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

TESIS DE GRADO

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES DE LA PAZ PERIODO 2002 – 2012

POSTULANTE : Josué Romel Botitano Álvarez

DOCENTE TUTOR : Lic. Humberto Palenque Reyes

DOCENTE RELATOR : Lic. Vladimir Gutiérrez Loza

La Paz – Bolivia
2014

DEDICATORIA

El presente trabajo esta dedicado para mi querida mamá Martha quien con mucho sacrificio y esfuerzo supo luchar contra todo obstáculo en la vida para poder verme en este lugar, es sin duda lo mejor de mi vida y yo siempre estaré ahí para demostrárselo

A mis tíos Eusebio y Bertha quienes me acompañaron en las dificultades que tuve y siempre estuvieron apoyándome en las buenas y en las malas

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios, por que es por su obra y gracia que en este momento puedo cumplir una parte importante de mi vida, el fue mi guia y fortaleza siempre

A mi familia que estuvieron conmigo apoyándome y estando en los momentos más importantes de mi vida

A mi docente tutor Lic. Humberto Palenque Reyes quien con su sabiduría supo guiarme y apoyarme para poder concluir este trabajo

A mi tío Eusebio quien me apoyo en todo el tiempo de la elaboración de esta tesis. Muchas gracias.

CONTENIDO

INTRODUCCION 6

CAPITULO I 7
MARCO METODOLOGICO 7
1.1 Antecedentes 7
1.2 Planteamiento del problema 8
1.2.1 Identificación del problema 8
1.2.2 Formulación del problema 9
1.3 Objetivos de la investigación 9
1.3.1 Objetivo general 9
1.3.2 Objetivos específicos 9
1.4 Justificación 9
1.4.1 Justificación teórica 9
1.4.2 Justificación económica 10
1.4.3 Justificación social 10
1.4.4 Justificación metodológica 10
1.5 Alcances de la investigación 10
1.5.1 Alcance teórico 10
1.5.2 Alcance temporal 10
1.5.3 Alcance espacial 10
1.6 Hipótesis 11
1.6.1 Formulación de la hipótesis 11
1.6.2 Identificación de las variables 11
1.6.2.1 Variable independiente – relación causa 11
1.6.2.2 Variable dependiente – relación efecto 11
1.7 Metodología de la investigación 11
1.7.1 Tipo de investigación 11
1.7.2 Fuentes de recopilación de información 12
1.7.2.1 Fuentes primarias 12
1.7.2.2 Fuentes secundarias 12
1.7.3 Estructura de la investigación 12

CAPITULO II 13
MARCO TEORICO 13
2.1 Consideraciones 13
2.2 Evolución de la teoría de la competitividad 13
2.2.1 Modelo de comercio internacional (Adam Smith) 13
2.2.1.1 Ventaja absoluta 13
2.2.1.2 Ventaja comparativa 13
2.2.2 Modelo de las ventajas competitivas de las naciones 14
2.2.2.1 De las Ventajas Comparativas a las Ventajas Competitivas 14
2.2.2.2 De la Noción a la Competitividad de las Naciones 16
2.3 Marco analítico de competitividad de Michael Porter 17

2.3.1 Productividad 17
2.3.2 Empresa 18
2.3.3 Localización 18
2.4 Determinantes de la competitividad 18
2.4.1 Dotación de los recursos 19
2.4.2 Macroeconomía de la competitividad 19
2.4.2.1 Infraestructura social e instituciones políticas 20
2.4.2.2 Políticas macroeconómicas 20
2.4.3 Microeconomía de la competitividad 20
2.4.3.1 Calidad del ambiente de negocios "El Diamante" 20
a) Condiciones de los factores 21
b) Contexto para la estrategia y competencia de las empresas 22
c) Condiciones de la demanda 22
d) Sectores afines y de apoyo 22
2.4.3.2 Estado del desarrollo de clústers 23
2.4.3.3 Sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas 23
2.5 Estrategias competitivas en la industria 23
2.5.1 Estrategias 25
2.5.2 Formulación de estrategias 27
2.5.3 Estrategia Conforme Michael E. Porter 27
2.5.3.1 Estrategia corporativa 28
2.5.3.2 Estrategia competitiva 30
2.5.3.2.1 Estrategias genéricas 30
a) Liderazgo en costos 31
b) Diferenciación 31
c) Enfoque 33
2.5.4 Estrategia conforme Ansoff 34
2.5.5 Estrategia conforme Mintzberg 35
2.5.6 Análisis de la estructura industrial 39
2.5.7 Cadena de valor y ventaja competitiva 43
2.5.7.1 Actividades Primarias 44
2.5.7.2 Actividades de apoyo 45

CAPITULO III 47
SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES DE LA PAZ 47
3.1 Características generales 47
3.2 Cadena Productiva 48
3.3 Aporte al Producto Interno Bruto 52
3.4 Dinamismo del sector 54
3.5 Capacidad utilizada 57
3.6 Ventas Internas 59
3.7 Dinamismo y características empresariales 63

3.7 Análisis de la estructura industrial boliviana 70
3.7.1 Estructura del sector Condiciones de la Demanda Interna 70
3.7.2 Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas 71
3.7.3 Sectores conexos y de apoyo 72
3.7.4 Condiciones de los Factores 73

CAPÌTULO IV 75
ESTRATEGIAS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES 75
4.1 Población y muestra 75
4.2 Desarrollo y estudio de los resultados 75
4.2.1 Liderazgo en costos 75
4.2.1.1 Recursos humanos 76
4.2.1.2 Proveedores 80
4.2.1.3 Producción 82
4.2.2 Diferenciación 86
4.2.2.1 Marketing 86
4.2.2.2 Desenvolvimiento de productos 90
4.2.2.3 Innovación tecnológica 94
4.2.3 Enfoque 99
4.3 Consideraciones finales 101

CAPITULO V 103
ESTIMACION DEL MODELO ECONOMETRICO 103
5.1 Modelo Econométrico 103

CAPITULO VI 106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 106
6.1 Conclusiones 106
6.2 Recomendaciones 108

BIBLIOGRAFIA 109

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Fuerzas que regulan la competencia de un sector 15
Gráfico 2 Determinantes de la ventaja nacional competitiva 16
Gráfico 3 Determinantes de la competitividad 19
Gráfico 4 Aumentando la competitividad: mejorando el ambiente del negocio 21
Gráfico 5 Clasificación de las estrategias de Porter 28
Gráfico 6 Ventaja Competitiva 33
Gráfico 7 Componentes del vector de crecimiento 34
Gráfico 8 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad de un sector industrial . 40
Gráfico 9 Cadena Productiva Textil 51
Gráfico 10 Bolivia: Sector textil y de confecciones, Producto Interno Bruto 53
Grafico 11 Bolivia: Tasas de crecimiento del sector textil y de confecciones – PIB industrial . 56
Grafico 12 La Paz: Tasas de crecimiento del sector textil y de confecciones - PIB industrial... 57
Grafico 13 Bolivia: Sector textil y de confecciones, Capacidad utilizada 59
Grafico 14 Industria textil y de confecciones: Evolución del volumen físico de producción 60
Grafico 15 Industria textil y de confecciones: Evolución del volumen de ventas 61
Grafico 16 Sector textil y de confecciones: Volumen de ventas 62
Grafico 17 Industria textil y de confecciones: Evolución de los precios 63
Grafico 18 Base empresarial de la Industria Manufacturera 64
Grafico 19 Base empresarial del sector textil y de confecciones 65
Grafico 20 La Paz: Inscripción de Nuevas empresas Industrial y Textil 67
Grafico 21 La Paz: Cierre de empresas del sector textil y de confecciones 69
Grafico 22 Métodos de reclutamiento 76
Grafico 23 Formación de los empleados 77
Grafico 24 Entrenamiento 78
Grafico 25 Escolaridad media de la fuerza de trabajo 79
Grafico 26 Índice de rotación 80
Grafico 27 criterios para la selección de proveedores 81
Grafico 28 Procedimientos para obtener reducción en los costos de los proveedores 81
Grafico 29 Tiempo promedio de trabajo con los proveedores 82
Grafico 30 Planeamiento de la producción 83
Grafico 31 Razones para la planeación de la producción 83
Grafico 32 Acciones para mejorar el desempeño productivo de las empresas 84
Grafico 33 Indicadores de desempeño 85
Grafico 34 Comparación con la competencia 86
Grafico 35 Planeamiento de las acciones de marketing 87
Grafico 36 Principales atribuciones del departamento de marketing 88
Grafico 37 Principales instrumentos promocionales 88
Grafico 38 Búsqueda de marca 89
Grafico 39 Media competencia-marketing 90

Grafico 40 Fuentes de nuevos productos 91
Grafico 41 Responsabilidad por nuevos productos 91
Grafico 42 Frecuencia de lanzamiento de nuevos productos 92
Grafico 43 Nivel de aceptación de los productos 93
Grafico 44 Comparación con la competencia 94
Grafico 45 Nuevas tecnologías 95
Grafico 46 Características de las maquinas 95
Grafico 47 Beneficios de nueva tecnología 96
Grafico 48 Fuente de información para innovaciones tecnológicas 97
Grafico 49 Criterio de orientación de nuevas inversiones de capital 97
Grafico 50 Comparación con la competencia 98
Grafico 51 La empresa con los clientes 100
Grafico 52 Frente a la competencia 100

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Bolivia: Sector textil y de confecciones, aporte al Producto Interno Bruto ..52
Cuadro 2 La Paz: Sector textil y de confecciones, ... 54
Cuadro 3 Bolivia: Sector textil y de confecciones, tasa de crecimiento real 55
Cuadro 4 La Paz: Sector textil y de confecciones, tasa de crecimiento real 56
Cuadro 5 Bolivia: Sector textil y de confecciones, Capacidad utilizada 58
Cuadro 6 Base Empresarial de la Industria Manufacturera 64
Cuadro 7 Base empresarial del sector textil y de confecciones 65
Cuadro 8 La Paz: Nuevas empresas Industrial y Textil 67
Cuadro 9 La Paz: Cierre de empresas del sector textil y de confecciones 69

INTRODUCCION

Las empresas actuales precisan adaptarse a las presiones externas e internas generadas por la globalización y los cambios estructurales dentro e la industria textil boliviana, con el fin de mantener el rendimiento de sus utilidades y sobre todo poder sobrevivir y mantenerse en el mercado. Nuevas premisas adecuadas a nuevos factores están siendo exigidas para alcanzar la competitividad, siendo este el desafío actual de la industria textil y de confecciones de La Paz.

Identificar los factores que determinan la competitividad y las estrategias de un sector industrial es uno de los objetivos de los economistas y administradores industriales.

El presente trabajo discute y analiza la competitividad, estrategia, análisis estructural de la industria y los factores que inciden sobre estas, evaluando las estrategias competitivas como pilar de la competitividad. El debate partió de la comprensión de los conceptos de competitividad y ventajas competitivas buscando mostrar la dinámica de las empresas en el mercado.

El papel de la empresas bolivianas en esta era es la búsqueda de estrategias por medio de la adopción de nuevas tecnologías, minimización de costos, calidad de la mano de obra, complementados con el desenvolvimiento del marketing, innovación de productos y relación con los proveedores, entre otros, para hacer efectiva la transformación necesaria a las empresas en el actual ambiente de negocios.

El estudio tiene por objetivo analizar las acciones estratégicas adoptadas por 14 empresas del sector textil y de confecciones, partiendo de la colecta de datos desde los proveedores hasta el trato con los clientes. Para demostrar la evidencia de las estrategias competitivas fueron utilizadas las teorías sobre estrategias competitivas de Porter.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Antecedentes

En Bolivia desde el punto de vista del desarrollo industrial, el sector textil y de confecciones fue el impulsor de las formas de producción masiva, es uno de los sectores que más aporta al país y que mayor empleo absorbe. Sin embargo durante los últimos años se observó cambios que decidieron el futuro de la industria textil, cambios que sin duda marcaron la década con la oportunidad de nuevos mercados para las exportaciones bolivianas, especialmente al mercado estadounidense políticas de incentivo para las empresas textileras, entre otros.

Lo que no se pudo prevenir es que todo cambia y las industrias textileras deben tener la capacidad de adaptación frente a estos cambios, los cuales vienen de manera imprevista y radical. Estos cambios provienen de lo que Porter denominó las fuerzas competitivas dentro de un sector industrial y donde la competencia es el factor clave para permanecer en el mercado. Sin duda alguna los últimos años se experimentó varios de esos cambios tanto internos como externos a la nación, los cuales afectaron a la industria nacional; y peor aun cuando se habla del sector textil pues las repercusiones fueron mayores que en otros sectores industriales.

La pérdida del programa ATPDEA sin duda fue uno de las mayores fuerzas que impacto a la industria textil, perdiendo así la ventaja del impuesto arancelario sobre exportaciones. De esta forma grandes textileras como AMETEX cerraron y muchas otras empresas del rubro también, esto porque no supieron dar frente a estos cambios bruscos en la industria. Ninguna de las empresas pudo prevenir ni actuar frente a estas fuerzas debido a la falta de conocimiento sobre qué hacer en estas circunstancias.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Identificación del problema

Dentro la economía boliviana han existido siempre profundas transformaciones sociales, económicas, políticas, culturales, etc. Estos cambios también van ligados estrechamente a la coyuntura mundial actual que incide en el comportamiento de las actividades económicas en una nación. Dentro de las transformaciones podemos abarcar muchas entre ellas el aumento de competitividad en las organizaciones económicas debido a los procesos de globalización y la revolución tecnológica.

En el caso particular de los sectores industriales bolivianos se optaron distintas formas para dar frente a los cambios estructurales que aquejan a los países de América Latina. Por su parte el gobierno boliviano se centra en un objetivo principal que es el de definir una estrategia nacional para el desarrollo de la productividad y competitividad en las empresas, mejorar e incrementar el entorno de los negocios, diversificar y fortalecer la oferta de productos interna como externamente.

Tal proyecto se lo viene trabajando desde el 2001, pero la dificultad de la creación e innovación de ideas por parte de las empresas para dar frente a las nuevas fuerzas competitivas genera que tales transformaciones tengan una gran influencia para el desempeño empresarial en el proceso de competición. La competencia cada vez es más fuerte, los clientes más exigentes, además de querer obtener un producto con más calidad y precios bajos.

Toda unidad económica se encuentra en un medio en donde se originan los medios para la realización de su actividad y para el cual se destinan los resultados de su trabajo. El medio que envuelve a la organización es representado por el gobierno, tecnología, educación, proveedores, clientes, instituciones, empresas de la competencia; que pueden llegar a influenciar de manera directa o indirectamente el desempeño del sistema organizacional.

Las empresas frente a la situación de transformaciones buscan realizar acciones estratégicas que les garantice una posición competitiva en relación a sus competidores

y al mercado. La competitividad en el nuevo escenario no solo depende de la capacidad productiva que tiene una empresa o un determinado sector sino de las estrategias competitivas que esta genere en un ambiente competitivo y adecuado al patrón de conducta en el ambiente en que se compite.

1.2.2 Formulación del problema

En este contexto el presente estudio enfatiza la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las acciones de estrategia competitiva utilizadas por las empresas del sector de confecciones para enfrentar la competencia en el mercado y lograr una ventaja competitiva?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar las acciones estratégicas y dinamismo de las empresas del sector textil y de confecciones de La Paz inclinadas a buscar una buena posición en relación al mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores que inciden sobre el comportamiento de las empresas para mantenerse en el mercado.
- Analizar la dinámica de las empresas del sector textil y de confecciones de La Paz.
- Estudiar la estructura de las empresas textileras de La Paz en la actividad económica

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

El principal motivo de la investigación es el aporte a la ciencia económica a cerca de los procesos, mejorar estudios anteriores y abrir la mente hacia una nueva forma de

pensar sobre el tema de la estrategia empresarial ya sea desde el punto de vista microeconómico y macroeconómico.

1.4.2 Justificación económica

Las razones fundamentales de este estudio son netamente económicos y abarca variedad de investigaciones sobre el tema de la estrategia en economía, y como esta variable poco estudiada anteriormente logra un aporte significativo en la toma de decisiones de las organizaciones en general.

1.4.3 Justificación social

En cuanto a las razones sociales de la investigación radica en el continuo aporte de las empresas a la sociedad y la economía en su conjunto puesto que estos son los motores de un país y ellos generan empleo, servicios, productos, etc.; eh ahí la importancia de estudiar el comportamiento y dinamismo de las empresas bolivianas.

1.4.4 Justificación metodológica

En cuanto a la metodología utilizada el motivo principal fue la capacidad para poder obtener criterios tanto cualitativos como cuantitativos para poder lograr analizar la estrategia desde una perspectiva muy particular y con un elevado nivel de importancia tanto para la teoría económica como para los que la aplican.

1.5 Alcances de la investigación

1.5.1 Alcance teórico

Esta investigación tiene un alcance teórico bastante amplio desde los conceptos de competitividad, análisis de los sectores industriales hasta el análisis de las estrategias dentro de las empresas bolivianas.

1.5.2 Alcance temporal

Este estudio abarca un margen temporal de 10 años es decir: periodos 2002 - 2012

1.5.3 Alcance espacial

Este estudio se realizó trabajando específicamente en las empresas del sector textil y de confecciones del departamento de La Paz.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Formulación de la hipótesis

El análisis de las estrategias competitivas generadas y utilizadas por las empresas del sector textil y de confecciones permitirá obtener una posición estratégica en el mercado

1.6.2 Identificación de las variables

1.6.2.1 Variable independiente – relación causa

Factores que determinen las estrategias competitivas (producción, ventas, capacidad utilizada)

1.6.2.2 Variable dependiente – relación efecto

Posición en el mercado (capacidad para permanecer en el mercado)

1.7 Metodología de la investigación

1.7.1 Tipo de investigación

El presente estudio se caracteriza por la utilización del tipo de investigación exploratorio y descriptivo. El método descriptivo tiene la finalidad de descubrir y observar los fenómenos intentando describirlos, clasificarlos e interpretarlos pero sin modificarlos. En cuanto al método exploratorio se trata de examinar un tema poco estudiado o que no ha sido estudiado partiendo de un conocimiento superficial para profundizar.

La investigación más que una investigación cuantitativa es cualitativa; si bien posee ambos estudios lo que se pretende es identificar las acciones estratégicas inclinadas a buscar el posicionamiento competitivo.

Según Haguette (1987), Gil (1994) y Richardson (1999) las investigaciones cualitativas encajan perfectamente en situaciones para el estudio del funcionamiento de estructuras organizacionales, económicas, sociales y competitivas. Para Santos (1999) el estudio cuantitativo es importante la colecta y análisis cuantificada de datos; y por ende después de la cuantificación los resultados aparecerán automáticamente

1.7.2 Fuentes de recopilación de información

1.7.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que tienen relación directa con la realidad; de esta manera en esta investigación la fuente primaria es el cuestionario.

