización, la Gestión, la Dirección.

Un Estándar de actividad corresponde a la producción posible de un grupo de máquinas que funcionan dentro del horario normal, teniendo en cuenta los tiempos medios de mantenimiento, reparación y cambios de piezas.

El Estándar no indica un resultado máximo u óptimo, sino aquel que se puede esperar si todas las condiciones previstas se realizan sin sub carga, ni sobrecarga, ni subocupación ni sobre ocupación.

Los Estándares se establecen y calculan en función de experiencias prácticas anteriores debidamente observadas y analizadas. No tienen un carácter definitivo, en el sentido de que deben revisarse periódicamente y cada vez que se modifiquen las condiciones básicas que han permitido su cálculo. Sin embargo, aun cuando algunos Estándares no se adapten muy bien a la realidad, no es conveniente modificarlos con frecuencia. Todo

cambio de los Estándares implica nuevas bases de comparación. Aquellas que se realizan para largos periodos de tiempo no deben falsearse por el uso de un instrumento de medida cuya escala ha sido modificada muy a menudo. Es preciso pues que toda modificación de los Estándares se lleva a cabo con muchas precauciones y sólo ante una evolución irreversible del fenómeno.

El objetivo que se persigue con el establecimiento del Estándar es doble:

- Crear un Patrón de Medidas, un Sistema de Referencia con el fin de poder valorar las realizaciones en función de las normas establecidas.
- Inducir a los Directivos a cuantificar sus reflexiones y sus decisiones, obligándolas a identificar estas con las acciones previsibles mediante normas, dimensiones, cualificaciones y un sistema de tolerancias.

Es de todos conocido que la dimensión óptima y el rendimiento máximo de los capitales invertidos en el proceso de Producción / Ventas se obtienen de hecho, cuando las realizaciones coinciden de manera exacta con las Previsiones.

5.19.3 Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación

Otros de los elementos requeridos es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas (Eficacia) y los costos invertidos para lograrlas (Economía).

Estos Estándares o Medidas pueden ser los Índices Planeados para una Empresa, que son aquellos previamente determinados por la misma y que deben lograrse en el futuro. También pueden ser los Índices Históricos; es decir, aquellos establecidos por la Compañía sobre la base de hechos sucedidos en el pasado, por lo menos durante los tres últimos años.

5.20 Menú de Conceptos de Indicadores: Productividad, Eficiencia, Eficacia, Economía

Siempre que se habla de Medición, acuden a nuestra mente los signos vitales. En el Ser Humano, el funcionamiento de esta maravilla tan extraordinaria y compleja que es el Cuerpo Humano; se controla al menos inicialmente, a través de sólo cuatro factores: La tensión arterial, la frecuencia cardiaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura.

Con estos elementos un Médico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga, la Gestión tiene unos signos vitales; es decir, unos Factores Claves de Éxito que nos indican si la Gestión está dando resultados esperados o si por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la Gestión son cuatro: La Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía.

Dichos Indicadores se miden a través de Indicadores de Gestión los cuales nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de Productividad, Eficiencia, Eficacia y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender.

Así por ejemplo: Cuando la Gestión está fallando en la Eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa. En cambio, si es la Eficiencia de la Gestión la que muestra resultados pocos satisfactorios, el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como la Gestión de Suministros, los Procesos Productivos y la utilización de la tecnología para mejorar algunas alternativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o utilidades) es aumentando su Productividad.

5.21 Conceptos de Productividad

Concepto 1: La Productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la Gestión ya que es a través de la Administración de la Productividad que se obtienen los resultados que la empresa dispondrá para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Concepto 2: Es el logro de una determinada cantidad de productos o servicios tanto en unidades como en valores, en relación a la cantidad y monto de los recursos de la producción utilizados; incluye en consecuencia el costo de la producción.

¿Cómo se indica la productividad?. Este concepto puede indicarse como sigue:

$$\frac{\text{Cantidad de productos o servicios producidos}}{\text{Cantidad de recursos de la producción utilizados}} = \text{Productividad en unidades}$$
$$\frac{\text{Monto total de los productos o servicios producidos}}{\text{Monto de los recursos de la producción utilizados}} = \text{Productividad en valores}$$

La interpretación de los cocientes de la Productividad servirá de base para profundizar el análisis.

Debe entenderse que la Productividad en general, mide la relación entre el producto final y los insumos; esto es, si hay por ejemplo, un aumento en el jornal de los obreros, debería haber un aumento en la Productividad; sin embargo, puede ocurrir lo contrario, entonces habrá un factor negativo en algún sector de la empresa; por otro lado, hay aumento o mejora en la Productividad cuando se han racionalizado los Métodos de Trabajo, obteniéndose más cantidad y mejor calidad en la producción.