1.7.2.2 Fuentes secundarias

Los datos secundarios fueron obtenidos en libros, revistas, artículos, internet.

1.7.3 Estructura de la investigación

El presente trabajo esta estructurado en 4 capítulos:

CAPITULO I, abarca todo lo referente a la contextualización del problema, los objetivos, justificación, alcances y metodología del trabajo

CAPITULO II, presenta lo referente al marco teórico que comprende la competitividad, estrategia, sector de confecciones, industria.

CAPITULO III, abarca el marco práctico y análisis del sector textil y de confecciones de la investigación

CAPITULO IV, referente a los temas desarrollados enfocándose más al tema del objetivo general

CAPITULO V, modelo econométrico para la comprobación de la hipótesis

CAPITULO VI, conclusiones y recomendaciones de la investigación

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Consideraciones

2.2 Evolución de la teoría de la competitividad

2.2.1 Modelo de comercio internacional (Adam Smith)

2.2.1.1 Ventaja absoluta

La capacidad de un país para producir más de un bien dado con sus recursos propios. En el contexto de los swaps, la capacidad de una parte para tomar prestado a un tipo de interés inferior al asequible a la otra parte para una moneda dada.
Capacidad de un país para producir determinado bien utilizando menos recursos que el resto de países. La teoría de la ventaja absoluta defiende que los países deben especializarse en los bienes para cuya producción emplean menor cantidad de inputs que los demás países y exportar parte de éstos para comprar los bienes que otro país produce con un menor coste. El comercio internacional no se rige por esta teoría, sino por la teoría de la ventaja comparativa

2.2.1.2 Ventaja comparativa

Una situación en la que un país (o compañía) puede producir un artículo (o tomar dinero a préstamo) con un coste inferior que otro país (o compañía) en el sentido especial de que debe sacrificar menos de un bien alternativo para hacer su producción. El término se asocia tanto con la teoría de la ventaja comparativa (utilizada para explicar el negocio entre naciones) como con la teoría de la ventaja relativa para explicar la existencia de mercados de swaps.

Teoría desarrollada por David Ricardo cuyo postulado básico es que, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le convendrá especializarse en aquellas mercancías para las que su ventaja sea comparativamente mayor o su desventaja comparativamente menor.

2.2.2 Modelo de las ventajas competitivas de las naciones

2.2.2.1 De las Ventajas Comparativas a las Ventajas Competitivas

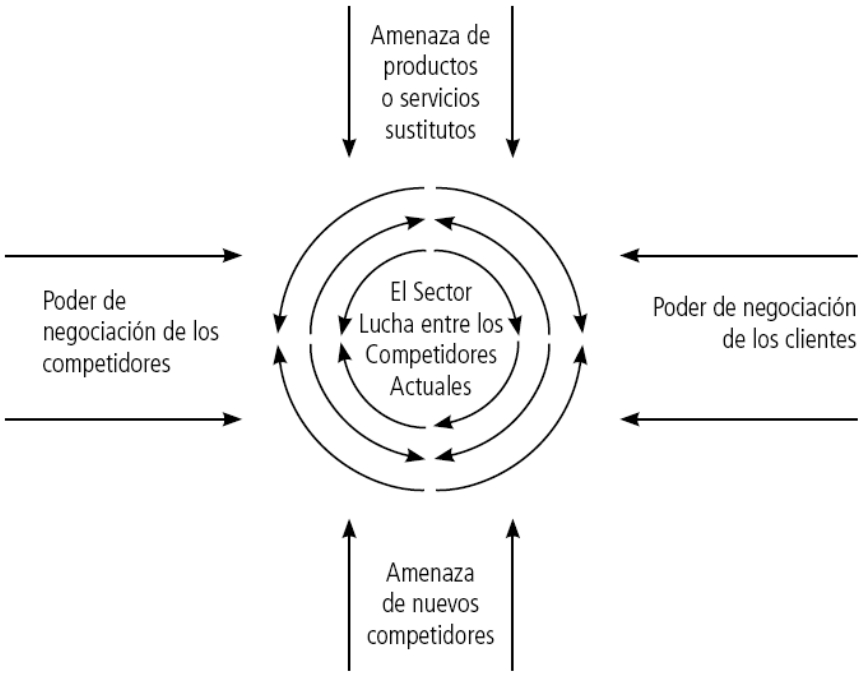
La teoría de la ventaja comparativa es ampliamente estudiada en los cursos de microeconomía, como elemento fundamental para el análisis del comercio exterior de los países. Tiene su origen en la teoría de la "ventaja absoluta" que apareciera en el primer libro moderno de economía, La Riqueza de las Naciones (Smith, 1776).

Según Hall y Liberman (2005 pg.515-516), en 1817 el economista inglés David Ricardo estaba en desacuerdo con el enfoque de la "ventaja absoluta" argumentando que esta no es un ingrediente necesario para el comercio internacional mutuamente benéfico. Proponía como alternativa la "ventaja comparativa" aquella que logra un país si produce un determinado bien con un costo de oportunidad más bajo que otro. La diferencia fundamental entre ambos enfoques radica en que la primera se da en la producción de un bien y se define por los recursos empleados; la segunda se basa en el "costo de oportunidad", que se mide en términos de los otros bienes que se podrían haber producido con esos recursos.

Desde entonces las "ventajas comparativas" están relacionadas con la especialización propia de cada país, es decir, aquello que es capaz de producir comparativamente mejor. Su fácil acepción le permitió convertirse en el indicador predilecto de desempeño del comercio internacional y una buena aproximación de la noción de competitividad, hasta 1980, cuando surgió el concepto de "ventaja competitiva" derivado fundamentalmente de la noción de productividad y de los factores que la determinan dentro de una empresa.

Esta visión de la productividad nace con la amplia divulgación de la obra Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar la Industria y la competencia (Porter, 1980), en la cual se propone un modelo para entender a las industrias y la competencia, así como para formular una estrategia global. El modelo presenta los cinco factores de la competencia que determinan el atractivo de un sector industrial y sus causas, así como los que cambian con el tiempo y pueden ser modificados mediante la estrategia.

Gráfico 1 Fuerzas que regulan la competencia de un sector



Fuente: PORTER, Michael. Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y conclusiones

Con esta investigación Porter (1999) plantea el enfoque de la "ventaja competitiva" como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. Este es igual a lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se logra ofreciendo precios más bajos que la competencia, por beneficios equivalentes a tener un precio más alto. A pesar de que cada empresa busaca este camino por distintos medios, su mejor estrategia debería reflejar un buen entendimiento del entorno que le corresponde.

Porter identifico tres estrategias genéricas que podían usarse, individual o conjuntamente, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasa el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

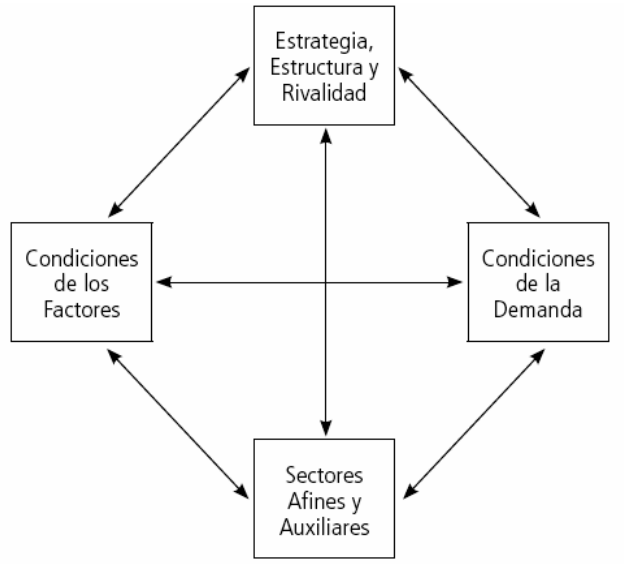
2.2.2.2 De la Noción a la Competitividad de las Naciones

El origen del concepto de competitividad de una nación se remonta varios siglos atrás con las teorías del comercio. Es finalmente la obra de Porter *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1990) la que marca las pautas del análisis que se desarrollara a futuro. En su obra reconoce los cambios en el entorno y la estabilidad de las tres estrategias genéricas, proponiendo la necesidad de contar con modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva de las naciones.

Por su parte Krugman (1994) sostiene que en el ámbito nacional la competitividad pierde relevancia, ya que los principales países no están compitiendo entre ellos, por lo que se trata más de un asunto interno de la nación que de un aspecto externo. Porter (1990) señala que esta depende de la capacidad de sus industrias para mejorar e innovar, y que determinadas empresas son capaces de hacerlo coherentemente, buscando implacablemente las mejoras y una fuente cada vez más perfeccionada de "ventaja competitiva"

Para el autor estos entendimientos dependen de los cuatro atributos de una nación que constituyen el póker de la ventaja nacional.

Gráfico 2 Determinantes de la ventaja nacional competitiva



Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva de las Naciones

2.3 Marco analítico de competitividad de Michael Porter

Porter presenta su perspectiva conceptual del tema en su obra *Las Ventajas Competitivas de las Naciones,* donde se define la competitividad de una localización (agente económico) como la productividad que pueden alcanzar las empresas ubicadas en ese lugar. Utiliza esta definición para entender los elementos que sustentan la prosperidad económica sostenible de un sitio específico, que puede ser un país, región, ciudad o clúster.

En si esta conceptualización está referida a la habilidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos; es decir el reflejo de la productividad con la que cada país utiliza sus recursos humanos, naturales y de capital. La empresa es el nivel donde se combinan esos recursos para generar bienes y servicios, en forma eficiente y productiva. De manera que la productividad alcanzada establece salarios, retornos de capital y de los recursos naturales; y por ende el estándar de vida del país. Las empresas son más productivas cuando el ambiente de negocios en el que operan es positivo.

La definición de competitividad de Porter distingue tres elementos importantes: la productividad, la empresa y la localización.

2.3.1 Productividad

La competitividad está determinada por la productividad con la que un país usa sus recursos. En este sentido depende de la calidad y singularidad de los bienes y servicios; y también de la eficiencia con la que ellos se producen. Es un proceso de largo plazo que resulta en la prosperidad de los individuos y de la sociedad en su conjunto. Además de que como consecuencia del aumento de productividad, los países más competitivos muestran un gran dinamismo en el comercio internacional de viene y servicios, flujos crecientes de inversión directa al país y sobre todo un alto grado de innovación tecnológica

2.3.2 Empresa

La fuente primaria de creación de riqueza es la empresa, es por ello que la competitividad de los países se basa en la capacidad que sus empresas tienen para competir. Según Porter la base de la consecución de los fines a obtener descansa en la capacidad y sofisticación de las organizaciones que operan en el país. Ningún país es competitivo si sus empresas no los son y para ello, estas más allá de poseer eficiencia operativa, deben tener un posicionamiento de estrategias único.

2.3.3 Localización

Un elemento crítico para la competitividad de la empresa es la ubicación en la que se encuentra. Porter plantea que con la intensificación de la globalización, la localización geográfica es más importante en lugar de serlo menos. Como se suele afirmar

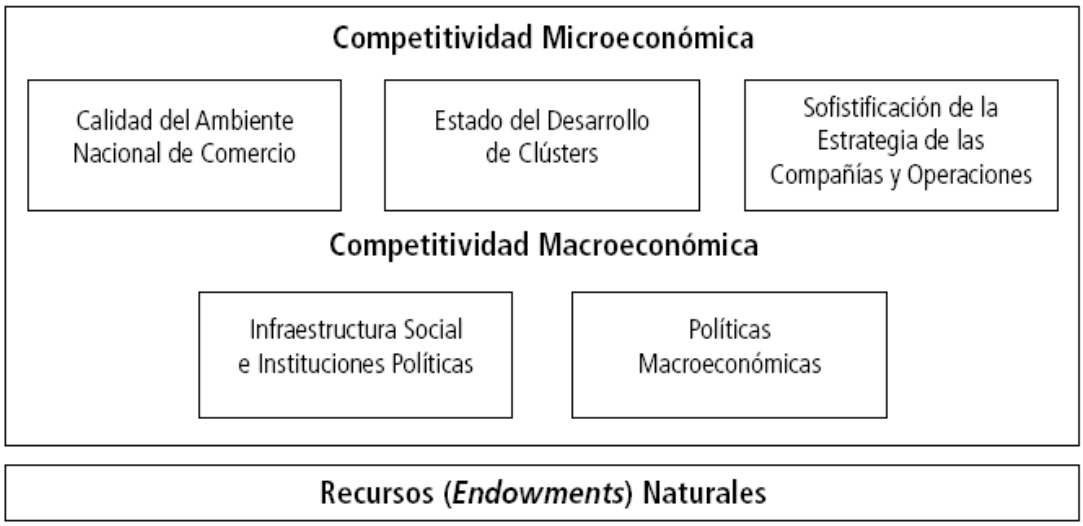
Las empresas conforme se internacionalizan deciden respecto a la localización de sus mercados, sus plantas industriales, laboratorios de investigación y outsourcing, etc. Esta situación les lleva a discernir las características de los ambientes de negocio de los países o regiones y evaluar factores como la calidad de la mano de obra, infraestructura, cantidad y calidad de los proveedores, nivel de sofisticación de los consumidores, regulaciones y otros.

La evaluación final de las empresas está orientada a elegir la localización que garantice el mejor ambiente de negocios para lograr sus objetivos estratégicos que le asegure un alto nivel de rentabilidad en el largo plazo.

2.4 Determinantes de la competitividad

Una vez definida la competitividad es necesario definir los factores que la afectan en una localización determinada, país, región, ciudad o clúster e identificar aquellos niveles en los que se debe actuar para mejorarla.

Gráfico 3 Determinantes de la competitividad



Fuente: PORTER, Michael. Notas

2.4.1 Dotación de los recursos

Constituyen el conjunto de los recursos naturales, la localización geográfica, el legado histórico-cultural, entre otros con los que cuenta un país. Esta dotación de recursos es importante para aumentar la competitividad de un país, sin embargo también puede inhibirla si no se avanza en los otros dos determinantes. Los países que compiten solo sobre la base de su riqueza en recursos naturales no son altamente competitivos y sus niveles de crecimiento son erráticos.

2.4.2 Macroeconomía de la competitividad

Crea el potencial para lograr alta productividad y fija el contexto para la competitividad. Los aspectos macroeconómicos que influyen en el nivel de la misma que alcanza un país se encuentran en dos áreas: infraestructura social e institucional y las políticas macroeconómicas.

2.4.2.1 Infraestructura social e instituciones políticas

Los aspectos sociales e institucionales son sustanciales al buen desempeño productivo de las empresas y a la competitividad del país. Esto implica que haya instituciones sólidas que garanticen las libertades políticas e individuales, estabilidad política, administración publica honesta y responsable para que las empresas se sientan confiadas al momento de invertir y desarrollar negocios.

2.4.2.2 Políticas macroeconómicas

La estabilidad económica del país y la seguridad de que los ciclos macroeconómicos sean bien manejados es importante para las decisiones empresariales. Los aspectos de manejo de política fiscal y monetaria pueden influir en la competitividad de la empresa y del país.

2.4.3 Microeconomía de la competitividad

La macroeconomía de la competitividad crea el potencial para la alta productividad, pero no es suficiente. La productividad finalmente depende de mejorar los fundamentos microeconómicos del país. La estabilidad macro así como la política económica y social son condiciones necesarias pero no suficientes para el logro de la competitividad en un país. El ambiente microeconómico en el que la empresas desarrollan sus prácticas operativas, donde diseñan e implementan sus estrategias y el dinamismo de la competencia local son claves para el desarrollo de la misma en un país.

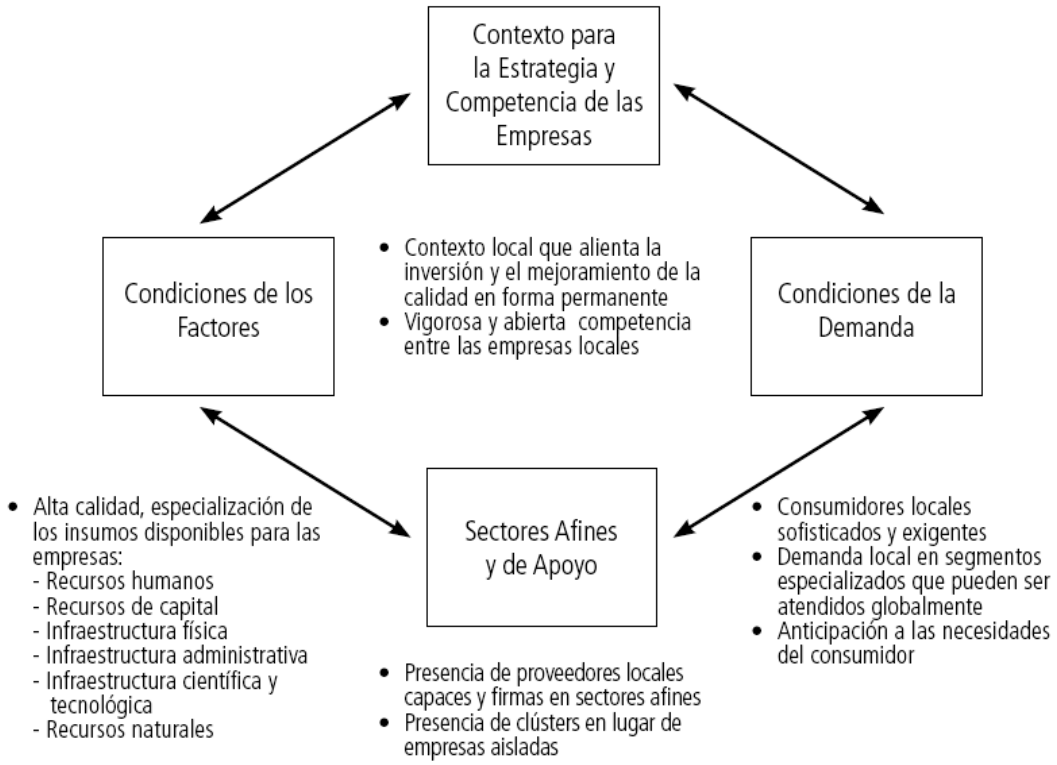
La microeconomía de la competitividad está determinada por el comportamiento de tres elementos: la calidad del ambiente de negocios, el estado de desarrollo de clústers y la sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas.

2.4.3.1 Calidad del ambiente de negocios "El Diamante"

El ambiente de negocios esta constituido por todas las condiciones externas a la empresa que influyen positiva o negativamente en el nivel de su productividad. El análisis del ambiente microeconómico de una localización se realiza utilizando el "Diamante" de Porter, constituido por cuatro elementos: las condiciones de los

factores; el contexto para la estrategia y competencia de las empresas; las condiciones de la demanda y sectores afines; y por último el apoyo.

Gráfico 4 Aumentando la competitividad: mejorando el ambiente del negocio



Fuente: PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Pág. 24

a) Condiciones de los factores

Establecen las bases para la actividad de las empresas. Están constituidos por el conjunto de recursos humanos y materiales con los que cuenta la localización, como los recursos naturales, la infraestructura física, la fuerza de trabajo educada, la disponibilidad científica y tecnológica, la información para los negocios y la disponibilidad de capital, entre otros. Los retos de los países son aumentar la eficiencia de la utilización de los ya existentes, ampliar la disponibilidad de los factores, elevarse a los más altos estándares y fortalecer la especialización de los mismos alrededor de los clusters.

b) Contexto para la estrategia y competencia de las empresas

Este formado por todos los elementos que garantizan y vigorizan la competencia en el mercado doméstico; entre ellos la inexistencia de monopolios u oligopolios; el respeto a la propiedad privada e intelectual; y por último la forma como las empresas compiten. En un contexto positivo las empresas alcanzan altos niveles de eficiencia operacional y sofistican sus estrategias empresariales. Los retos para los países son: crear y fomentar políticas efectivas que fomenten la competencia; desarrollar una estructura legal efectiva y procesos eficientes para garantizar la propiedad intelectual; fomentar a que las empresas pasen de la etapa de cortar precios e imitar productos a etapas superiores de crear productos diferenciados y de mayor valor.

c) Condiciones de la demanda

Esta constituida por las características del mercado local en términos de comportamiento del consumidor. Cuando este es más sofisticado y exigente por la calidad de los bienes y servicios, las empresas están obligadas a ser más competitivas. Cuando la demanda local esta segmentada y orientada a la atención de productos especializados que lo siguen y anticipan sus necesidades sugieren un comportamiento más competitivo de las empresas. Los retos de los países son: mejorar la calidad de la demanda, aumentar la calidad, seguridad, salud y medio ambiente, utilizar las compras del gobierno para estimular la oferta de productos de alta calidad, apoyar la formación de clústers en áreas donde la demanda local es relativamente avanzada debido a razones culturales, culturales y establecer políticas que alienten la demanda temprana de productos avanzados.

d) Sectores afines y de apoyo

La presencia de gran cantidad de proveedores de insumos, maquinaria servicios y tecnología, entre otros factores en el mercado local así como la presencia de empresas de sectores afines y relacionados, reflejan la fortaleza de ese mercado y favorecen la competitividad.

Un ambiente local es más competitivo cuanto más se aleja de la noción de empresas aisladas y/o desconectadas y más se acerca a la noción de cadenas productivas y de

clústers. Los países tienen el reto de atraer proveedores internacionales de componentes sofisticados, maquinarias y servicios, alentar la atracción de empresas de calidad mundial para apoyar y desarrollar los clústers emergentes; y establecer programas de apoyo para mejorar la base de los proveedores locales, entre otros.

2.4.3.2 Estado del desarrollo de clústers

Los clusters son un grupo interconectado de empresas e instituciones asociadas, ligadas por elementos comunes y complementarios que se encuentran ubicados en cierta proximidad geográfica y se dedican a la producción de determinados bienes o a la prestación de servicios.

La casuística internacional sugiere que los clusters estimulan el aumento de la productividad y la innovación; constituyen una fuente dinámica de generación de empleo e ingresos y se convierten en motor de desarrollo económico regional.

2.4.3.3 Sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas

Para llegar a niveles altos de competitividad internacional las empresas pasan de la eficiencia operacional al posicionamiento estratégico. La primera consiste en asimilar, adaptar y expandir las mejores prácticas del mercado, es un proceso necesario para obtener mayor rentabilidad, pero no suficiente. Las organizaciones más competitivas crean un posicionamiento estratégico único y sostenible.

El comportamiento de las empresas que operan en un país sean nacionales o extranjeras, es determinante para la competitividad del mismo. Organizaciones productivas altamente competitivas, influyen positivamente en mejorar el ambiente de negocios donde se ubican.

2.5 Estrategias competitivas en la industria

El objetivo principal de las empresas es lograr ser competitivas y para esto debe formular estrategias para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Una empresa competitiva no se conforma con sobrevivir en un ambiente hostil de negocios, sino más bien busca lograr un buen posicionamiento en el mercado,

respetada por toda la cadena productiva por su desempeño desde los proveedores hasta el consumidor final; en fin el objetivo de una empresa competitiva es conquistar el respeto y la preferencia del consumidor.

La competitividad permite a la empresa obtener un lugar en el mercado que está lleno de competidores a través de sus estrategias, esto por enfrentar las exigencias cada vez mayores del mercado, consolidando así también la dominación de su marca en términos de ventaja.

La ventaja competitiva tiene su origen en las actividades desempeñadas por la empresa en proyectos de producción, marketing, en la entrega y en el soporte de su producto (Porter 1986). El crecimiento y la sobrevivencia de una empresa depende de la capacidad de adaptación en el mercado que está en constante transformación y en función del continuo surgimiento de nuevos desafíos, amenazas y oportunidades. Para que la empresa pueda lidiar con tales transformaciones, debe disponer de estrategias que le ayuden a mantener una posición en que mejor pueda defenderse contra las fuerzas competitivas e influenciarlas en su beneficio colocándose en un lugar favorable y ventajoso, sustentado en términos de beneficios dentro de un sector.

Es necesario reconocer que la competitividad envuelve un conjunto de factores que se relacionan entres sí; bajo esta visión dinámica se observan las *políticas internas* estrategia y gestión; capacitación productiva/tecnológica; recursos humanos políticas estructurales; *políticas estructurales* conocimiento del mercado, calidad de los productos, relación con los proveedores y clientes; y finalmente las *políticas sistémicas* basadas en políticas macroeconómicas que otorgan subsidios para alcanzar la competitividad de la industrias.

Dentro de los factores responsables para la competitividad se tienen los factores internos de la empresa, los factores estructurales y los sistémicos.

- Factores internos: son aquellos en los cuales la empresa tiene el control y la capacidad de efectuar acciones sobre la eficiencia y eficacia de la gestión, generación de estrategias, capacitación y desempeño, capacitación productiva y

tecnológica, productividad, recursos humanos, servicios post venta, relación con clientes y proveedores.

- Factores estructurales, son aquellos en los cuales la capacidad de intervención de las empresas es limitada por la competencia. Caracterizan el ambiente competitivo, distribución geográfica, grado de sofisticación tecnológica, mercados internacionales y sistemas de comercialización.
- Factores sistémicos, aquellos en los que la empresa tiene poca o ninguna intervención, los cuales tienen un proceso decisorio de la competitividad. Pueden ser de naturaleza macroeconómica, político-institucionales, legal-regulatorios, infraestructurales, sociales e internacionales.

2.5.1 Estrategias

Ciertamente es necesario resaltar que la capacidad de adaptación, flexibilidad y realización de alianzas estratégicas es lo más importante en un ambiente de negocios para la empresa dentro de un sector industrial. En base a esto se puede constatar la amplitud de definiciones atribuidas a la palabra estrategia y se la concibe de diferentes formas.

En una empresa la estrategia abarca todas las acciones que esta realiza de acuerdo a la utilización de sus recursos físicos, humanos y financieros, todo con el objetivo principal de alcanzar buenos resultados para "crear una posición exclusiva y valiosa realizando un conjunto de actividades diferentes" (Porter)

Para una mejor comprensión de estrategia, Oliveira (1991) la clasifica en cuanto a la amplitud, la concentración, la calidad de los resultados, la frontera, a los recursos aplicados, al enfoque y a la postura estratégica.

En cuanto a *amplitud* pueden ser: macroestrategica, que se refiere a las acciones que la empresa va tomar delante el ambiente; funcional, relacionada al nivel táctico de la empresa; y microestrategica o subestrategia, que corresponde a la forma de actuación operacional. A su vez la estrategia funcional puede ser clasificada en estrategias de marketing, financieras, producción y de recursos humanos.

La estrategia en cuanto a la *concentración* puede ser pura o conjunta. Es pura cuando se tiene desenvolvimiento específico de una acción en área de actividad y conjunta cuando hay una combinación de estrategias.

La estrategia en cuanto a la *calidad de los resultados* las estrategias pueden ser fuertes o flacas de acuerdo al impacto que generen sobre la empresa.

En cuanto a la *frontera*, pueden ser internas o externas dentro o fuera la empresa. Esta corresponde a la situación adecuada de estrategias pues proporciona la interacción entre aspectos internos y externos de la empresa.

Las estrategias en cuanto a los *recursos aplicados* pueden ser de recursos humanos, no-humanos y humanos y no-humanos, donde hay predominancia de los recursos materiales, financieros o la conciliación de los dos tipos de recursos aplicados respectivamente.

En cuanto al enfoque las estrategias pueden ser personales o empresariales. Los personales representan las motivaciones, valores, protecciones contra el ambiente hostil, y métodos para cambiar el ambiente; las empresas se refieren a la acción de la empresa delante el ambiente.

Las estrategias según la postura estratégica, que Oliveira (1991) las considera como la forma más completa de clasificar las estrategias empresariales, pues esta inclinada para la sobrevivencia, manutención, crecimiento o desenvolvimiento. Esta estrategia esta limitada por la misión o razón de ser de la empresa, relación (positiva o negativa) entre las oportunidades y amenazas ambientales y la relación (positiva o negativa) entre los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa frente a las oportunidades y amenazas del ambiente.

Slack (1999) propone una jerarquía de estrategias: estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategia de función.

Thompson Junior (2000) presenta una clasificación ligeramente diferente: *corporativa*, abarcando la empresa como un todo; *de negocios*, para cada negocio de la empresa (cuando se diversifica); *funcional*, para cada función específica dentro de

un negocio (producción, marketing, finanzas); *operacional*, restricta a las unidades operacionales (fabricas, distritos, regiones de ventas y departamentos dentro de áreas funcionales).

2.5.2 Formulación de estrategias

Una estrategia puede ser implementada de forma deliberada y emergente de acuerdo a las características y condiciones del medio, y de condiciones internas como la dimensión, capacidades materiales y humanas que configuran la situación particular en una organización. Según Mintzberg (2000) y NICOLAU (2003) las estrategias eficientes son aquellas que tienen la capacidad de prever y enfrentar acontecimientos inesperados.

Mintzberg (2000) y Porter (1986) consideran todavía los valores, creencias, mitos e ideología como relevantes para la formación de estrategias, proceso en el cual el ambiente es de suma importancia.

Montgomery y Porter (1998) afirman que en el proceso de formulación de estrategias, incluye también la organización que aprende, o sea todas las personas que forman parte de ella pueden contribuir con el proceso.

El aspecto central de la formulación de estrategia según Ghemawat (2000) es el análisis detallado de la competencia, una vez que la estrategia competitiva envuelve el posicionamiento de un negocio, de modo de maximizar el valor de las características que lo distinguen de sus competidores. Así la esencia fundamental de la formulación de la estrategia competitiva esta en relacionar la empresa a su ambiente.

2.5.3 Estrategia Conforme Michael E. Porter

En una empresa diversificada Porter (1999) afirma que las estrategias se pueden clasificar en dos niveles: estrategia corporativa (para toda la empresa) y estrategia competitiva (estrategias de las unidades de negocio)

Gráfico 5 Clasificación de las estrategias de Porter

Fuente: PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Notas

2.5.3.1 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa establece la forma como la empresa ira a competir, es la sede corporativa que debe ser capaz de administrar a las unidades de negocio.

Según Porter (1999) estas estrategias son una combinación de los fines que la empresa busca y de los medios por los cuales ella espera conseguir su objetivo final y esta estrategia representa el todo corporativo que es superior a la suma de todas las unidades de negocio. Para desenvolver la estrategia se debe tener conocimiento de tres premisas básicas: la competencia acontece en el nivel de las empresas, integrar un grupo de empresas en costos inevitables para las unidades de negocio y la gerencia de las unidades de negocio deben tener sus estrategias de negocios aprobadas por personas que no saben mucho sobre la organización.

En función de las fuerzas competitivas que afectan a la estructura industrial algunas estrategias son definidas por Porter como un conjunto de acciones defensivas u ofensivas estando fundamentadas en puntos fuertes o débiles. Esas estrategias abordan: el posicionamiento, la influencia en el equilibrio y la exploración del cambio.

El posicionamiento ajusta a la empresa a la estructura de acuerdo a los puntos fuertes o débiles. La estrategia puede ser la construcción de defensas contra las fuerzas competitivas. La influencia en el equilibrio es cuando la empresa asume una determinada acción ofensiva. La exploración del cambio esta aliada a la evolución de la industria asumiendo una posición decisiva en la formulación de la estrategia.

El estudio de estrategias corporativas también abarca la integración vertical, estrategias preventivas y defensivas. La integración vertical es la combinación de

procesos, distribución, ventas y otros procesos económicos tecnológicamente distintos dentro de las fronteras de una misma empresa. Es una decisión en utilizar transacciones internas o administrativas, en vez de utilizar transacciones de mercado para atender sus propósitos. Los *beneficios estratégicos de la integración* son: economías posibles con la integración (economías de las operaciones combinadas, economías de control interno y coordinación, economías de información, economías como consecuencia de evitar el mercado, economías obtenidas por concepto de relaciones estables), derivación de la tecnología, asegurar la oferta y/o demanda, compensar el poder negociador y las distorsiones del costo del insumo, incremento de la habilidad para diferenciar, elevación de las barreras de ingreso y de movilidad, ingreso a un negocio con rentabilidad mayor, defensa contra la exclusión.

Los *costos estratégicos de la integración* son: costos de superar las barreras a la movilidad, incremento del apalancamiento operativo, flexibilidad reducida para el cambio de socios, barreras generales de salida más elevadas, requisitos de la inversión de capital, exclusión del acceso a la investigación o el "saber cómo" del proveedor o consumidor, manteniendo el equilibrio, incentivos débiles y diversos requisitos administrativos.

También componen el estudio de la estrategia vertical la *integración piramidal* y la *cuasiintegracion*. La integración piramidal es una integración parcial hacia atrás o hacia adelante, comprando la empresa el resto de lo que necesita en el mercado abierto. Se requiere que la empresa sea capaz de algo más que soportar un tamaño eficiente de operación interna y tener todavía necesidades adicionales que son cubiertas en el mercado.

La cuasiintegracion es el establecimiento de una relación entre negocios verticalmente relacionados con ésta en algún lugar entre contratos a largo plazo y la propiedad total. Las formas comunes de la cuasiintegracion son: inversión de capital minoritario, garantía de préstamo o prestamos, créditos de precompra, contratos de tratos exclusivos, instalaciones logísticas especializadas, IyD (investigación y desarrollo).

La estrategia preventiva es un método para le expansión de la capacidad en un mercado en crecimiento, por lo que la empresa busca apoderarse de una mayor parte

del mercado con el fin de detener a sus competidores y a los nuevos entrantes, requiere inversiones en instalaciones, la capacidad es creciente en relación a la demanda.

La estrategia defensiva se articula respecto a los movimientos d los competidores. Una buena defensa consiste en crear una situación en el cual los competidores, después de realizar un movimiento, optara por observar que es inconveniente. La defensa más efectiva es impedir la batalla de cualquier modo.

2.5.3.2 Estrategia competitiva

Para Porter el desarrollo de estrategias puede defender a una empresa contra los competidores actuales y futuros. De esta forma se puede obtener un mayor beneficio, un reservatorio de recursos y consolidar una posición deseable en el mercado.

El análisis de Porter se caracteriza por presentar un análisis amplio del ambiente competitivo y de los sectores industriales en los cuales señala los caminos y técnicas para poder lograr alcanzar la sustentabilidad.

La estrategia competitiva de una empresa son las acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento suprior sobre la inversión para la empresa. Porter señala que la estrategia competitiva de una empresa se desdoblan en estrategias funcionales (producción, IyD, marketing, ventas, finanzas, recursos humanos, entre otros), todo esto en la búsqueda de componer un conjunto de acciones que propicien la adquisición de ventajas competitivas para la mejoría de los procesos de negocios o de elementos en la “cadena de valor” de la empresa.

2.5.3.2.1 Estrategias genéricas

Porter establece tres estrategias genéricas para que una empresa pueda obtener ventaja competitiva: liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque; las cuales pueden utilizarse de forma individual o de forma conjunta. La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva esta en el centro de cualquier estrategia.

a) Liderazgo en costos

En esta estrategia la empresa busca ser el productor de menor costo en su sector industrial y atiende muchos segmentos. Su porte normalmente es importante para obtención de economías de escala, y puede proporcionar esa ventaja del costo. En síntesis comprende las acciones de la empresa en hacer que sus costos sean menores que los costos de sus competidores.

El costo más bajo funciona como un mecanismo de defensa contra la rivalidad de sus competidores, especialmente en lo que concierne a la guerra de precios. Cuando los precios son presionados por proveedores poderosos la empresa de costo más bajo tiene mejor posibilidad para continuar en la industria que sus competidores.

Porter afirma que en el costo generalmente se exige que una empresa sea el *líder,* y no una entre varias disputándose esa posición. Cuando hay más de una empresa aspirando a la posición de liderazgo, la rivalidad entre ellas se torna cerrada teniendo como consecuencia una guerra de precios cuyo resultado es la reducción de la rentabilidad de toda la industria.

Atender el liderazgo en costo total requiere un conjunto de políticas funcionales orientadas para un objetivo, o sea reducciones de costo por la experiencia, control rígido en los gastos generales, minimización en áreas como IyD, asistencia, fuerza de ventas, mano de obra e intensa atención administrativa al control de los costos, entre otros.

La estrategia de costo está asociada a la economía de escala o al aumento de la producción con menor costo. Radica en la necesidad de las empresas de controlar los costos y los gastos generales, esta preocupación debido a la dura competición causada por el constante intento de sobrevivir en el mercado.

b) Diferenciación

La estrategia de diferenciación de un producto o servicio ofrecido por la empresa es la creación de algo que es percibido ampliamente en toda industria como “único”, buscando ofertar un producto que posea características que lo distinga de los

productos ofrecidos por los competidores. En general la rentabilidad se deriva del precio-premio (precio mayor) que los clientes aceptan pagar, lo cual compensa los costos extras necesarios para realizar esa diferenciación.

En ella se obtienen mayores beneficios, tales como mayor lealtad del comprador durante recesiones cíclicas o estacionarias y el punto clave para la diferenciación es la adquisición de una ventaja que sea rápidamente percibida por el consumidor.

Los medios para la diferenciación son específicos para cada industria y ellos pueden estar basados en características intrínsecas al producto, la imagen de marca, servicios agregados, al sistema de entrega, la calidad y la tecnología. La diferenciación de un producto es crear algo que sea diferente a los ojos del consumidor.