Muchas veces utilizando los mismos recursos, en comparación con otras oportunidades en que se utilizaban más recursos; en fin, hay una serie de

aspectos por contemplar, de acuerdo a la naturaleza de cada una de las empresas.

Concepto 3: Es la relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos invertidos en su producción. Se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{PRODUCTIVIDAD: } \rightarrow \frac{\text{Cantidad de bienes o servicios}}{\text{Factores de producción empleados}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD: } \rightarrow \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

Concepto 4: Se define como la relación aritmética entre la cantidad o valor de la producción y la cantidad o el valor de los factores de producción utilizados en ella. De ahí se habla del factor de la Producción, de la Productividad de la Empresa.

Se señala también que es la relación que existe entre los bienes y los servicios producidos y los recursos invertidos en la producción. Esta se representa en la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad de la empresa } \rightarrow \frac{\text{Cantidad de bienes y servicios}}{\text{Factores de producción empleados}}$$

Refleja la forma de ser aprovechados los recursos productivos, por eso se dice que mide la Eficiencia de las organizaciones. A mayor aprovechamiento, mayor Productividad de los Recursos.

Concepto 5: La OIT (Oficina Internacional del Trabajo) define a la Productividad como la relación entre la Producción Obtenida y los Recursos Utilizados para obtenerla.

La Productividad es cuantitativamente, la relación aritmética entre la cantidad o el valor de la producción, y la cantidad o el valor de los factores de productividad de un factor de producción referido a las unidades técnicas o naturales empleadas del mismo (Jornada de trabajo, horas-máquinas, etc.) o al valor y también de la Productividad de una unidad de producción o de una comunidad económica nacional.

5.22 Conceptos de Eficiencia

Concepto 1: La Eficiencia es la obtención de resultados en unidades y/o valores a nivel de área, actividad u operación, en comparación con ciertos patrones de medición y recursos utilizados.

La Eficiencia busca cumplir una meta con la obtención de costos, esfuerzos y tiempos mínimos, con la calidad deseada y en la cantidad propuesta; es decir, se busca una óptima utilización de los recursos de la producción; así habrá Eficiencia cuando:

- El empleado rinde el máximo de trabajo con un mínimo de esfuerzo y tiempo.
- El empleado logra máxima precisión y seguridad en su trabajo, con el mínimo costo.
- Las instalaciones de la fábrica son funcionales, de tal manera que permiten una fluidez óptima en las operaciones.

Concepto 2: La Eficiencia es el criterio integral que relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

Concepto 3: Es la utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente. Comparación entre los recursos reales obtenidos y los recursos que se debieron emplear.

¿Cómo se indica la Eficiencia?: Puede indicarse como sigue:

$$\frac{\text{Producción Real Obtenida}}{\text{Producción Estándar Esperada}} \times 100 = \%$$

5.23 Conceptos de Eficacia

Concepto 1: Es el cumplimiento de objetivos, es el logro de los efectos deseados. Según Peter Drucker la Eficacia es “Hacer las cosas correctas”. También se dice que es la capacidad para determinar los objetivos apropiados. La Eficacia implica elegir las metas acertadas.

Concepto 2: Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera, sin que se priven para ello los recursos o los medios empleados.

Concepto 3: Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la Visión que se ha definido.

Concepto 4: Relación entre el logro real y el potencial deseado.

Concepto 5: Se refiere al grado en que la organización realiza la Misión que se le encomendó. Incluye los impactos cualitativos del programa así como los Resultados Medibles e implica el grado en que el consumidor está satisfecho con los atributos intangibles del proceso y del output. Un programa eficaz con los inputs adecuados contribuirá a un conjunto de beneficios para una sociedad, pero es importante recordar que los beneficios interesantes para los clientes pueden ser los resultados de un conjunto de programas.

Evaluación de la Eficacia: Dos tareas se confunden cuando se trata de comprobar la Productividad y Eficacia de un programa Control y Evaluación.

El control se refiere a la tarea de recolección de datos, el registro de quién, qué, dónde y por cuanto. Suministra la retroalimentación que se utilizará a continuación para la Evaluación y posterior Planificación.

Concepto 6: Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

Eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz.

Eficacia se refiere a los “Resultados” en relación con las Metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se debe priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de Eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Concepto 7: La Eficacia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa para alcanzar las Metas o los Objetivos propuestos en la Planificación de las actividades de la empresa.

El Indicador para medir la Eficacia de acuerdo a su definición es la siguiente:

$$\text{Eficacia} \rightarrow \frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Objetivo Establecido}}$$

La Eficacia se refiere a los resultados en relación a las Metas y cumplimiento de los Objetivos Organizacionales, por eso para ser eficaz se debe priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los Objetivos y Metas previstas, por lo que se debe asegurar que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin.