El objetivo de la diferenciación es garantizar parcelas de mercados más estables, de mayor poder adquisitivo y menor sensibilidad de precios que en general demandan productos con alto contenido de moda y exclusividad.

La ventaja de diferenciación puede ser desgastada por la evolución de la industria o por la superación por parte de los competidores de las barreras a la limitación según Porter.

Siendo así los principales riesgos: elevación del diferencial de costos en relación a los competidores, lo que hace con que el precio-premio necesario para compensarlos sea tan alto que los clientes desistan de la lealtad a la marca; reducción de la importancia de diferenciación de la empresa; superación excesiva de las oportunidades de los compradores, desprecio a los símbolos de valor.

Al contrario del liderazgo en costo Porter afirma que puede haber más de una estrategia de diferenciación en una industria, desde que cada empresa vea atributos valiosos por los compradores. Caso el producto con determinadas características sea más valioso apenas para un segmento de mercado (nicho), la empresa estará desarrollando una estrategia de enfoque.

c) Enfoque

La estrategia de enfoque esta basada en la selección de un ambiente competitivo (nichos de mercado) dentro de la industria y en la adaptación de las actividades de la empresa para servir a un grupo o segmento del sector industrial excluyendo a otros. Este tipo de estrategia puede considerar un producto especial, la forma de distribución, tipo de clientes y el área geográfica.

Para Gohr (2000), esta estrategia puede ser orientada para la perspectiva del cliente. Trabaja con un único grupo de clientes y procura tratar a cada una de forma diferente, como si fuesen mercados específicos.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. *Enfoque de costo y enfoque de diferenciación;* en el enfoque basado en el costo, una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación y diversidad en su segmento blanco.

Estas diferencias implican que los segmentos son atendidos de una forma insatisfactoria por los competidores con blancos amplios que los atienden al mismo tiempo y también a otros.

En líneas generales de acuerdo con Porter la meta de cualquier estrategia genérica es crear valor para los compradores de manera lucrativa.

Cada una de estas estrategias presentadas constituye una manera diferente para la generación y soporte de una ventaja competitiva, debiendo la empresa según la estrategia adoptada, actuar sobre toda la cadena de valor del producto. Para mejor entendimiento:

Gráfico 6 Ventaja Competitiva

Costo más bajo	diferenciación
Liderazgo de costo	diferenciación
Enfoque de costo	Enfoque de diferenciación

Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Pág. 29

2.5.4 Estrategia conforme Ansoff

Según Ansoff (1977) al analizar la posición de la empresa y sus productos en relación al mercado; la empresa puede adoptar estrategias que indiquen en qué dirección se dirige. El eslabón común establece relación entre productos y mercado, entre presente y futuro, permitiendo así que los competidores de la empresa perciban la dirección en que ella camina.

Ansoff presenta cuatro componentes:

- **Penetración en el mercado**: observa el crecimiento de la empresa, promoviendo los mismos productos más intensamente en un mismo mercado.
- **Desenvolvimiento de productos**: la empresa crea nuevos productos en un mismo mercado.
- **Desenvolvimiento de mercados**: la empresa promueve el mismo producto en el mismo mercado.
- **Diversificación**: los productos y los mercados son nuevos para la empresa.

El eslabón común se puede percibir con claridad en las tres primeras alternativas, más en la diversificación el eslabón es menos evidente. El puede asumir la forma de un vector de crecimiento, indicando la dirección en que la empresa esta caminando en relación a sus productos y mercados. Ansoff presenta este conjunto en cuatro componentes.

Gráfico 7 Componentes del vector de crecimiento

producto misión	Actual	Nuevo
Actual	penetración en el mercado	desenvolvimiento de productos
Nueva	desenvolvimiento de mercado	diversificación

Fuente: ANSOFF H. Igor. Estrategia Empresarial. Pag.92

Ansoff defina a la búsqueda de ventaja competitiva a partir del producto comercializado y de las acciones corporativas relacionando el mercado y la diversificación. Otro aspecto importante es la sinergia; medida de la capacidad de la

empresa para sacar provecho de una entrada en un nuevo mercado y producto, presenta un eslabón subdividido en agresivo, defensivo o agresivo y defensivo.

Cuando la estrategia escogida tuviese un efecto sinérgico, será mucho más poderosa. La empresa que no tuviese sinergia no podrá sacar provecho de toda la rentabilidad potencial.

Un cambio estratégico no necesariamente significa una diversificación. Según Ansoff este crecimiento se divide en expansión y diversificación. Expansión es el desenvolvimiento conjunto de mercado y producto conocidos. Diversificación es la más drástica y arriesgada de las estrategias por que propone un alejamiento de los productos y mercados conocidos.

En ese entendimiento los componentes de diversificación y expansión pueden ser subdivididos por las características de los nuevos productos y clientes en:

- Diversificación horizontal: se caracteriza por las maniobras dentro del ambiente económico de la empresa. En esta diversificación se encuentra la sinergia de marketing, una vez que la empresa vende por canales ya establecidos.
- Integración vertical (para el frente o para atrás): tiende a ofrecer garantías menores de flexibilidad. La diversificación vertical aumenta la dependencia de la empresa en relación a un segmento de venta.
- Diversificación concéntrica: posee un eslabón común con la empresa a través del área de marketing, tecnología o ambas.
- Formación de conglomerados: busca nuevos negocios no relacionados a su tecnología, productos o mercados actuales.

2.5.5 Estrategia conforme Mintzberg

Observando a complementar las cuatro estrategias propuestas por Ansoff (1977) y considerando incompletas las estrategias genéricas de Porter (1986). Mintzberg (1992) presenta tipos de estrategias organizadas en familias, que se dividen en cinco

opciones: localizando el negocio central, distinguiendo el negocio central, elaborando el negocio central, extendiendo el negocio central y re concibiendo el negocio central.

El autor entiende que la mayoría de las tipologías estratégicas explicadas están aun con fallas, ya sea porque centraron de forma muy estrecha algunos tipos especiales de estrategia, o ya sea por proponer agregaciones arbitrarias.

La localización del negocio central puede ser caracterizada por la función de una red de industrias comprando y vendiendo, las cuales pueden ser descritas en función del aprendizaje del negocio en la red o industria. El aprendizaje del negocio engloba las estrategias de negocio "rio arriba", "rio medio" y "rio abajo".

- Estrategia de negocio "rio arriba": de relaciona al uso de materia prima, en que el material básico se transforma en variedad de productos para diferentes usos. Esta direccionada a obtener ventajas por el costo bajo.
- Estrategia de negocio "rio medio": variedad de insumos son transformados por un proceso de producción atendiendo a una variedad de usuarios.
- Estrategia de negocio "rio abajo": proceso en que una gran variedad de entradas tiende para un estrecho embudo, como productos vendidos en una tienda de distribución.

La distinción del negocio central es esencial para observar las características que tornan la organización capaz de adquirir ventajas competitivas y sobrevivir. Puede envolver todas las estrategias de las áreas funcionales. Incluye estrategias relacionadas a las fuentes (personal, finanzas, adquisiciones), al procesamiento (desenvolvimiento de la producción y operaciones), a las salidas (precio, promoción, ventas y distribución), canales de mercado y al soporte (entrenamiento y control).

Según el autor, la distinción del negocio presenta dos tipos de estrategias: estrategia de foco y la estrategia de diferenciación, las cuales presentan una distinción con relación a las estrategias genéricas de Porter; considerando la estrategia de liderazgo en costo total como una estrategia de diferenciación. La estrategia de diferenciación está relacionada con las distinciones observadas entre las empresas entre sus productos y servicios.

Mintzberg (1992) propuso una nueva tipología de estrategias genéricas, derivadas del concepto de diferenciación y con un nivel de detalle mayor que las estrategias de Porter.

- Estrategia de diferenciación de precio: una forma de diferenciar un producto de la oferta de otros competidores puede ser, simplemente cobrar un precio más bajo.
- Estrategia de diferenciación de imagen: una empresa puede diferenciar su producto al proponer una imagen que lo distinga de los demás. Puede ser creada a través de la propaganda, técnicas de promoción (presentación y embalaje del producto)
- Estrategia de diferenciación de soporte: forma de diferenciar el producto sin necesariamente alterar sus atributos intrínsecos, es ofrecer algo junto con el producto.
- Estrategia de calidad: se caracteriza por ofrecer un producto mejor que el de los competidores. El producto puede ser considerado mejor en tres dimensiones: mayor confiablidad, mayor durabilidad y desempeño superior.
- Estrategia de diferenciación de diseño: ofrecer un producto diferente, en o como sustituto de la competencia.
- Estrategia de no diferenciación: es la no existencia de base de diferenciación como estrategia.

La estrategia de foco se centra en los productos y servicios, considerando la extensión de los mercados en los que ellos serán vendidos: esta relacionado con la orientación para la perspectiva del cliente, existiendo apenas cuando este percibe alguna característica del producto que agrega valor. Las estrategias de foco son:

- Estrategia sin segmentación: la organización intenta captar una grande parcela del mercado con una configuración básica del producto.
- Estrategia de segmentación: las posibilidades de segmentación son ilimitadas. Se puede distinguir una simple estrategia de segmentación a una segmentación hiperfina.
- Estrategia de nichos: las estrategias de nichos enfocan un único segmento.

- Estrategias por encomienda: desagregación del mercado al punto de que cada cliente se constituya en un único segmento.

Para elaborar la esencia del negocio central, una organización puede desarrollar y perfeccionar sus negocios de varias maneras:

- Estrategias de penetración: funcionan a partir de una base de productos, y mercados existentes, en los cuales se intenta aumentar la participación de la organización.
- Estrategias de desenvolvimiento de mercado: promover los productos existentes en nuevos mercados, descubriendo nuevos segmentos atendidos por otros canales.
- Estrategias de expansión geográfica: es una forma importante de desenvolvimiento de mercado.
- Estrategia de desenvolvimiento del producto.

La extensión del negocio esencial envuelve las estrategias que llevan a las organizaciones además de sus negocios esenciales. Puede ser realizado en las formas verticales u horizontales, así como la combinación de las dos.

Vertical significa regresión y progreso en la cadena de operaciones y horizontal se refiere a la incorporación de otros negocios paralelos, no en la misma cadena de operaciones.

La extensión del negocio central inserta las estrategias de integración de la cadena, de diversificación, de entrada y control; y combinadas (diversificación e integración):

- Estrategia de integración de la cadena: define la posibilidad de la organización de extender sus cadenas de operaciones incorporando actividades de sus clientes o de sus competidores en la distribución.
- Estrategia de diversificación: se refiere a la entrada en negocios que no son parte de la misma cadena de operaciones.
- Estrategia de entrada y control: la integración de cadena o diversificación puede ser realizada por el desenvolvimiento interno o externo.

- Estrategia combinada de diversificación e integración: combinan integración de la cadena con la diversificación de los negocios. Se presenta tres formas de esta estrategia: *diversificación de sub producto* que envuelve la comercialización de subproductos en mercados separados, *diversificación relacionada* que promueve la integración vertical y horizontal comercializando pre productos, productos finales, sub productos de su producción o de otros; *diversificación cristalina* en la cual los negocios tienden a ser relacionados por el desenvolvimiento de competencias esenciales.
- Estrategia de retirada: las estrategias de diversificación son revestidas cuando las organizaciones retornan sus negocios iniciales o cuando se libran de él.

Después de la identificación, distinción, elaboración y extensión, el autor reconoce que el negocio central necesario para algunas empresas, que pasaron por las olas anteriores, perdiendo su identidad. La revaloración caracteriza la última forma de consolidación como esencia de la propia estrategia. Son propuestos tres tipos básicos: estrategia de redefinición de negocios, de cambio y de recombinación de negocio.

Para finalizar Mintzberg menciona: "...todas las estrategias son inclinadas para nichos, caracterizadas tanto por lo que excluyen y por lo que incluyen. Ninguna organización puede vender todo para todos"

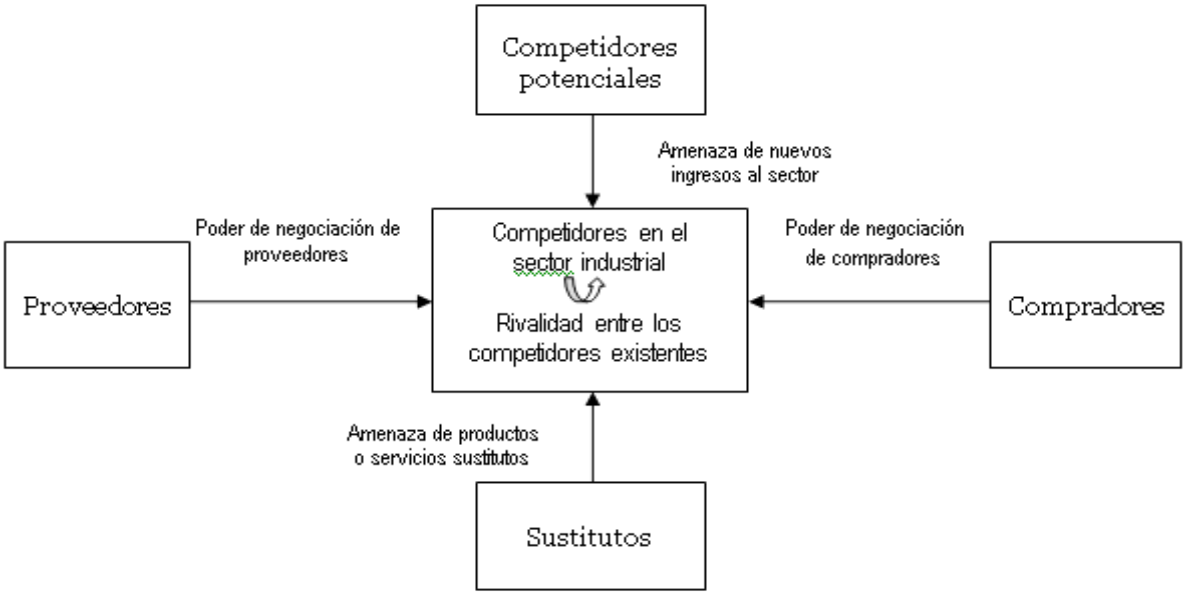
2.5.6 Análisis de la estructura industrial

Para el análisis de la estructura de cualquier industria, o sea de sus características económicas y técnicas, Porter propone un modelo basado en cinco fuerzas competitivas. En conjunto esas cinco fuerzas determinan el grado de atracción de una industria y rentabilidad potencial que las empresas pueden obtener, por que fijan los precios que las empresas pueden cobrar, los costos que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir. Así el concepto del análisis industrial posibilita a las organizaciones una mejor comprensión de su ambiente, a través de las fuerzas competitivas de la industria y su estructura como un todo.

La implementación de una estrategia competitiva depende por lo tanto de analizar la estructura y todas las fuerzas relevantes para la industria, de forma que permita a la

empresa tener una mejor posición en relación al mercado y pueda defenderse de esas fuerzas o inclinarlas a su favor. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad de un sector consideradas en el modelo de Porter son; amenaza de nuevos ingresos al sector, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales.

Gráfico 8 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad de un sector industrial



- *Amenaza de nuevos ingresos al sector*, nuevos entrantes en un sector trazan una nueva capacidad productiva y los precios pueden caer o aumentar reduciendo así la rentabilidad de una empresa. Así la amenaza de nuevos entrantes en una industria depende de las barreras de entrada existentes. Porter enumera las principales barreras de entrada:
    - Economías de escala: se refiere a las reducciones en los costos unitarios de un producto en la medida que aumenta el volumen absoluto por periodo.
    - Diferenciación del producto: las empresas establecidas tienen su marca identificada y lealtad entre los clientes.

- Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso; capital para actividades riesgosas e irrecuperables (publicidad, IyD)
- Costos cambiantes: representan los costos adicionales cuando el comprador cambia de un proveedor a otro.
- Acceso a los canales de distribución: se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto.
- Desventajas en costo independientes de las economías de escala: las firmas existentes pueden tener ventajas de costo que no están a disposición de los entrantes en potencia, independiente del tamaño que posean.
- Política gubernamental: el gobierno puede impedir la entrada de industrias con controles como licencias de funcionamiento y límites al acceso de materias primas.

➢ *Amenaza de productos sustitutos*: los productos sustitutos reducen la rentabilidad de una industria, pues definen el límite máximo de los precios y sus productos. Así cuanto más atractiva sea el precio, menor será la rentabilidad de la industria. La identificación de productos sustitutos es conquistada con la investigación en la búsqueda de alternativas que puedan desempeñar la misma función que los de una determinada industria.

➢ *Poder de negociación de los compradores*: los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, exigiendo un mayor nivel de calidad, servicios gratuitos, haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria. También puede influenciar el costo y la inversión, porque compradores poderosos exigen servicios dispendiosos. Según Porter un comprador es poderoso si: adquiere grandes volúmenes en relación a las ventas del vendedor, las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador, los productos que se compran para el sector industrial son estándar o diferenciados; enfrenta costo bajos por cambiar de proveedor; devenga bajas utilidades; el producto de la industria no es vital para la calidad de sus productos o servicios del comprador; tiene información total (demanda, precios reales del mercado, costos).

- *Poder de negociación de los proveedores*: determina los costos de la materia prima y de otros insumos. Determina hasta que punto los proveedores consiguen aumentar los precios o reducir la calidad de los insumos que la industria necesita. Los proveedores poderosos pueden disminuir la rentabilidad de la industria incapaz de repasar los aumentos de los costos en sus propios precios. Un grupo de proveedores es poderoso si: es dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende; no esta obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial; la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor; el producto de los proveedores es importante para sus negocios; los productos del grupo proveedores son diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- *Rivalidad entre los competidores actuales*: asume la forma de disputa por posición, con uso de tácticas como publicidad, introducción de nuevos productos, aumento de los servicios o garantías al cliente, precios atractivos. La rivalidad ocurre cuando los competidores perciben la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. Las empresas en una industria son mutuamente dependientes. Los movimientos de una empresa tiene efectos notables sobre sus competidores.

Porter menciona que el gobierno también tiene fuerza en la competencia de una industria, pus desempeña un papel de suma importancia como comprador de productos relacionados con la defensa y como proveedor, pudiendo cohibir y limitar el comportamiento de las empresas. El gobierno también influencia con subsidios, regulaciones, afectando inclusive la rivalidad de los competidores y el crecimiento de la industria. El autor puntúa que "ningún análisis estructural esta libre de sr afectada por políticas gubernamentales actuales y futuras. La mejor estrategia es tratar al gobierno como un actor a ser influenciado".