Interpretación del Indicador: La Eficacia nos indica cuál es el porcentaje del total de los objetivos trazados por la empresa que han sido alcanzados durante su proceso productivo.

CRITERIOS PARA ANALIZAR LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS

- Esfuerzo.
- Impacto.
- Suficiencia de la realización.
- Relación Costo-Eficacia y
- Proceso.

El **ESFUERZO** es un criterio que pregunta si, dada la validez de una cierta aproximación, la cantidad de actividad (frecuentemente medida en forma de inputs) es adecuada o no para satisfacer las necesidades o demandas anticipadas.

El criterio **IMPACTO** es la medida de cuán bien el programa cumple sus objetivos de resultados. En un ejemplo de la red de autobuses, el impacto sería lo que el programa ha hecho para reducir el consumo del combustible y para aliviar la congestión. Es un criterio más fuerte que el del esfuerzo; sin embargo, plantea la cuestión de si merecía lograr el impacto o no, o si fue logrado eficientemente y con las menores consecuencias deseables.

La Evaluación también trata de la **SUFICIENCIA DE LA REALIZACIÓN** de la unidad suministradora. Esto se refiere a si el impacto fue suficiente o no para satisfacer la necesidad. Por ejemplo, en un sistema de recojo de desechos sólidos podemos medir el esfuerzo y después el impacto en toneladas de basura recogida, pero podemos no saber aún si el área está sucia o limpia. La introducción de un índice de limpieza aportaría una medida de la suficiencia de la realización.

La relación **COSTO – EFICACIA** estudia la cuestión de maximización de los beneficios dada una restricción en los costos. Es decir, dado un conjunto de resultados políticamente establecidos, determina el modo menos costoso de suministrar estos resultados. Implica elegir el proceso más capaz de producir un conjunto de resultados en la cantidad y calidad deseados.

PROCESO se refiere al modo cómo el programa suministra sus servicios, recogiendo datos sobre el por qué el programa procedió como lo hizo. Demasiado frecuentemente el evaluador dedica mucho tiempo a las otras medidas en términos de esfuerzo, impacto, suficiencia de la realización y relación Costo-Eficacia, entonces ¿Qué debo cambiar para mejorar esta realización?.

5.24 Conceptos de Economía

Concepto 1: La Economía en el desarrollo de las operaciones es lograr el costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado.

En términos pragmáticos, lo más económico es no gastar ningún dinero, pero el no gastar impide alcanzar los Objetivos o las Metas deseadas para la Organización o Institución, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos Objetivos o Metas.

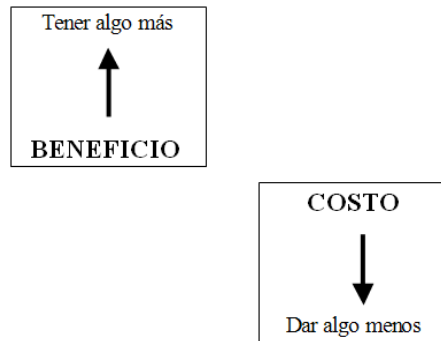
El Sistema de Contabilidad es el medio de que se valen las entidades para poder medir los costos invertidos en la obtención de las Metas, Objetivos o resultados deseados. Además deben suministrar información razonable y oportuna de los costos, lo cuales deben estar involucrados en el logro de los Objetivos, Metas o resultados deseados o en el proceso para lograrlos.

Concepto 2: Racionalización del gasto para mejorar la Eficiencia en las operaciones y en la ejecución de los programas.

Concepto 3: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas en el momento oportuno y en el menor costo.

Se señala que la Economía “Es el estudio de qué se produce, cómo y para quien. El problema central es cómo resolver el conflicto entre las demandas casi ilimitadas de los individuos y la capacidad limitada de la sociedad para producir bienes y servicios que satisfagan esas demandas. Esta muestra las disyuntivas a la que se enfrenta la Sociedad cuando tiene que decir qué bienes deberá producir”.

Problema de la escasez es administrar los Recursos Humanos, Productivos, Financieros u otros que tenemos, logrando el mayor beneficio. Está en términos de:



5.24.1 Metodologías para medir la Economía

1. Indicadores de Asignación de Recursos o Eficiencia

Es parte de los Objetivos de la entidad frente a los Recursos Utilizados, según Planes y Programas de la entidad, para lo cual se debe diseñar indicadores que permitan medir como fue la asignación y eficiencia de los mismos.

2. Indicadores Financieros

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros Indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar Deficiencias Financieras y Económicas.

3. Análisis de las Variables

Las variables determinantes de la rentabilidad permiten medir la Eficiente asignación de Recursos puesta a disposición del administrador, con el propósito de determinar la incidencia en el resultado del mismo.

4. Evaluación Económica

La valoración económica es otra metodología que permite a la Sociedad valorar los recursos productivos utilizados por una entidad y por consiguiente le representa un costo de oportunidad, el cual debe ser compensado en la generación del servicio o bien prestado.