Así se resalta que el contexto empresarial tiene un impacto directo sobre la cadena de valores exigiendo que se tome énfasis en este tema para una visión más amplia y sistémica. A partir de esa nueva realidad es que debe ser pensada la gestión estratégica de la empresa en un ambiente económico-social hostil. Dado lo expuesto es necesario tomar los aspectos sobre la cadena de valor, los cuales son presentados:

2.5.7 Cadena de valor y ventaja competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. Porter introduce la *cadena de valor* como la herramienta básica para hacerlo.

La empresa es un conjunto de actividades de valor porque esas actividades agregan valor. La actividad de valor es un instrumental analítico que nos permite analizar como la cadena de valor desempeña sus actividades de valor y la manera como explora esas actividades.

Craig (1999) define la cadena de valor como una representación gráfica de las actividades de una empresa organizada, de manera para mostrar la secuencia de esas actividades. La cadena de valor provee una estructura poderosa para la identificación y evaluación de los recursos y capacidades de una empresa, en parte por que enfatiza la inter-relación entre las diferentes actividades y también por que facilita la comparación entre empresas, considerando tanto las actividades individuales como la estructura de las actividades.

La integración de todas las actividades lo largo de la cadena de valores y de los sistemas de valores, de las, materias primas al cliente final, tiene por finalidad asegurar una mejor ventaja frente a los competidores.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes con menor costo o mejor que sus competidores.

Según Porter las actividades de valor pueden ser divididas en dos tipos generales: primarias (divididas en cinco categorías genéricas) y actividades de apoyo (divididas

en cuatro). Al comparar las cadenas de valor de los competidores, se expone las diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Las actividades de valor son la base de la ventaja competitiva. El modo como cada actividad es ejecutada, combinado con su economía, determinara si una empresa tiene costo alto o bajo en relación a la competencia.

2.5.7.1 Actividades Primarias

Son aquellas desenvueltas en la creación física del producto, en la venta y transferencia para el comprador, también en la asistencia técnica después de la venta. Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias:

- Logística Interna: son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- Logística externa: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y venas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlos, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.
- Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

2.5.7.2 Actividades de apoyo

Son aquellas que sustentan las actividades primarias y a si mismas, proveyendo insumos de adquiridos, tecnología, recursos humanos y varias funciones al ámbito de la empresa:

- Abastecimiento: se refiere a la función de una política de compra de insumos empleados en la cadena de valor de la empresa con el objetivo de intensificar la calidad de los procesos y las adquisiciones con reducción de costos.
- Tecnología: el desenvolvimiento de la tecnología es muy importante para la ventaja competitiva en todas las industrias, siendo vital en algunas. Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos o la tecnología dentro del proceso. Por tanto se refiere a las actividades asociadas a los esfuerzos para perfeccionar el producto y el proceso.
- Gerencia de recursos humanos: consiste en las actividades relacionadas en el reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Puede afectar a la ventaja competitiva, por su papel de determinar las cualidades, habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.
- Infraestructura de la empresa: consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.
- Aunque las actividades de valor son los tabiques de construcción de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino mas bien un sistema de actividades interdependientes.

Las actividades de valor están relacionadas por medio de eslabones dentro de la cadena de valores. Los eslabones son relaciones entre el modo en que una actividad de valor es ejecutada y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva frecuentemente proviene de eslabones entre las actividades, de la misma forma que provienen de las propias actividades individuales, pudiendo resultar en una ventaja

competitiva de dos formas: *optimización y coordinación*, los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado global.

Es necesario observar que los eslabones no existen solamente dentro de la cadena de valores de una empresa, mas también entre la cadena de la empresa y la cadena de los proveedores y de los canales. Esos eslabones son denominados por Porter como eslabones verticales. Los eslabones del proveedor significan una relación en que ambos pueden ganar.

Las características de un producto de proveedor, así como sus otros puntos de contacto con la cadena de valor de la empresa, pueden afectar intensamente el costo y la diferenciación. La habilidad para coordinar eslabones reduce el costo o aumenta la diferenciación.

La cadena de valor de la empresa se relaciona también con la cadena de valor de los compradores. Es caracterizada por el insumo comprado de una empresa para la cadena del comprador.

El origen de diferenciación de una empresa esta en la forma como su cadena de valores esta relacionada a la cadena de su comprador. El valor es creado cuando una empresa proporciona ventaja competitiva, reduciendo el costo para su comprador y elevando el desempeño y la calidad de sus productos.

La cadena de valor de una empresa y el modo como ella ejecuta sus actividades individuales es un reflejo de su estrategia y de la economía básica de las propias actividades.

En fin se puede observar la importancia de las relaciones entre proveedores, industrias y compradores para la obtención de la competitividad. La agregación de valor en los productos y procesos definirá la competitividad de la cadena y la condición del suceso de todos sus integrantes. O sea el estudio de la cadena de valores contribuye de varias formas para la identificación, construcción y sustentación de ventajas competitivas.

CAPITULO III

MARCO PRACTICO

CAPITULO III

SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES DE LA PAZ

3.1 Características generales

Este capítulo tiene como objetivo general mostrar las características principales de la actividad textil y de confecciones, su contribución a la actividad económica nacional y cuál es el dinamismo que abarca este sector para poder lograr obtener una posición estratégica dentro del sector industrial. Es importante señalar cuantitativamente cual es la contribución en cuanto a las principales variables que inciden sobre el comportamiento de las empresas, en la toma de decisiones y el por qué del motivo para la deserción tanto de las empresas ya existentes como de las nuevas que entran al mercado a competir sin tener un plan estratégico para mantenerse en el mercado a largo plazo.

Esta investigación abarca los principales aspectos como la producción, crecimiento y ventas del sector, esto debido a que son las variables más significativas para encontrar relación con el manejo correcto de instrumentos estratégicos para lograr una buena posición en el mercado o bien obtener una ventaja competitiva en relación a los competidores existentes dentro del rubro textil.

En este contexto se considera a la inversión en productos manufacturados asociada con el crecimiento económico, que en la inversión en otros sectores económicos.

En la industria boliviana el rubro textil es uno de los más importantes. Más del 80 % de la actividad industrial y manufacturera se centra en La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba, ciudades que abarcan la mayor parte de la producción como ser prendas de vestir, tejidos de punto y prendas de materiales sintéticos combinadas con fibras naturales.

La industria textil boliviana se caracteriza por estar conformada en su mayoría por empresas medianas y pequeñas. A partir de materia prima de menor tamaño, la producción boliviana se especializa en la confección de prendas de vestir. Estas empresas suelen ser talleres que están conformados en su mayoría por pocos

trabajadores y que en muchos casos pertenecen al mismo ámbito familiar. La productividad de estas es muy baja y los salarios recibidos son bastante bajos; además de la informalidad y competencia desleal.

Estas situaciones nos llevan a pensar como una economía puede ser tan ineficiente si no se llega a trazar una meta bien definida mediante proyectos, estudios, estrategias y muchos otros instrumentos que inciden de manera directa sobre el desarrollo y crecimiento de un sector. El ámbito estratégico es muy poco estudiado en nuestro medio debido a muchos aspectos; entre los cuales se puede mencionar la falta de conocimiento acerca del tema, falta de interés, convencionalismo de la ideología en los profesionales bolivianos, corrupción que lleva a un desenlace no suficiente al momento del lanzamiento de políticas económicas, falta de estudios microeconómicos, entre otros.

3.2 Cadena Productiva

Para el análisis de un sector industrial Porter lo realiza mediante el estudio de la cadena productiva del sector, para el caso de investigación se detalla a los agentes vinculados directamente en el proceso de producción. Por la complejidad de la industria existen una serie de actividades que se realizan en el marco de una cadena de producción, que se inicia en la producción agrícola, pasa por la producción textil y termina en los eslabones de la comercialización del producto final para el mercado interno o externo.

a) **Productos y desmotadores de algodón**: agentes vinculados al cultivo de algodón en áreas tropicales del país, caracterizados por una elevada inestabilidad en la producción y comercialización, debido al clima, escaso grado de innovación tecnológica, y producción insuficiente como para abastecer el mercado interno.
b) **Hilanderos:** son agentes económicos vinculados a las operaciones de preparación de fibras, tales como devanado y lavado de algodón y otras operaciones de preparación, incluso cardado y peinado de fibras vegetales, así como todos los tipos de fibras textiles manufacturadas.
c) **Tejedores de tejido plano:** son agentes económicos que se dedican a la elaboración de telas con los hilos procedentes del proceso anterior. El tejido puede

variar dependiendo del tipo de máquinas y de la especialidad de la industria para concluir el acabado de telas para distintos fines.

d) **Tejedores de tejido punto:** son agentes de la cadena que realizan tejidos de punto (o ganchillo), que incorpora inclusive operaciones hechas a mano, como a máquina que terminan en las manufacturas de jersey, sueters, chalecos, camisetas, chalinas, medias y otros. Es importante destacar que en las fábricas las máquinas de punto circulares ocupan un espacio físico mayor que las de tejido plano, y tienen un producto más grueso. Utilizan algodón y mezclas de algodón como materia prima.

e) **Confecciones industriales y artesanales:** zona agentes económicos dedicados a la confección de prendas de vestir e incluye productos variados talkes como ropa de vestir, ropa exterior, ropa interior, ropa de dormir para hombres, mujeres, niños (camisetas, pantalones o pijamas).

f) **Otros actores:** son agentes económicos vinculados indirectamente a la producción de textiles y confecciones. Son servicios de apoyo a la producción en sus requerimientos "hacia adelante" con la provisión de insumos y "hacia atrás" en los aspectos de comercialización, transporte, servicios empresariales, financieros, etc. Se incluye también las principales entidades públicas y privadas que por su competencia se vinculan a la cadena de los textiles y las confecciones.

La oferta es un inmenso conjunto de productos que incluye desde materia prima, productos intermedios y productos acabados o terminados. Entre estos se destacan los siguientes, los cuales son los más vendidos según las empresas del rubro.

Materias Primas y productos intermedios

- Algodón
- Hilos, hilaturas, cardados, hilos sintéticos, mezclas
- Telas planas telas de punto de varias fibras naturales y sintéticas
- Cintas elásticos, cuerdas y cordeles de diferentes tipos de tamaño

Productos terminados, mercado interno

- Camisas de fibras acrílicas

- Conjuntos de abrigos
- Camisones y pijamas de algodón
- Pantalones largos, cortos y calzones
- Guantes mitones y demás productos de lana
- Sacos chaquetas de algodón de punto
- Calzas, pantimedias, medias, calcetines y otros
- Chales, pañuelos de cuello, bufandas mantillas y otros
- Sombreros y demás tocados de punto o confeccionados
- Abrigos, chaquetas, capas y similares
- Sabanas, toallas y ropa de baño

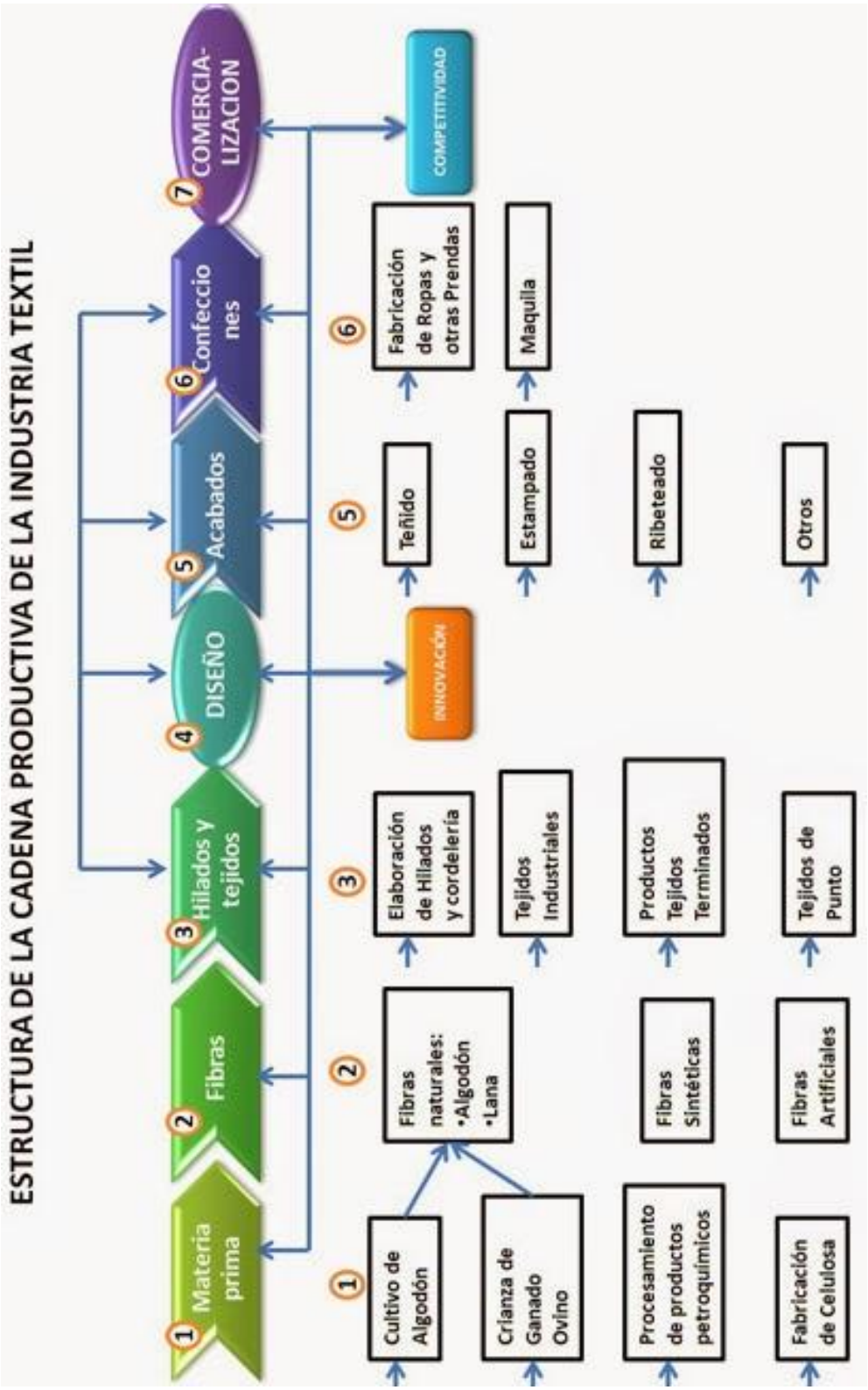
Productos terminados, mercado externo

- T-shirts y camisetas de algodón y de punto
- Camisas de algodón y de punto para hombres y niños
- Pantalones largos y shorts de algodón
- Sweters, Jerseys, pullovers de algodón

CADENA PRODUCTIVA TEXTIL

Las manufacturas de sector textil boliviano se caracterizan principalmente por la utilización de algodón y pelos finos (alpaca y llama). Ambos recursos se encuentran en el país en cantidades considerables. El sector ofrece productos atractivos por la mano de obra competitiva y cualificada, la destreza manual, bajos índices de rotación, fácil entrenamiento y capacitación en una amplia variedad de centros de producción instalada.

Gráfico 9 Cadena Productiva Textil



3.3 Aporte al Producto Interno Bruto

En la actualidad el sector textil es una importante área de concentración económica ay que representa un promedio del 10% del PIB industrial y el 0.67 % del Producto Interno Bruto. Esta participación representa un movimiento económico aproximado de 125 a 138 millones de dólares cada año por un concepto de generación de valor agregado.

En un periodo de 10 años (ver cuadro Nº 1), el sector ha pasado de un PIB sectorial de Bs 398.756 en el año 2002 a Bs.453.748 para el año 2007, y a más de Bs 490.700 para el año 2012; lo que indica un alza constante durante los últimos años exceptuando el periodo 2009 donde hubo uno baja respecto del año 2008 de Bs 459.453 a Bs 455.389 no considerable pero que no se debe pasar de largo para el análisis de cuales fueron los hechos para que suceda esto. Contrariamente a lo que se podía suponer en relación al crecimiento del sector respecto al industrial y nacional, se ha reducido en el primer caso del 13% al 10% y en el segundo caso del 1.39% al 0.67%.

Cuadro 1 Bolivia: Sector textil y de confecciones, aporte al Producto Interno Bruto

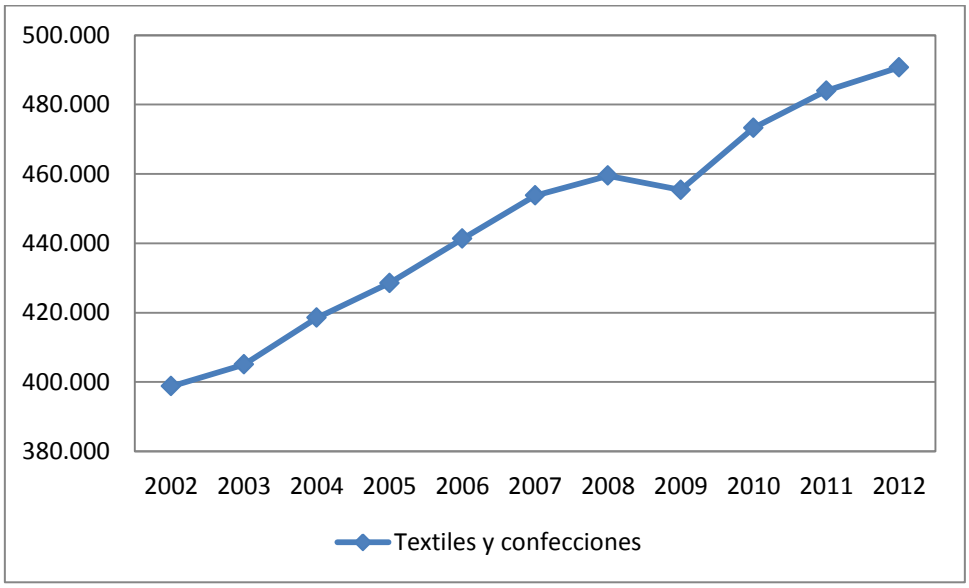
Año	Producto Interno Bruto (PIB)			Participación en %	
	Textiles y confecciones	Industrial	Nacional	Textiles y confecciones	Industrial
2002	398.756	3.807.441	23.297.736	1,39	13,04
2003	405.029	3.952.364	23.929.417	1,32	12,78
2004	418.525	4.172.930	24.928.062	1,29	12,51
2005	428.527	4.298.295	26.030.240	1,21	11,63
2006	441.309	4.646.134	27.278.913	1,11	11,33
2007	453.748	4.929.111	28.524.027	1,06	11,41
2008	459.453	5.109.524	30.277.826	0,94	11,17
2009	455.389	5.355.324	31.294.253	0,89	11,62
2010	473.286	5.493.991	32.585.680	0,82	11,27
2011	483.970	5.698.175	34.271.640	0,73	10,35
2012	490.700	5.968.573	36.045.688	0,67	10,24

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

Esta reducción porcentual de aporte de la actividad a la economía y a la industria nacional se explica fundamentalmente por el proceso que tuvo que atravesar el sector en los últimos años ya sea el rol del estado y el modelo neoliberal hasta 2005, los

procesos de cambio a partir de ese año que tuvieron otro obstáculo aun mayor debido a la cancelación del ATPDEA y el cierre de mercados para la producción nacional y sobre todo la incompetencia de las empresas para no poder mantenerse en el mercado frente a estas circunstancias. Estas y otras causas anteriormente mencionadas ocasionaron un gran número de cierre de empresas bajando así la dinámica económica del sector a nivel nacional, lecciones que se las verá con más profundidad posteriormente.