En la determinación de esta metodología se parte del Análisis Costo – Beneficio, en el cual se establece si un proyecto o empresa contribuye a la consecución de objetivos del Estado o Empresa, como el de la eficiente asignación de recursos que posee para maximizar los beneficios netos.

Como los Precios de Mercado no reflejan los beneficios y costos sociales que genera la entidad, al estar distorsionado por la intervención del Estado con políticas como las restricciones a las exportaciones, los tipos de cambio artificial, los controles oficiales a los precios, las tasas de interés sobrevaluadas, salarios mínimos y subsidios que favorecen a determinados sectores y la poca movilidad de los factores de producciones etc., es necesario medir el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la evaluación de proyectos mediante los precios sombra; con el propósito de determinar las condiciones reales de la economía, así como los objetivos de la Política Económica.

Los Precios de Mercado son la cantidades pagadas por la empresa por los bienes y servicios utilizados, mientras los Precios Económicos reflejan el valor para la sociedad de esos mismos bienes si los hubiera empleado en proyectos alternativos.

Por lo anteriormente expuesto, el análisis de la Evaluación de Proyectos es necesario valorar la producción y costo a Precio Económico o Precios Sombra para realizar esta Evaluación Económica. Dada la imposibilidad de trabajar con precios sombra reales, se puede utilizar números índices por la facilidad de su cálculo.

5.24.2 Ratios Financieros: Herramientas para la toma de decisiones

Dentro de las Herramientas que el Analista Contable posee se encuentran los Ratios o Índices Financieros que nos permiten establecer una relación lógica para Tomar Decisiones respecto al futuro de una Empresa. Los Ratios o Índices Financieros son tan importantes que en ellos se basa la buena o errada decisión que van a establecer los dueños o accionistas sobre la marcha o continuidad de una empresa o la liquidación de la misma.

Los Ratios o Índices Financieros también nos permite establecer los Puntos Débiles que necesitan mayor atención de parte de la Alta Dirección.

Los Ratios igualmente tienen limitaciones, por lo tanto éstos se utilizan de acuerdo al tipo de empresa o del sector en el cual se desenvuelven.

En forma adicional al Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de una Empresa a través de los Ratios, el Diagnóstico de una Empresa se efectúa tomando en consideración los factores que a continuación se indican:

1. Recopilación de la Información Económica y Financiera relevante para la realización de un análisis adecuado.
2. Diagnóstico para Tomar Decisiones que pueden mejorar los Aspectos Débiles dentro de una organización empresarial; y
3. Diagnóstico oportuno para Tomar Decisiones que permitan aprovechar al máximo los aspectos fuertes de la empresa teniendo en consideración el entorno competitivo y globalizado

5.24.3 Áreas de la empresa prioritarias en el análisis económico, financiero y de gestión

En la Empresa debemos tomar en consideración el análisis teniendo en cuenta el Organigrama de la Empresa (funcional, operativo) de tal manera que podamos analizar a la misma tomando Factores Internos y Externos.

FACTORES INTERNOS

Áreas según el Organigrama	Factores que deben tomarse para el análisis
- Organigrama de la empresa	- Sector al que pertenece la Empresa.
- Área de Dirección	- Régimen, Tributario, Legal y Laboral. - Metas y Objetivos, etc. - Liderazgo y Decisión. - Planes para el Corto, Mediano y Largo Plazo, etc.
- Área de Ventas	- Posición de la Empresa en el Mercado. - Producto que se comercializa y el Entorno Competitivo. - Precio del Producto. - Publicidad - Forma de distribución del Producto o Productos que se comercializan. - Valor Agregado del Producto, etc.
- Área de Producción	- Tecnología Empleada. - Investigación de Nuevos Productos. - Capacidad Instalada. - Procesos de Producción. - Control de los Inventarios.
- Área de Recursos Humanos	- Forma de incentivar al personal y motivación. - Capacitación y Perfeccionamiento. - Ratio de la Rentabilidad del Capital.
- Calidad	
- Precio	
- Forma de Distribución, etc.	

FACTORES EXTERNOS son aquellos en los cuales la empresa se desenvuelve (nivel macroeconómico).

5.24.4 Herramientas para el análisis de corto y largo plazo

Habiendo señalado las herramientas para el análisis económico y financiero en el corto y largo plazo, éstas se aplicarán de la manera siguiente:

Índices Financieros para el Corto Plazo:

- Ratio de la Liquidez Corriente.
- Ratio de la Liquidez Severa o Prueba Ácida.
- Ratio de la Liquidez Absoluta.
- Ratio del Capital de Trabajo.
- Ratio de la Rotación de Existencias.
- Ratio del Promedio de Créditos Otorgados.
- Ratio de la Rotación de las Cuentas por Cobrar.
- Ratio del Promedio de Compras al Crédito.
- Ratio de la Rotación de las Cuentas por Pagar.
- Ratio del Capital de Trabajo.

Índices Financieros para el Largo Plazo:

- Ratio de la Rotación del Activo Fijo. □ □ Ratio de la Rotación del Activo Total.
- Ratio de la Rotación del Patrimonio.
- Ratio del Apalancamiento Financiero o de Solvencia.
- Ratio de Solvencia Patrimonial.

Índices Financieros que permitan el Crecimiento de una Empresa:

- Ratio del Margen de la Utilidad Bruta.
- Ratio del Margen de la Utilidad Neta.
- Ratio de la Rentabilidad Patrimonial.
- Ratio de la Rentabilidad del Activo.

5.24.5 Índices de gestión

El desempeño de una Empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de Gestión. Los Índices de Gestión son una unidad de Medida Gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras, es la relación entre las Metas, los Objetivos y los Resultados.

“Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse”

5.24.5.1 Clasificación de los Índices de Gestión

Los Índices de Gestión se clasifican en tres grandes categorías a saber:

- Índices de Gestión Corporativos.
- Índices de Gestión por Unidades Estratégicas de Negocios.
- Índices de Gestión por Unidad Operativa.

5.24.5.2 Índices de Gestión Corporativos

Los Índices de Gestión Corporativos, o Macro-Índices, son resultado global de la Gestión en las Unidades Estratégicas y Operativas. Permiten monitorear el comportamiento total de la organización.

- Son Índices de Gestión Corporativos:
- Rentabilidad Global de la Compañía.
- Índices de Crecimiento.
- Participación en el Mercado.
- Índices de Satisfacción del Cliente.

5.24.5.3 Índices de Gestión por Unidad Estratégica de Negocios

Los Índices de Gestión por Unidades Estratégicas de Negocios son los resultados de cada Área Funcional de una Compañía.

Por tanto, la definición de estos, corresponde al tipo de estructura organizacional que tenga cada empresa. Si la compañía tiene una estructura funcional, los Índices se agrupan por Áreas Funcionales, de Mercado, Finanzas, Producción, Administración, Recursos Humanos, Tecnología, etc. En cambio, si la organización está estructurada en grupos de trabajo, los Índices de Gestión corresponderán a cada uno de los que integran la Estructura Organizacional.

5.24.5.4 Índices de Gestión Operativos

Los Índices de Gestión son el resultado de la gestión al nivel de Unidades como integrantes estratégicas de negocio. Se miden, por tanto, en los departamentos o secciones de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio.

Son Índices de Gestión Operativos los resultados que producen las Áreas tales como: Compras, Despachos, Cartera, Investigación y Desarrollo, Contabilidad, Capacitación, entre otros.

La clasificación anterior debe acomodarse a las características estructurales de la empresa para la cual se establecen los Índices de Gestión. Entonces, al clasificar las Áreas de Medición, es fundamental tener en cuenta el efecto agregado de los índices; de tal manera que, la Gestión se mida a todos los niveles organizacionales. Dentro de esta concepción es posible llegar hasta niveles mucho más micro de medición. Por ejemplo, diseñar índices de gestión para sub-unidades e inclusive para un puesto más específico.