Gráfico 10 Bolivia: Sector textil y de confecciones, Producto Interno Bruto



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

Se observa también que existe un claro asenso del PIB industrial debido a las políticas aplicadas tanto interna como externamente a todos los subsectores que la componen, esto es una buena tendencia para poder seguir mirando en que más podemos mejorar.

En el caso específico del departamento de La Paz la tendencia que componen al PIB es similar puesto que es uno de los departamentos junto con Cochabamba y Santa Cruz que más aporta y específicamente de mayor crecimiento a nivel del área textil (ver cuadro Nº 2).

Actualmente el departamento de La Paz representa el 25.43% del PIB nacional lo cual es una cifra considerable dentro de la economía nacional, y si entramos un poco más

allá se observa que de similar forma los 10 años que son base para este estudio mostraron un comportamiento ascendente exceptuando el año 2009 con Bs 138.350 respecto del 2008 con Bs 139.863, también se destaca el crecimiento continuo desde 2002 con Bs 116.672 hasta un periodo más actual como es el 2012 con Bs 153.295.

Sin embargo no se debe dejar de lado el crecimiento del valor agregado sectorial, su composición estructural en relación al producto industrial que se redujo de 11.25% al 9.23% en el año 2012.

Cuadro 2 La Paz: Sector textil y de confecciones,

Aporte al Producto Interno Bruto

Año	Producto Interno Bruto		Participación en %	
	Textiles y confecciones	Industrial	Textiles y confecciones	Industrial
2002	116.672	881.822	1,57	11,25
2003	119.325	924.532	1,49	11,31
2004	123.820	928.904	1,52	10,73
2005	129.042	956.300	1,47	10,37
2006	133.595	1.048.379	1,39	10,55
2007	138.547	1.111.058	1,32	10,44
2008	139.863	1.149.583	1,16	9,86
2009	138.350	1.209.325	1,08	10,17
2010	144.389	1.250.244	0,99	9,79
2011	149.861	1.309.943	0,9	9,16
2012	153.295	1.364.223	0,83	9,23

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

3.4 Dinamismo del sector

El sector textil y de confecciones presenta un relativo grado de dinamismo de su actividad, aspecto que se refleja en tasas de crecimiento del volumen de su producción moderadas y por debajo de las expectativas que supone un crecimiento dinámico, por ejemplo superior al crecimiento del promedio de la actividad industrial.

En el cuadro Nº se puede observar que con excepción del año 2010 la actividad presento ritmos de crecimiento inferiores respecto al producto industrial y también al crecimiento de la actividad económica nacional. El año 2002 de acuerdo como se

puede observar se presentó la peor tasa de crecimiento de los últimos 10 años (-2.4%) esto debido al deterioro de mercado del sector que se experimentó desde 1998, consecuencia de la dramática reducción de la demanda interna de bienes y servicios.

Los años 2004 y 2005 representan una recuperación moderada de la dinámica sectorial que se debió fundamentalmente al contexto externo derivado de mejores precios y el logro de poder entrar al mercado estadounidense a través del programa ATPDEA; esto no significo una mejora a largo plaza puesto que en los próximos años se suspendió el beneficio arancelario desde diciembre de 2008 afectando así al sector textil nacional y se puede ver que el 2009 se produjo un considerable descenso de los niveles productivos (-0.9%).

En la actualidad el crecimiento de sector textil esta muy por debajo de las expectativas con un 1.4 % en relación al producto industrial con 4.75 % el crecimiento nacional de 5.18 %. Esto demuestra que incluso con las políticas para estabilizar al sector no se logra detectar mejora alguna en la dinámica sectorial.

Cuadro 3 Bolivia: Sector textil y de confecciones, tasa de crecimiento real

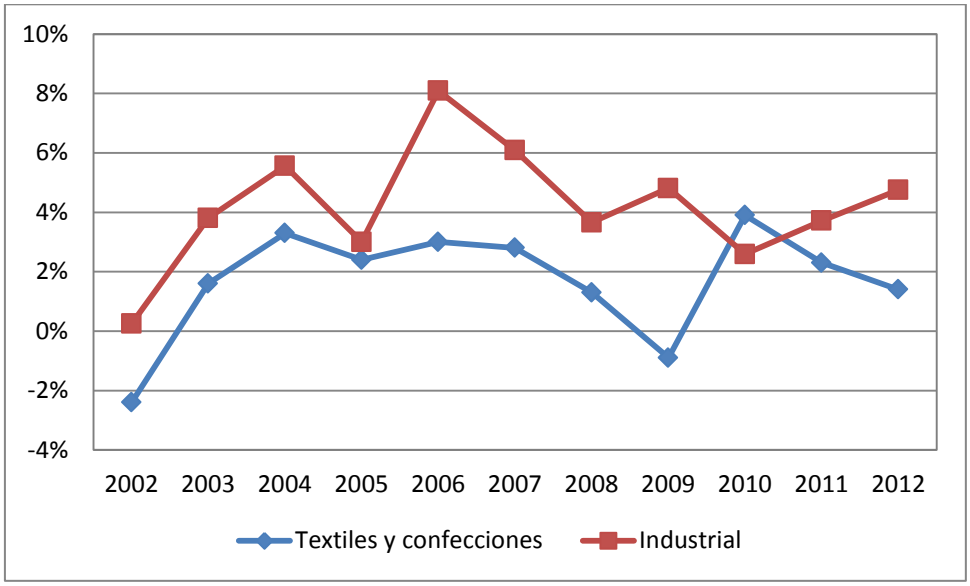
Variaciones anuales en porcentaje

Año	PIB			Tasa de crecimiento en %		
	Textiles y confecciones	Industrial	Nacional	Textiles y confecciones	Industrial	Nacional
2002	398.756	3.807.441	23.297.736	-2,4	0,25	2,49
2003	405.029	3.952.364	23.929.417	1,6	3,81	2,71
2004	418.525	4.172.930	24.928.062	3,3	5,58	4,17
2005	428.527	4.298.295	26.030.240	2,4	3	4,42
2006	441.309	4.646.134	27.278.913	3,0	8,09	4,8
2007	453.748	4.929.111	28.524.027	2,8	6,09	4,56
2008	459.453	5.109.524	30.277.826	1,3	3,66	6,15
2009	455.389	5.355.324	31.294.253	-0,9	4,81	3,36
2010	473.286	5.493.991	32.585.680	3,9	2,59	4,13
2011	483.970	5.698.175	34.271.640	2,3	3,72	5,17
2012	490.700	5.968.573	36.045.688	1,4	4,75	5,18

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

Grafico 11 Bolivia: Tasas de crecimiento del sector textil y de confecciones – PIB industrial

En porcentaje



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

La dinámica productiva del departamento de La Paz muestra un comportamiento también inferior en 2002 con -2.78 % de crecimiento, en los años 2004 a 2007 se observa un rendimiento leve respecto del producto industrial paceño. Donde hubo un mayor impacto del descenso delos niveles de producción y además constante con excepción de 2010 fue a partir del año 2008 hasta la actualidad, lo que demuestra una dinámica económica sectorial deficiente.

Cuadro 4 La Paz: Sector textil y de confecciones, tasa de crecimiento real

Variaciones anuales en porcentaje

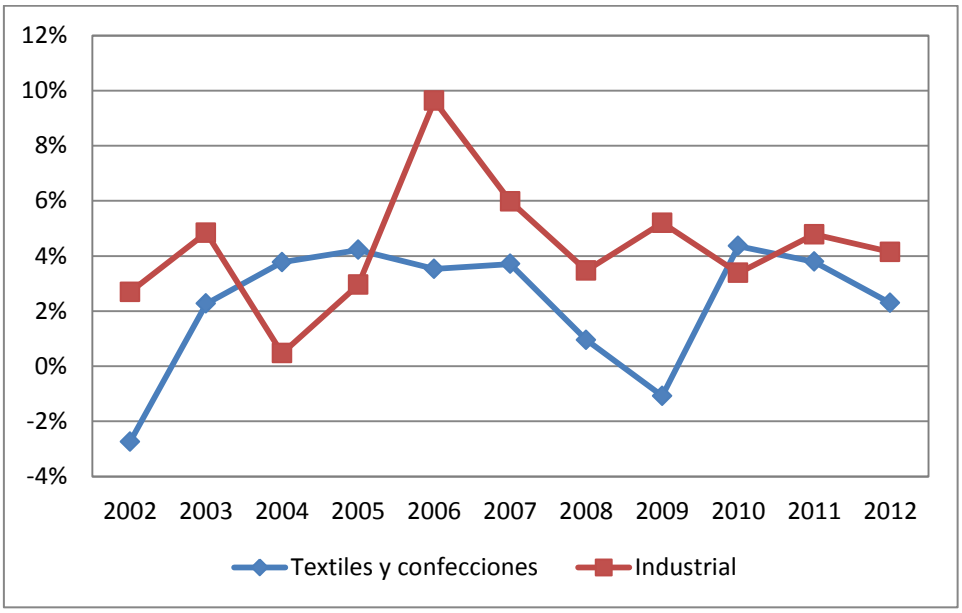
Año	Producto Interno Bruto		Tasa de crecimiento en %	
	Textiles y confecciones	Industrial	Textiles y confecciones	Industrial
2002	116.672	881.822	-2,74	2,69
2003	119.325	924.532	2,27	4,84
2004	123.820	928.904	3,77	0,47
2005	129.042	956.300	4,22	2,95
2006	133.595	1.048.379	3,53	9,63
2007	138.547	1.111.058	3,71	5,98
2008	139.863	1.149.583	0,95	3,47

2009	138.350	1.209.325	-1,08	5,2
2010	144.389	1.250.244	4,36	3,38
2011	149.861	1.309.943	3,79	4,78
2012	153.295	1.364.223	2,29	4,14

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

Grafico 12 La Paz: Tasas de crecimiento del sector textil y de confecciones - PIB industrial

En porcentaje



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

3.5 Capacidad utilizada

En Bolivia existe muchas deficiencias en cuanto a los procesos productivos que constituyen toda la cadena productiva textil, es preciso señalar que la capacidad utilizada por las empresas nacionales esta por debajo del rendimiento esperado y se podría decir que esta en el margen de entrar en los términos de una capacidad ociosa.

Desde el año 2002 con una capacidad utilizada del 48.8 % se logra observar un levantamiento muy flojo a partir del mismo, puesto que es inferior al promedio de capacidad utilizada por la industria manufacturera que en esa gestión alcanzó el

55.5%. En los años 2007 y 2008 alcanzo un ascenso bastante bueno con un 66.7 % y 64.3 % respectivamente, superando al porcentaje de utilización de la industria en general.

Existe un elevado grado de correlación entre la utilización de la capacidad de las fábricas y empresas con el nivel de crecimiento que experimenta la actividad en su conjunto. Si bien en algunos casos son rezagados esto repercute positiva o negativamente sobre las expectativas empresariales debido a las situaciones que experimenta la industria año tras año.

Es así que el mayor porcentaje de variación respecto al periodo anterior se da en 2011 con un porcentaje de utilización del 53 % y una variación de -14 respecto al porcentaje de utilización de toda la industria manufacturera que fue del 68 % y una variación positiva de 1. De esta forma se va observando la incertidumbre en los procesos para mejorar el rendimiento o los factores que pueden influir sobre este indicador tan importante.

Cuadro 5 Bolivia: Sector textil y de confecciones, Capacidad utilizada

Año	capacidad utilizada		variaciones absolutas	
	Textiles y confecciones	Industrial	Textiles y confecciones	Industrial
2002	48,8	55,5		
2003	53,9	56,4	5,1	0,9
2004	58,6	59,0	4,8	2,6
2005	54,7	61,6	-3,9	2,7
2006	61,9	64,7	7,2	3,1
2007	66,7	64,5	4,8	-0,2
2008	64,3	63,7	-2,3	-0,8
2009	62,0	64,0	-2,3	0,3
2010	67,0	67,0	5,0	3,0
2011	53,0	68,0	-14,0	1,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

Grafico 13 Bolivia: Sector textil y de confecciones, Capacidad utilizada

En porcentaje

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

3.6 Ventas Internas

La razón más importante para la existencia del rubro textil y de confecciones donde destina la mayor parte de su producción es el mercado interno con más del 75 % del total de su producción. Sin embargo es en este mercado donde más se ha evidenciado el deterioro sectorial debido a los distintos factores que aquejan al sector y lo más importante esos factores negativos que influyen directamente sobre la perdida de posición de las empresas bolivianas en el mercado.

Si bien en los últimos años el gobierno propuso distintas formas de reactivación económica para el sector, lo que induce a un mayor consumo en los aspectos básicos de alimentación, vestimenta y vivienda, lo que efectivamente ha ocurrido es que gran parte de la pérdida de mercado interno se debe a la competencia desleal de productos sustitutos importados legalmente y por vía del contrabando de mercaderías usadas. Esto nos conduce al punto principal del problema de esta investigación el cual radica en la dificultad de las empresas bolivianas (cualquier tamaño) para hacer frente a

estas fuerzas competitivas, que sin duda impactan de manera dura sobre el desarrollo y dinamismo del sector.

Es así que las empresas bolivianas demostraron por más de una ocasión que no son capaces de desarrollar verdaderas estrategias para hacer frente a estas fuerzas competitivas que determinan la utilidad de un sector industrial.

Los siguientes gráficos explican el deterioro de la actividad textil y de confecciones en Bolivia que se explican por las siguientes razones.

En primer lugar se puede mencionar que la producción nacional hace varios años realiza esfuerzos para no perder su cuota de mercado (Gráfico Nº) en todos sus segmentos. Como se observa esta última década el índice de Volumen Físico de la producción de la industria textil brinda una aproximación del valor agregado a precios constantes, existiendo así una tendencia bastante fluctuante en todos los años. Vale destacar que en 2003 y 2006 se tuvo la mayor participación en toda la década, luego en los siguientes años hubo una baja considerable hasta 2009 intentando salir de esa crisis en el año 2010 se muestra una recuperación pero solo duro un poco ya que en la actualidad el descenso es considerable.

Grafico 14 Industria textil y de confecciones: Evolución del volumen físico de producción

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

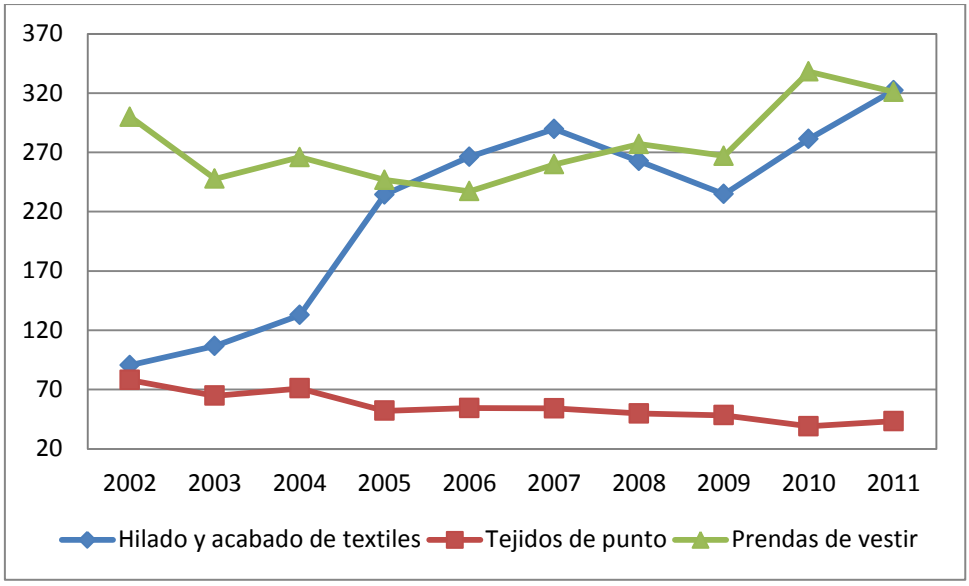
Si bien una de las variables más importantes es el estudio y comportamiento de las ventas es preciso señalar que existe un deterioro evidente y experimentado de este indicador puesto que tiene una tendencia oscilante. Observando el Gráfico Nº se logra concebir un buen comportamiento de las ventas del sector textil en conjunto, con excepción del año 2009 donde hay una baja considerable del indicador los demás años fueron constantemente ascendiendo especialmente en 2011.

Grafico 15 Industria textil y de confecciones: Evolución del volumen de ventas

Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

Sin embargo al observar mas detenidamente el sector textil se observa que el mayor impulsor en ventas es específicamente empresas del área de hilado, tejido y acabado de textiles ya que él es que conlleva un ascenso constante hasta 2011, seguido del área de fabricación de prendas de vestir que en 2004 hasta 2006 presento un leve descenso en las ventas pero se recuperó moderadamente hasta la actualidad. De esta forma quienes sí tuvieron problemas en la última década fueron las empresas dedicadas al área de fabricación de tejidos de punto quienes presentan un descenso constante desde 2002 hasta la actualidad.

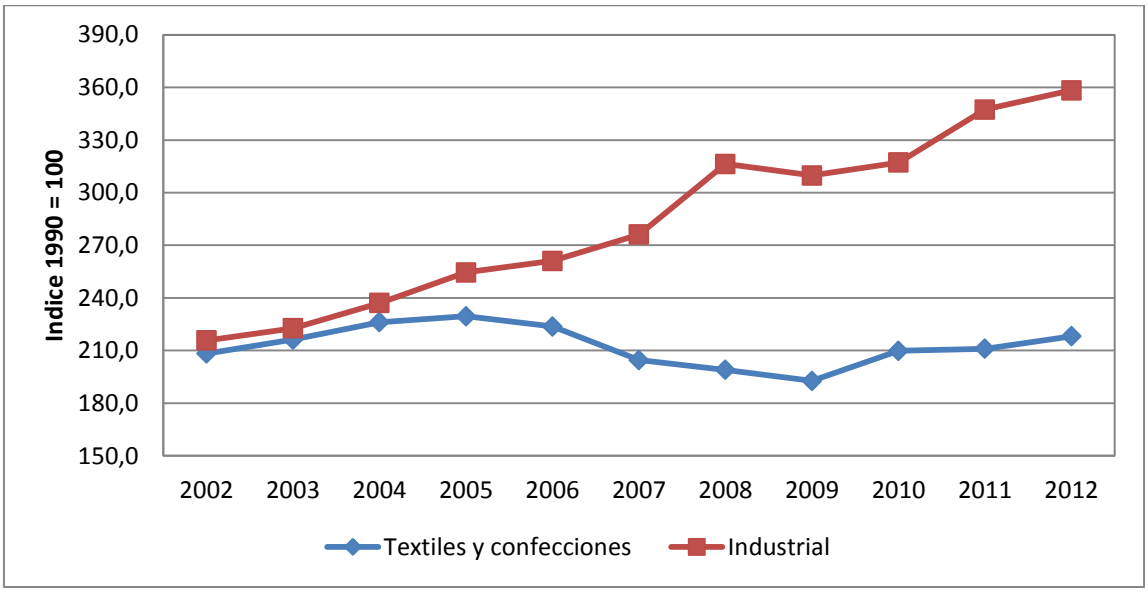
Grafico 16 Sector textil y de confecciones: Volumen de ventas



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

Para finalizar se habla de los precios de las manufacturas textiles que han sido ligeramente ascendentes, acorde con los niveles de inflación moderada que presenta el país y acorde con el aumento de los precios de los insumos importados que utiliza la industria textil y de confecciones. En general se observa que hasta el año 2005 los índices de precios al productor industrial y específicamente al productor textil van de la mano, pero a medida que paso el tiempo la tendencia del índice fue incrementándose bastante hasta la actualidad en 2012 para el productor de la industria manufacturera, sin embargo por el lado del área textil los precios tuvieron un comportamiento más constante sin tener un crecimiento significativo.

Grafico 17 Industria textil y de confecciones: Evolución de los precios



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Propia

3.7 Dinamismo y características empresariales

Según datos de Fundempresa la composición por departamento de la base empresarial se tiene a 21575 empresas que corresponden a La Paz que equivale a un 31.6 % de participación, 19617 empresas que corresponden a Santa Cruz con 28.8 % de participación y 12278 empresas para Cochabamba con 18 % de participación. Esto nos indica que La Paz en la actualidad representa el mayor porcentaje en participación de toda Bolivia, de estos datos se obtiene que en la industria manufacturera ocurre de similar forma (ver cuadro Nº6), donde Bolivia cuenta con 6903 empresas en el rubro de la manufactura y en La Paz se encuentran 2162 empresas también dedicadas al sector industrial manufacturero con una participación hasta 2012 del 31.32 %, logrando su mayor influencia en 2009 con el 36.21 %.

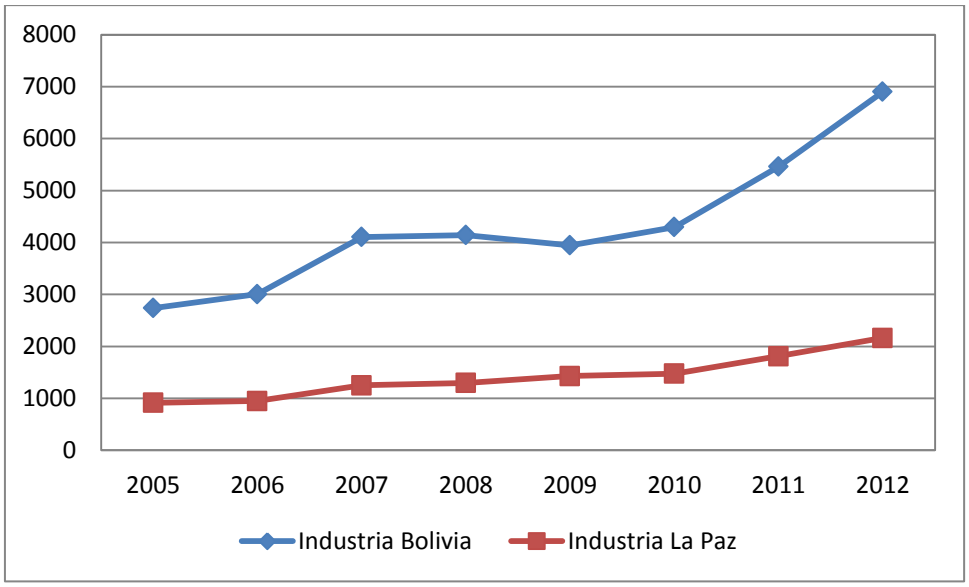
Cuadro 6 Base Empresarial de la Industria Manufacturera

En cantidad de empresas

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Industria Bolivia	2738	3006	4105	4144	3946	4296	5460	6903
Industria La Paz	914	950	1252	1298	1429	1476	1813	2162
Participación %	33,38%	31,60%	30,50%	31,32%	36,21%	34,36%	33,21%	31,32%

Fuente: Fundempresa
Elaboración: Propia

Grafico 18 Base empresarial de la Industria Manufacturera



Fuente: Fundempresa
Elaboración: Propia

Una vez analizado la base empresarial del sector industrial manufacturero podemos señalar con más profundidad el área de las manufacturas textiles. Se observa que hasta 2012 Bolivia cuenta con 902 empresas dedicadas al rubro de la actividad textil y dentro de esta el departamento de La Paz tiene un aporte significativo en estos últimos 5 años, exceptuando los años 2006, 2007 y 2008 donde su participación era por debajo de lo esperado, en los restantes años siempre estuvo por encima del 50 % de participación en cuanto a número de establecimientos del sector textil y de confecciones alcanzando en 2009 su mayor participación con un total de 321 empresas respecto de las 572 del total nacional.

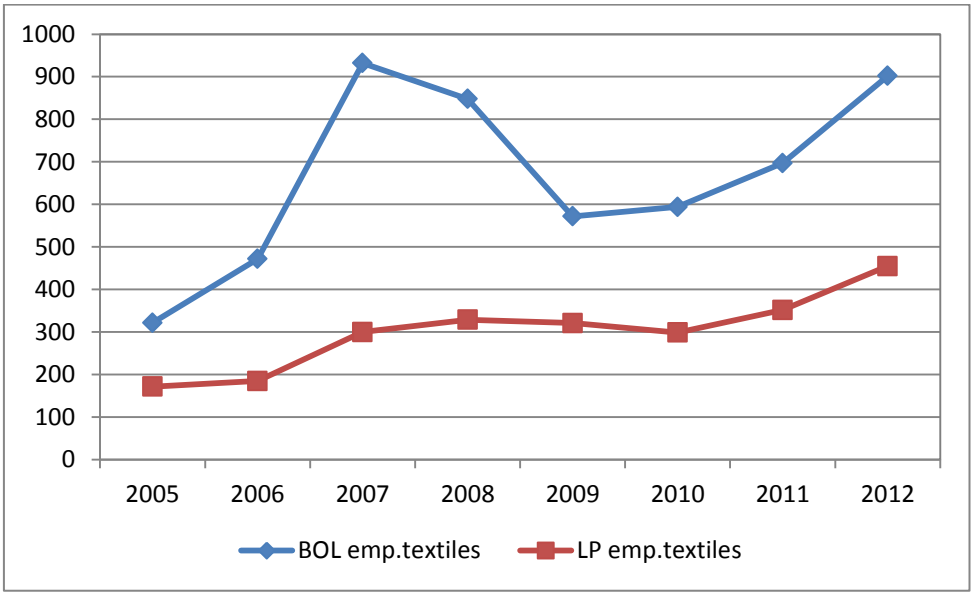
Cuadro 7 Base empresarial del sector textil y de confecciones

En cantidad de empresas

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bolivia	322	472	932	848	572	594	697	902
La Paz	172	185	300	329	321	299	352	455
Participación %	53,42%	39,19%	32,19%	38,80%	56,12%	50,34%	50,50%	50,44%

Fuente: Fundempresa
Elaboración: Propia

Grafico 19 Base empresarial del sector textil y de confecciones



Fuente: Fundempresa
Elaboración: Propia

En La Paz como se observó existe mucho movimiento económico debido a la cantidad de empresas con las que cuenta ya que las empresas son fuente primaria de la creación de riqueza, es por eso que la competitividad de un país se basa en la capacidad de sus empresas para competir. Porter dijo que ningún país es competitivo si sus empresas no lo son, y para ello debes ver más allá de poseer o lograr la eficiencia operativa, las empresas deben buscar un posicionamiento de estrategias único para obtener un lugar estable en el mercado.

Como se mencionó anteriormente la productividad finalmente depende de mejorar los fundamentos microeconómicos del país. La estabilidad macro así como la política económica y social son condiciones necesarias pero no suficientes para el logro de la competitividad en un país. El ambiente microeconómico en el que la empresas desarrollan sus prácticas operativas, donde diseñan e implementan sus estrategias y el dinamismo de la competencia local son claves para el desarrollo de la misma en un país.

Es por eso que ahora se mostrara real mente el dinamismo de las empresas dentro del departamento, es decir si existe el interés para entrar al mercado mediante los indicadores de registro de nuevas empresas, o si existe temor que hace que pocos se arriesguen a entrar en competencia. Otro de los indicadores estudiados será la capacidad de las empresas bolivianas actuales para mantenerse vivos en el mercado o si las fuerzas competitivas son tan devastadoras que obligan al cierre o cancelación de las matriculas de comercio.

En cuanto a empresas que se atreven a intentar competir en el mercado se tiene un registro de 179 para el 2012 con porcentaje de participación respecto al sector industrial de 21.54 %, ciertamente estos últimos 10 años son los que presentan mayor dinamismo en cuanto al incentivo para que nuevas empresas puedan entrar al mercado, sin embargo los últimos 5 años son los muestran mayor ascenso y un comportamiento constante de este indicador. Se destaca en La Paz el 2007 el mayor incremento de registro de nuevas empresas tanto para el sector industrial con 449 como para el sector textil y de confecciones específicamente con 146 empresas logrando tener una participación del 32.52 %.

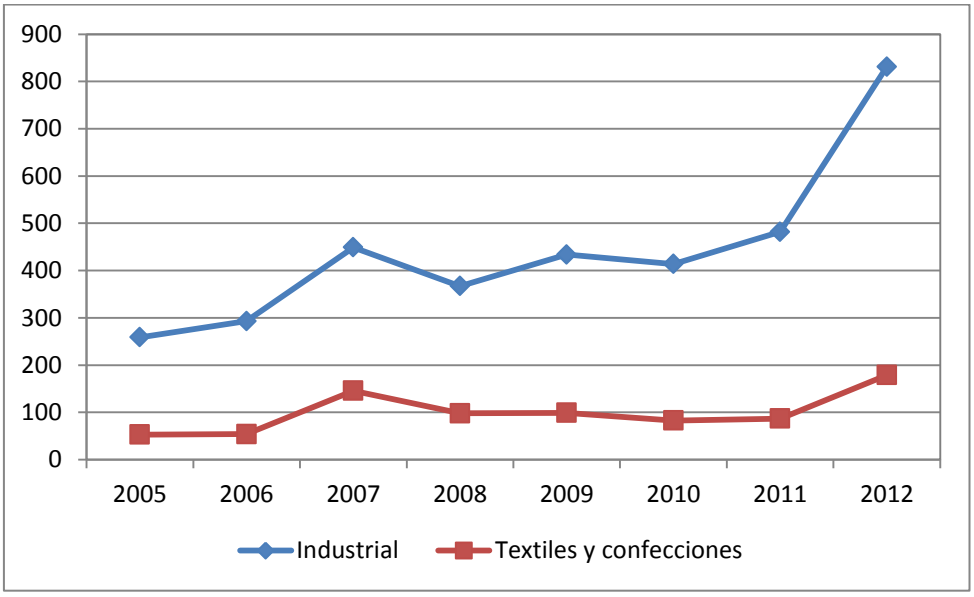
En la actualidad quien más se destaco es la industria manufacturera en general con el registro de 831 empresas, observando atentamente se puede percibir que desde 2007 el sector textil tuvo un leve descenso hasta 2001, para luego experimentar también una recuperación pero no tan significativa como de la industria en general.

Cuadro 8 La Paz: Nuevas empresas Industrial y Textil

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Industrial	259	293	449	367	434	414	482	831
Textiles	53	54	146	98	99	83	87	179
Participación %	20,46%	18,43%	32,52%	26,70%	22,81%	20,05%	18,05%	21,54%

Fuente: Fundempresa
Elaboración: Propia

Grafico 20 La Paz: Inscripción de Nuevas empresas Industrial y Textil



Fuente: Fundempresa
Elaboración: Propia

Es así como se observa que el comportamiento de las empresas en toda el sector industrial muestra un crecimiento bastante bueno a partir de 2007, pero en el caso específico del sector textil y de confecciones es un comportamiento constante exceptuando el 2012, puesto que debido a los sucesos ocurridos en esta parte del sector industrial nadie toma el riesgo de entrar en dicho sector por las condiciones no apropiadas para hacer negocios.

En los últimos años se ha comprobado que por más de que sea una mínima parte las empresas que cierran o son golpeadas muy fuertemente por las fuerzas competitivas en el mercado son parte importante puesto que afectan a todos los componentes de su cadena productiva, también a la economía, sociedad, y otros. Es por eso que basado

en este criterio por más de que sea una la empresa que cierra o cancela su matrícula es valioso por que aportaba a la economía y a la competitividad del país, esta premisa parte de lo que dijo Porter como ya se mencionó y es debido a que las empresas bolivianas no son capaces de mantenerse ni buscar una posición estable en el mercado debido a que no cuentan con ningún tipo de estrategia que les permita enfrentar a las fuerzas competitivas. Es por eso que grandes textileras como AMETEX cerraron incluso con ayuda del gobierno por que en opinión de grande expertos en materia de estrategia no supieron dar frente a la fuerza competitiva de la competencia desleal y principalmente a la falta de mercados, por que eso simplemente falta de mercados un factor del que dependían mucho.

Grande estrategas como Porter, Kaplan, Norton, W Cham Kim, Renée Mauborgne y otros opinan que un buen empresario debe estar preparado para cualquier situación que se manifieste de las fuerzas competitivas, y debe ser capaz de sobrellevar esa situación con profesionalismo y capacidad. Eh aquí el gran cuestionamiento que me realizo ¿en Bolivia existen verdaderos estrategas?, una pregunta difícil de responder pero aun así yo fundamento mi estudio en todas las horas de lectura sobre libros de estrategia de grandes autores, que no tiene dificultad en hallar la respuesta estratégica frente a una situación de una u otra forma.

Dado lo mencionado el siguiente indicador es muy importante para este estudio ya que de este deriva su razón de ser. El comportamiento y dinamismo de las empresas que cancelan o cierran por falta de estrategias para dar frente a las circunstancias del mercado.

Durante la gestión 2012 se registraron 2025 matrículas canceladas, en 2011 se registraron 1258 cancelación, lo que representa un crecimiento del 61 %, ya para el sector textil se observa que en la actualidad cerraron 12 empresas legalmente registradas en Fundempresa lo que hace un promedio del 46.15 % de participación del total de empresas cerradas en el sector industrial y también un similar comportamiento un poco mayor con un 48 % sobre el total de las empresas textileras en todo Bolivia.

Sin duda alguna este es una factor indignante puesto que las empresas nuevas que se registran y entran a competir en el mercado deberían poder mantener una posición estable hablando en términos del mercado interno con todas las políticas e incentivos destinadas por el gobierno, pero aun así en esta situación por mas de que sea mínima la tasa de empresas cerradas en los últimos años en el departamento de La Paz, todas son importantes para el desarrollo económico del mismo y del sector.

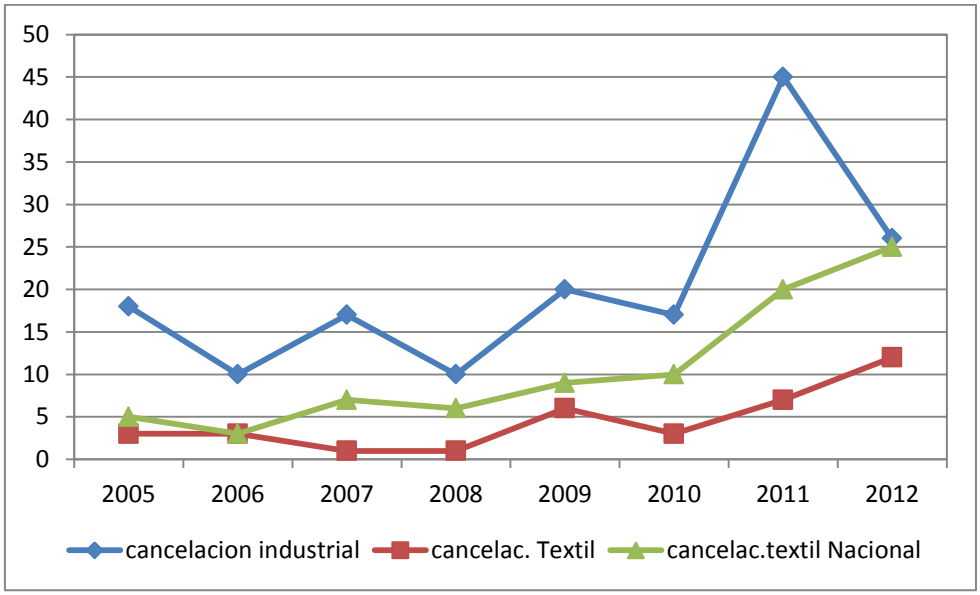
Es por eso la importancia de este indicador puesto que si no se le toma la debida importancia seguirá en ascenso como se observa hasta que las magnitudes que son mínimas se vuelvan considerables e irreversibles.

Cuadro 9 La Paz: Cierre de empresas del sector textil y de confecciones

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Industrial	18	10	17	10	20	17	45	26
Textil	3	3	1	1	6	3	7	12
Textil Nacional	5	3	7	6	9	10	20	25

Fuente: Fundempresa
Elaboración: Propia

Grafico 21 La Paz: Cierre de empresas del sector textil y de confecciones



Fuente: Fundempresa
Elaboración: Propia

3.7 Análisis de la estructura industrial boliviana

3.7.1 Estructura del sector Condiciones de la Demanda Interna

Ventajas

No se perciben ventajas generales en este ámbito; se identifican o pueden identificarse ventajas para ciertas ramas de actividad y/o productos específicos, normalmente asociados a las cadenas productivas seleccionadas. Algunos productos manufacturados han logrado internacionalizar su demanda a partir de compradores locales móviles, por ejemplo en el caso de las prendas de vestir, con la desventaja de que el consumidor o usuario final externo suele tener características muy parecidas al consumidor local, reduciendo las posibilidades de generar cambios y mejoras a partir de la exigencia de la demanda.

Desventajas

La demanda interna tiene varios aspectos de desventaja para la competitividad, uno estructural, que tiene que ver con lo reducido de su tamaño, al ser Bolivia un país escasamente poblado, con una población económicamente activa (potencial demandante) muy pequeña, las tasas de desempleo abierto y subempleo son altas y las condiciones laborales denotan una precarización del empleo.