5.25 La Fórmula de los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas

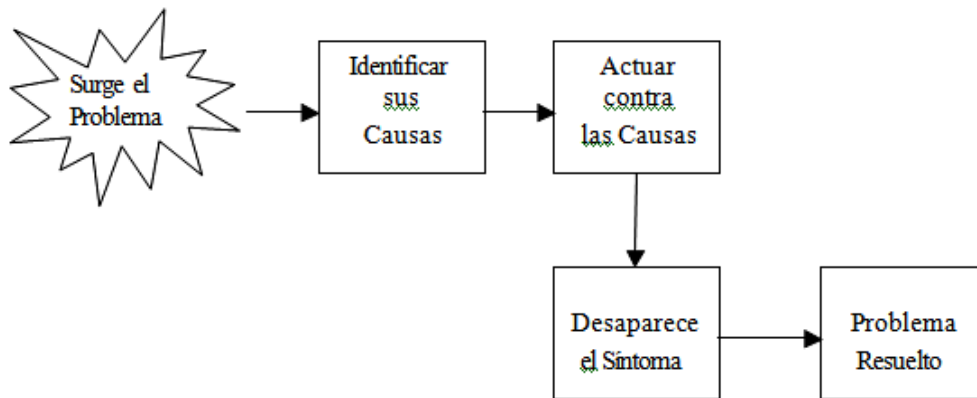
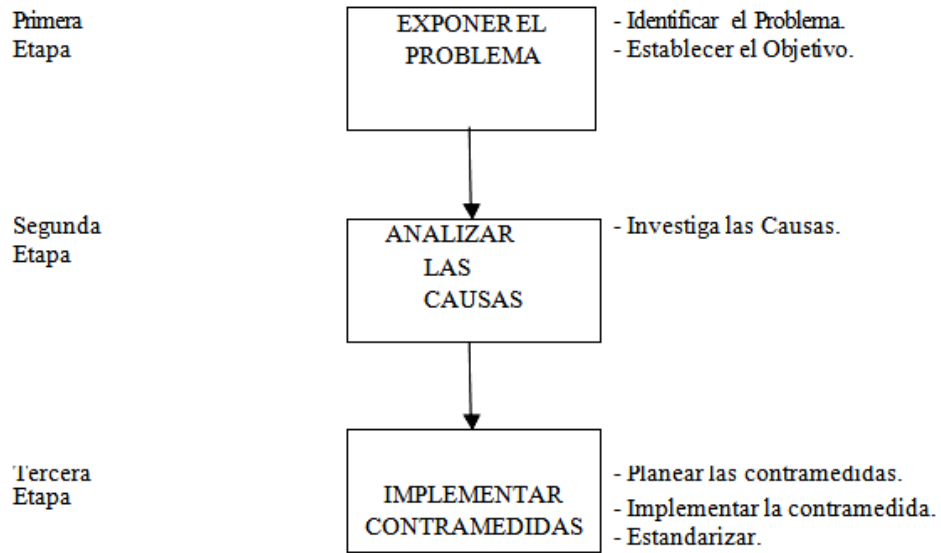
Los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas es una Metodología desarrollada por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses.

Muchos deportes y juegos han establecido sus planteamientos y tácticas y es imposible ganar sin dominarlas. La Solución de Problemas es exactamente igual. No se logrará ningún beneficio si se sigue el procedimiento equivocado o se toma una acción correctiva al azar.

La fórmula de los Siete Pasos de Control de Calidad es el procedimiento básico para la Solución de Problemas Científica, Eficiente y Eficazmente, es una estrategia fundamental que permite que cualquier equipo solucione los problemas aún más difíciles y alcanzar resultados sorprendentes.

Si se quiere lograr mejoramientos efectivos más hábiles y precisos, se tiene que conocer las reglas del juego; en otras palabras, conocer la fórmula de los Siete Pasos de Control de Calidad. El secreto para mejorar las habilidades de Solución de Problemas es conocer su fórmula y actuar de acuerdo a ella.

5.25.1 Enfoque de Control de Calidad en la Solución de Problemas



En este caso, el problema ha sido resuelto realmente. Es la verdadera solución del Problema.

5.25.2 Esquema de los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas

PASO Nº	PASOS BÁSICOS	ACCIONES
1	SELECCIONAR EL PROBLEMA Y DEFINIR EL TEMA	- IDENTIFICAR EL PROBLEMA - DEFINIR EL TEMA
2	COMPRENDER LA SITUACIÓN Y ESTABLECER LAS METAS	- ENTENDER LA SITUACIÓN Colectar datos Decidir los indicadores - ESTABLECER LAS METAS Decidir la meta (Fecha y beneficio)
3	PLANEAR LAS ACTIVIDADES	- DECIDIR QUÉ HACER - DECIDIR EL CRONOGRAMA - DIVISIÓN DE RESPONSABILIDADES
4	ANALIZAR LAS CAUSAS	- IDENTIFICAR LAS CAUSAS POSIBLES - ANALIZAR LAS CAUSAS - DECIDIR LAS CAUSAS PRINCIPALES
5	CONSIDERAR E IMPLEMENTAR LAS CONTRAMEDIDAS	- CONSIDERAR LAS CONTRAMEDIDAS Proponer ideas para Contramedidas. Seleccionar las Contramedidas. - IMPLEMENTAR LAS CONTRAMEDIDAS Plantear forma de implementarlos Implementar las contramedidas.
6	VERIFICAR LOS RESULTADOS	- CHEQUEAR LOS RESULTADOS - COMPARAR LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS TRAZADOS - IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES
7	ESTANDARIZAR Y ESTABLECER EL CONTROL	- ESTANDARIZAR Establecer nuevos estándares Decidir Métodos de Control. - ESTABLECER EL CONTROL Difundir los estándares a las personas involucradas. Verificar que se estén manteniendo los beneficios.

Esta es la versión del Procedimiento de Solución de Problemas de Control de Calidad desarrollado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses.

VI. PROPUESTA

En base al desarrollo del presente Proyecto de Grado, se plantean las siguientes propuestas:

6.1 Contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a la Economía del País

La investigación desarrollada en el presente Proyecto de Grado, considera que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), tiene una alta incidencia en la economía del país, especialmente es el sector, pese a sus limitaciones es el sector que más a contribuido en la generación de empleos directos e indirectos, uno de los principales problemas de la Nación. Es posible que no sean empleos de calidad, sin embargo, las PYMES absorben significativamente masas de hombres y mujeres en la variable empleo.

6.2 Los Modelos de Gestión Administrativa de las PYMES

Si bien cada Pequeña y Mediana Empresa (PYME), tiene sus propias particularidades (como unidades artesanales, familiares y otros), resulta fundamental darle proyección empresarial en base a las experiencias exitosas de otros países. Una de esas herramientas es la gestión administrativa, expresada en posibilitar la maximización de la producción y la reducción de costos. La concretización de los objetivos en base a la eficiencia, puede viabilizar un crecimiento importante de estas unidades productivas.

6.3 Fortalecimiento de las PYMES

Las PYMES por sus particularidades, tienen rasgos de gran informalidad. Esta característica se constituye en una dificultad. Sin embargo, en base a programas sostenidos de largo plazo, implementados y diseñados por el Estado y la Cooperación Internacional, se puede mejorar sustancialmente la gestión y la calidad de las PYMES.

6.4 Capacitación y calificación de los Recursos Humanos de las PYMES

La trascendencia y el impacto de las PYMES en Bolivia es ya una realidad objetiva. Esta ya tiene un carácter transversal que ya se ha extendido a todos los sectores de la economía. Esta tendencia debe proyectarse a la modernidad en la producción y en la misma productividad. Este proceso requiere fundamentalmente de una adecuada capacitación y calificación de los pequeños y medianos propietarios, del personal y de otros. Esta capacitación debe ser sostenida y especializada, en función de las particularidades de cada unidad productiva.

6.5 Especialización de las PYMES en base a los procesos de Gestión

El siglo XXI exige que las PYMES se eleven gradualmente a las exigencias de este milenio. Este período histórico exige una transformación cualitativa de las PYMES; estas deberán pasar de un nivel de subsistencia a otros escalones cualitativamente superiores. Los requerimientos del mercado interno y particularmente del mercado externo son absolutamente elocuentes. Precios competitivos y productos de calidad. A estas condicionantes se debe agregar la dura competencia de otras empresas, con elevados procesos tecnológicos de producción y funciones eficientes de gestión administrativa.

Por lo señalado, la especialización de las PYMES debe priorizarse en el corto plazo, en base a la implementación de adecuados modelos de gestión.

6.6 Apoyar a las PYMES que cotizan en la Bolsa de valores

La presencia y cotización de varias PYMES en la Bolsa Boliviana de Valores (BBV) es altamente significativo, los cuales con innovadores mecanismos de créditos obtenidos de las entidades de microfinanzas y de otras instituciones bancarias, anticipan el pago de todas las facturas por cobrar que estas tienen con empresas grandes por la venta de bienes y servicios.

Esta experiencia positiva debe ser valorada, y se debe reproducir a otras PYMES que ya han madurado institucionalmente.

6.7 Las PYMES, las Alianzas y las Cadenas Productivas

Ante la falta de políticas estatales para la creación de empleos, surgen nuevas PYMES con mayor volumen. Esta es una característica de todos los días. Este proceso es ya irreversible. Esta proyección debe ser apoyada, porque genera tasas significativas de empleos, incluso en mayor dimensión que el sector formal de la economía, pese a su baja productividad y calidad. Estas debilidades pueden ser revertidas en base a la formación de alianzas estratégicas con empresas ya consolidadas desde el punto de vista de la empresa. Incluso estas alianzas y cadenas productivas pueden establecerse entre las mismas PYMES, aspecto que potenciaría su estructura productiva, su capacidad de negociación y la incursión en los mercados.

6.8 El Estado y las PYMES

La dimensión y el aporte de las PYMES a la economía, debe ser apuntalado por políticas efectivas por parte del Gobierno Central. Para dicho propósito, desde las entidades estatales se deben impulsar la creación de Centros de Negocios, que capaciten, asesoren y apoyen la gestión de las PYMES. Es fundamental la participación del sector privado, por su reconocida experiencia.

El Estado tiene que impulsar políticas de transformación del sector, desde la producción artesanal hacia la modernidad. Se deben eliminar las distorsiones existentes, crear un clima favorable a las inversiones, posibilitar la transferencia de tecnología, la búsqueda y consolidación de mercados. Todos para que vayan madurando las condiciones de un mayor bienestar de la población.

6.9 Las Microfinanzas, el soporte estatal y la Cooperación Internacional

Los soportes de las microfinanzas, hasta el momento, permiten cubrir en gran medida los costos de financiamiento de las PYMES. Por el desarrollo y la proyección de las PYMES, es vital e imprescindible la inyección cada vez más fuerte de asistencia crediticia del Estado y de la cooperación internacional.

En gran medida, muchas PYMES, están localizadas en zonas peri-urbanas y en zonas rurales, principales bolsones de pobreza crítica del país. Si se trata de luchar y erradicar la pobreza, el apoyo a las PYMES es un excelente instrumento.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

01. Las PYMES deben adecuarse al impacto y a la intensidad de la velocidad de cómo están acelerando los cambios fugazmente. Para tal efecto, deberá demostrar una capacidad de respuesta capaz de absorber la incertidumbre que dichos cambios puedan ocasionar para así neutralizar o minimizar los riesgos que ponga en peligro su existencia.

02. Es necesario que los Propietarios de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), deben organizarse para resolver conflictos situacionales y superar sus Debilidades o Amenazas, generar propuestas antes de que éstas los desestabilicen y tengan poco margen de adaptabilidad, flexibilidad o reacción para enfrentarlas.

03. Considerando que los Micro y Pequeños Empresarios (PYMES) no ponderan sus Ventajas Competitivas, se debe impregnar a dichas empresas de una identidad corporativa de optimismo en búsqueda del éxito y desarrollar una Cultura Organizacional Competitiva, en base al trabajo en equipo, con la finalidad de obtener la excelencia empresarial.

04. La característica base de la naturaleza de nuestras exportaciones es primaria; es decir, con escaso Valor Agregado y que cualquier esfuerzo empresarial debe estar orientado a incrementar dicho valor. Se debe analizar y descubrir las causas de la deficiencia de incremento de Valor Agregado, como base de cualquier intento para promover el desarrollo. Debemos aprovechar al máximo los recursos naturales, orientándolos a la producción y al incremento del Valor Agregado Boliviano. Es todo un reto; sin embargo, el progreso es producto de resolver las complejidades y los problemas; sean como persona, empresa, comunidad, región o país.

05. Ante los cambios de la última década, la PYMES requieren con urgencia de cambios estructurales, de gestión y de actitud, de manera tal que les permita crecer con rentabilidad y estabilidad alcanzando un mayor

grado de competitividad.

Estos cambios se refieren fundamentalmente a: Innovación, actualización, conciencia de la utilidad de información contable de Gestión, aplicación de nuevas ideas y tecnologías en la organización de su empresa y en especial, a saber aprovechar con eficiencia las oportunidades que les brinda su medio externo.

06. Las PYMES no solamente deben buscar una alianza estratégica con las grandes empresas, sino que es necesario que esta articulación se dé entre ellas mismas, lo cual elevaría su capacidad para emprender negociaciones a nivel de mercado como también con los intermediarios financieros y con el Estado.

07. Considerando que la Calidad debe alcanzar a todos los niveles de las empresas, es conveniente explicar la importancia e implantar el uso de las herramientas estadísticas para la toma y análisis de datos en la determinación de lograr la calidad de los productos y/o servicios (Causa y Efecto, Diagrama de Pareto, Diagrama de Flujo, Histograma, etc.) los cuales permiten reflejar objetivamente los resultados y ello conducirá hacia una acertada toma de decisión o ejecución de proyectos, dado que ya las PYMES poseen energía, capacidad de riesgo, perseverancia y creatividad.

08. Las PYMES y la empresa en general necesitan toda clase de información sobre las condiciones externas, tales como circunstancias sociales, económicas y políticas y avances técnicos. También precisan de información no contable sobre las operaciones internas.

09. Las PYMES y toda empresa deben gestionar bajo el Modelo de Planeación Estratégica, cuyo alcance, es fijar el norte empresarial más allá del corto plazo, más allá de lo inmediato, pues existe el riesgo de perderse en las consecuencias del momento.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

James Stoner, Edward Freeman & Daniel Gilbert Jr, Administración, Sexta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1995.

Harold Koontz - Heinz Weihrich, Administración, una perspectiva global, McGraw-Hill, México, 1998.

Don Tapscoot - Art Gastón, Cambio de Paradigmas Empresariales, McGraw-Hill, Colombia, 1995.

Fred R. David, Concepto de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México 1995.

Robert S. Kaplan - David P. Norton, El Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000 S.A., España, 1997.

Océano Centrum, Enciclopedia del Empresario, Grupo Océano, España, 2002.

John h/ancevich, Peter Lorenzi y Steven Skinner, ^Gestión, Calidad y Competitividad, Irwin, Panamá, 2003.

Analiza Charris & Hortensia Rowec, herramientas para la Gerencia de las Pequeñas y medianas Organizaciones, Norma, Panamá, 2003.

Meter F. Drucker, La Gerencia en la Sociedad Futura, Norma, Colombia, 2002.

Jean Paul Sallenave, La Gerencia Integral, Norma, Colombia, 2002.

Robert A. Cooke, Management para Pequeña y Mediana Empresa, McGraw-Hill, Colombia, 1996.