Adicionalmente, el nivel de pobreza de la mayoría de población hace que la demanda real y potencial sea de bajo poder adquisitivo, orientada por el precio y muy poco exigente en términos de calidad de los productos y servicios que adquiere.

Completa el cuadro de desventajas el hecho que los segmentos del mercado interno con mayor poder adquisitivo, prefieren productos de origen extranjero, por la imagen de mala calidad que se ha generado sobre el producto nacional y por estereotipos y modelos culturales prevalecientes en la sociedad boliviana.

3.7.2 Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas

Ventajas

En el segmento de medianas empresas, se percibe una valiosa (aunque incipiente) actitud hacia el cambio en el liderazgo y la forma de organizar y gestionar las empresas.

En el sector de pequeñas y micro empresas del llamado sector informal de la economía, se observa que existe un segmento cuya cultura empresarial no es la típica "rentista" del tradicional sector privado boliviano, debido a que ha tenido que sobrevivir pese al Estado y no gracias a él.

Este fenómeno es importante, aunque el nacimiento de estas empresas se hubiera dado más por razones de necesidad de generación de ingresos que por vocación empresarial, ya que permite pensar en la ampliación del segmento "pequeña y mediana empresa (PYME)", a partir de cambios internos y del entorno que favorezcan la competitividad empresarial.

Desventajas

La mayoría de las empresas se manejan con una lógica de "negocio familiar" (independientemente del tamaño), los líderes tienen un bajo perfil en cuanto a características empresariales personales y carecen de la formación y capacitación suficientes como para introducir técnicas y herramientas de gestión profesional en las empresas, por tanto, la gestión se realiza de manera empírica e intuitiva.

La obsolescencia y bajo perfil tecnológico de la maquinaria y equipo son factores comunes en las empresas de pequeña escala. El ambiente físico de trabajo dentro las empresas no reúne las condiciones necesarias como para incidir positivamente en la productividad de los trabajadores.

De igual manera, son pocas las empresas que ofrecen condiciones de estabilidad laboral y seguridad social a sus trabajadores.

Las metas de los empresarios y las de los trabajadores no tienen un punto de encuentro en las metas de las empresas, generando un escaso compromiso en el recurso humano.

El círculo se cierra con la presencia de actitudes y conductas referidas a la obtención de ganancias (riqueza) en el menor tiempo posible y con estrategias no siempre apegadas a los marcos de la legalidad.

Por otro lado, los trabajadores se convierten, normalmente, en competidores de las empresas, a partir de procesos de "aprendizaje del negocio" que realizan en su calidad de operarios o empleados.

En algunos sectores, donde las barreras de entrada son escasas y el argumento de competencia es el precio, se ejerce presión negativa sobre las economías de escala, y la competencia, en lugar de ser un motivo para la innovación y la reducción de costos, se convierte en un motivo de mortalidad de las empresas.

3.7.3 Sectores conexos y de apoyo

Ventajas

En una economía segmentada como la boliviana, es difícil advertir ventajas; sin embargo, se pueden considerar como tales la estabilidad del sistema financiero y, para algunos sectores como el de alimentos, cuero y madera, la existencia de proveedores locales de materia prima.

Desventajas

En general, los proveedores de recursos y las industrias relacionadas, se desenvuelven en las mismas condiciones que sus clientes y en aquellos casos en que los proveedores son fuertes, las alianzas entre proveedores y la pequeña escala de las empresas, perjudica la negociación y el establecimiento de una relación empresa-proveedor de mutuo beneficio.

En cuanto a los servicios de apoyo, más específicamente los servicios de desarrollo empresarial, la oferta actúa en un mercado incipiente, con incertidumbre en el nivel

estratégico (formas de aproximación al mercado y sus necesidades) y, muchas veces, en el nivel operativo (contenido, metodología y forma de prestación de los servicios). Son pocos los oferentes especializados y muchos los que se incorporan a la oferta en los períodos en los cuales se ponen en funcionamiento programas y proyectos que contemplan la subvención de los servicios.

No existe información sobre la oferta de servicios a las empresas, tampoco una cultura de adquisición de servicios en el ámbito del desarrollo empresarial y el Estado no ha asumido un rol activo en facilitar y promover el acceso a servicios de desarrollo empresarial y/o a fortalecer la oferta (cantidad y calidad –adecuación–) de los mismos.

Existe, por otra parte, un divorcio entre las instituciones de generación de conocimiento (universidades e institutos de investigación) y las necesidades de las empresas, así como una carencia de infraestructura de investigación tecnológica aplicada a la mejora de productos y procesos productivos.

3.7.4 Condiciones de los Factores

Ventajas

Se encuentran un par de ventajas en el área de dotación de factores básicos tangibles, así la abundancia de recursos humanos se considera una ventaja, sobre todo en las ramas de actividad en las cuales existe una mayor calificación de la misma.

Otra ventaja es la existencia de proveedores estables de recursos financieros, si bien las condiciones en las que se puede acceder a los mismos representan una desventaja.

Desventajas

• Son bajos la calificación y el grado de especialización del recurso humano.
• La infraestructura de transporte limita las posibilidades de actuación de las empresas.
• La maquinaria y equipo presentan un alto grado de obsolescencia.
• Se carece de infraestructura de apoyo a la producción.

• La provisión de materias primas e insumos no se realiza con oportunidad, a precios convenientes y con calidad adecuada.

• La provisión de maquinaria, equipos y repuestos presenta problemas de oportunidad (falta de stocks) y precios.

• Los proveedores de materiales (envases) y accesorios no se adecuan a las necesidades de las empresas de pequeña escala.

• La provisión de recursos financieros se realiza en condiciones poco adecuadas al desarrollo de la competitividad, por las altas tasas, plazos cortos y requerimientos de garantías

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

CAPÌTULO IV
ESTRATEGIAS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

4.1 Población y muestra

En Bolivia la clasificación de las empresas se realiza sobre distintos criterios pero fundamentalmente es el número de trabajadores, aunque existen instituciones que las clasifica sobre el capital de operaciones o el tiempo de vida de la empresa.

Viendo la mayor confiabilidad al estudio el estudio se basó específicamente en la realización de encuestas a un número de empresas del rubro textil basado en la premisa de fórmulas estadísticas. Así la investigación fue compuesta por 14 empresas entrevistadas en el cual se basa el estudio.

4.2 Desarrollo y estudio de los resultados

La presente investigación tuvo como característica principal de limitares a la utilización de las estrategias genéricas de Porter, como se mencionó anteriormente las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, ya que estas atienden al objetivo propuesto por la investigación el de señalar y estudiar las acciones estratégicas de las empresas medianas del sector de confecciones en la ciudad de La Paz inclinadas a la búsqueda de una posición competitiva en relación al mercado.

4.2.1 Liderazgo en costos

Esta estrategia abarca todo lo referente a los aspectos utilizados por las empresas para obtener una ventaja competitiva en costo total; bajo esta premisa se trabaja sobre estos principales enfoques: recursos humanos, proveedores y producción.

Dicho de esta forma cada estas categorías abarcan otras respectivamente, detallándose en el cuestionario ofrecido por la investigación del cual se obtienen los datos para cumplir los objetivos de la investigación.

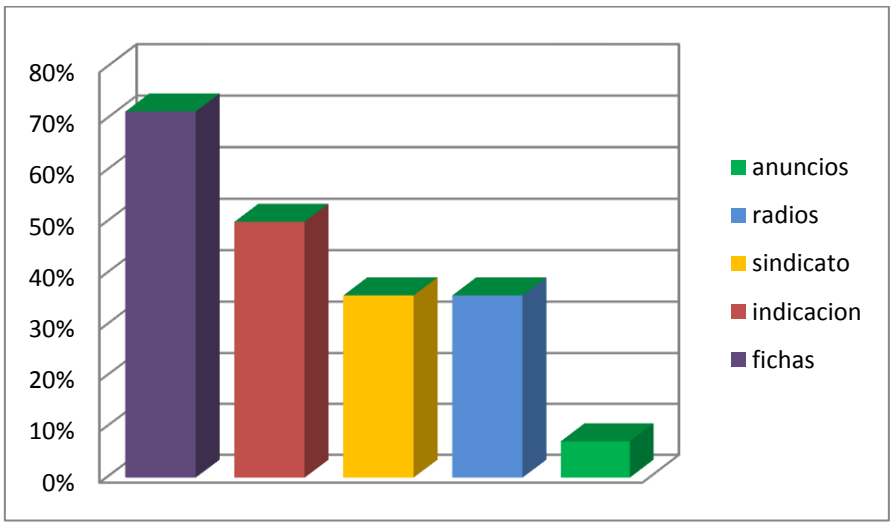
4.2.1.1 Recursos humanos

a) Métodos de reclutamiento

En cuanto a los resultados obtenidos sobre cuales son los métodos de reclutamiento utilizados por las empresas, se4 afirma que el 71,42% utilizan fichas ofrecidas por las instituciones; 50% por indicación, 35,71% por medio de sindicato, 35,71% por medio de anuncios en la radio y 7,14% por anuncios distribuidos en la ciudad.

Considerando que la responsabilidad del reclutamiento de empleados en las empresas textileras está en manos del área de recursos humanos, por lo tanto es necesario que dicha área cuente con personal capaz de reclutar buenos profesionales, ya que de ellos depende la calidad de los candidatos a ser reclutados. No obstante las empresas bolivianas tienen métodos de reclutamiento y técnicas tradicionales lo cual se puede trazar en la obtención de resultados no tan satisfactorios.

Grafico 22 Métodos de reclutamiento



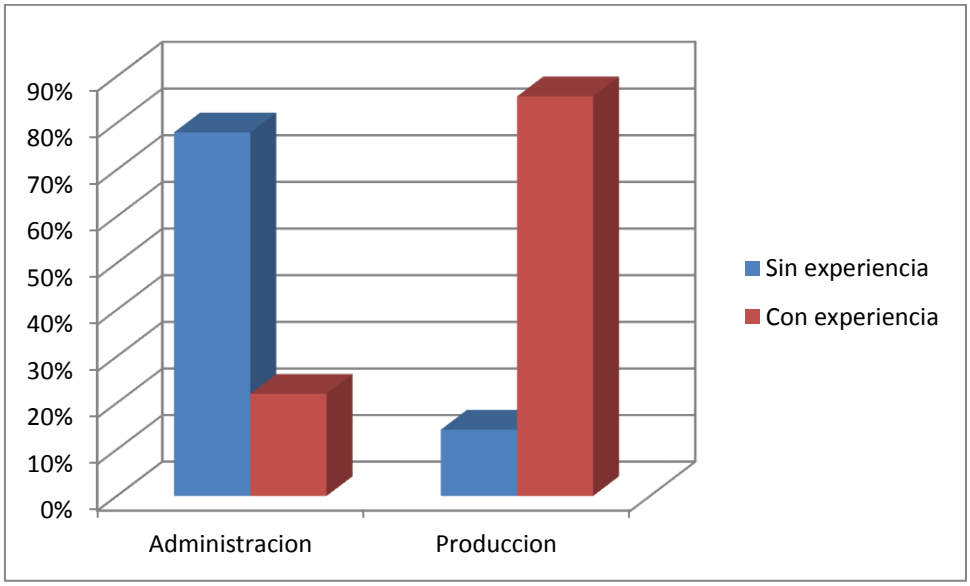
Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

b) Formación de los empleados

En cuanto a la formación de los empleados se puede observar según los datos encontrados, que el área administrativa en su mayoría no cuanta con personal capacitado por lo que es necesario realizar los cursos de capacitación. Por otro lado el personal que ingresa al área de producción generalmente ya cuenta con cierta

experiencia como lo indican los datos un 85,72% ya presentaban en la hora de contratación, experiencia en el área.

Grafico 23 Formación de los empleados



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

c) Entrenamiento

Según los datos obtenidos un 92,86% de las empresas encuestadas realiza un entrenamiento introductorio a los nuevos empleados, pero este de rasgos informales y también cuando solo los empleados tienen dificultades para realizar su labor o en la obtención de nuevas tecnologías.

Según Toledo (1981) el objetivo de realizar un entrenamiento introductorio es proporcio0nar oportunidad a los nuevos empleados de obtener conocimiento y práctica de la conducta requerida por la empresa, esperando una mejoría en el desempeño con la adquisición de nuevas habilidades y reduciendo las dificultades del nuevo empleado.

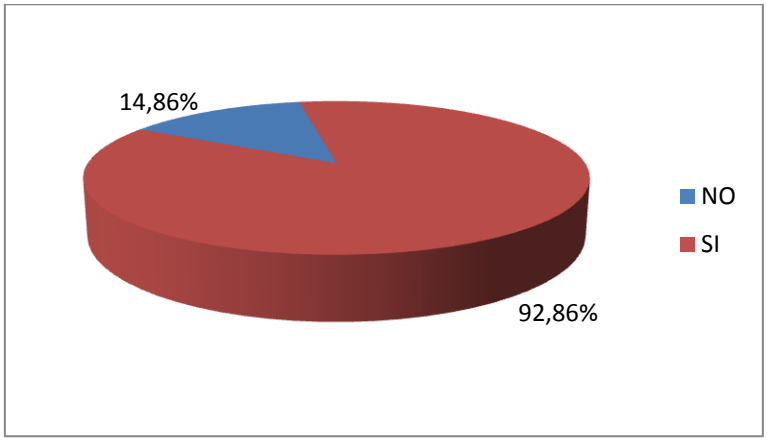
Para un mejor entendimiento el objetivo del entrenamiento introductorio es preciso para el empleado:

- Integrarse al trabajo

- Adecuarse al estilo de trabajo de la empresa
- Conocer el desenvolvimiento de su función y su importancia
- Conocer el principio y fin de la cadena productiva
- Tener un desenvolvimiento adecuado según los otros trabajadores ya existentes.

De esta forma conviene destacar la importancia de los entrenamientos periódicos dentro de una empresa y que debería estar dentro la política del área de recursos humanos en cada una de las empresas textileras existentes. Una recomendación seria que cada política de entrenamiento este en el marco del escenario actual ya que cambia constantemente; y el entrenamiento es una necesidad constante.

Grafico 24 Entrenamiento



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

d) Escolaridad media de la fuerza de trabajo

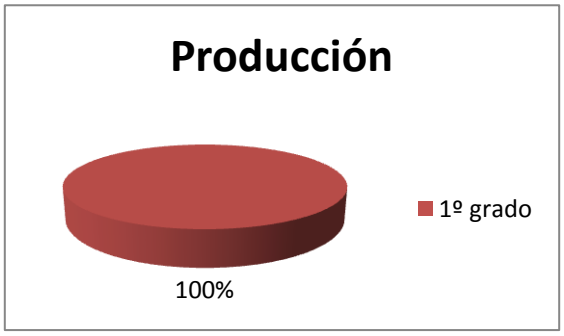
En cuanto al nivel de escolaridad de los trabajadores en las empresas existe preocupación ya que del 100% de trabajadores en el área de producción solo 1% posee nivel de escolaridad completa. En el área administrativa

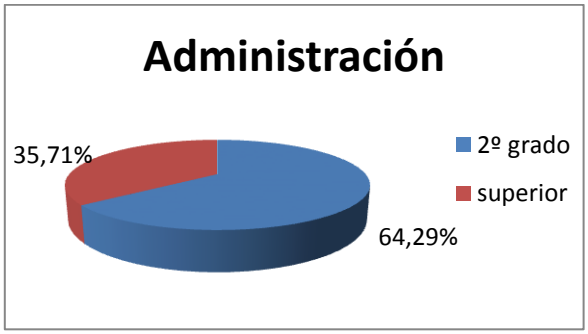
Vale argumentar que cuanto mayor el nivel de escolaridad de los empelados mas fácil es la asimilación de las actividades que se les impone.

Según Porter la gerencia de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, en virtud de su papel en la determinación de las calificaciones y de

la motivación de los empleados, del costo de la contratación y del entrenamiento. En algunas organizaciones es la llave de la ventaja competitiva.

Grafico 25 Escolaridad media de la fuerza de trabajo





Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

e) Índice de rotación de empleados

En lo que se refiere a programas de ayuda social y calidad de vida, las empresas bolivianas estudiadas no poseen en un 100% ningún programa relacionado a ese campo. Este es un dato preocupante puesto que se observa que existe un desequilibrio entre sociedades que tienen un progreso tecnológico y el progreso social, existiendo así un descompás entre ambas en términos de calidad de vida.

Según algunas empresas en Bolivia se tiene conocimiento y preocupación por este tema:

- La empresa no olvida el bienestar del trabajador intentando buscar y ofrecer un buen ambiente de trabajo
- La industria textil en ciertas áreas es inestable puesto que existe variedad en cuanto al tiempo de trabajo con un mismo personal.
- Se señala que normalmente pensar en este tema representaría más costos no soportados por los precios practicados.

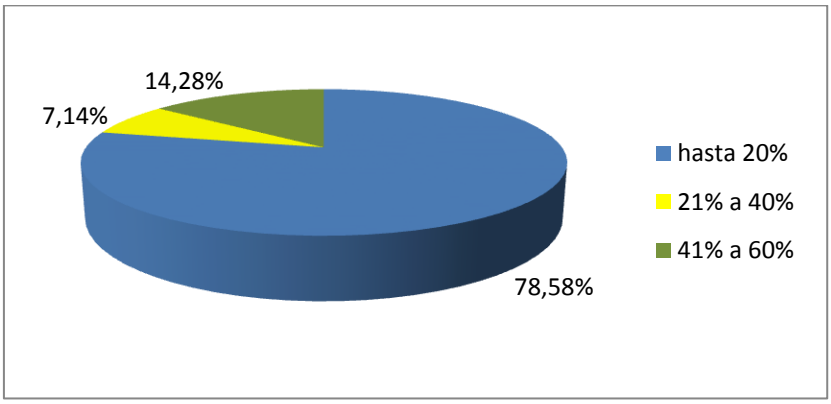
Los datos afirman que el 78,58 % de las empresas encuestadas el índice de rotación anual de los trabajadores es del 20 %. Para el 14,28 % ese índice varía entre el 41 % a 60 % quedando así que para el 7,14 % el índice de rotación es del 21 % y 40 %.

De acuerdo con estos datos es necesario señalar que las empresas deben estar conscientes de que un buen proceso de selección puede evitar la constante rotación de los trabajadores y consecuentemente obtener una reducción en los costos. En fin esta rotación genera costos extras para las empresas además de estancar la producción.

Según algunas empresas los motivos para la rotación se deben a:

- Falta de calidad de mano de obra
- Admitir personal no apto para ejercer las funciones encomendadas.
- El trato preferencial hacia ciertos grupos.

Grafico 26 Índice de rotación



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

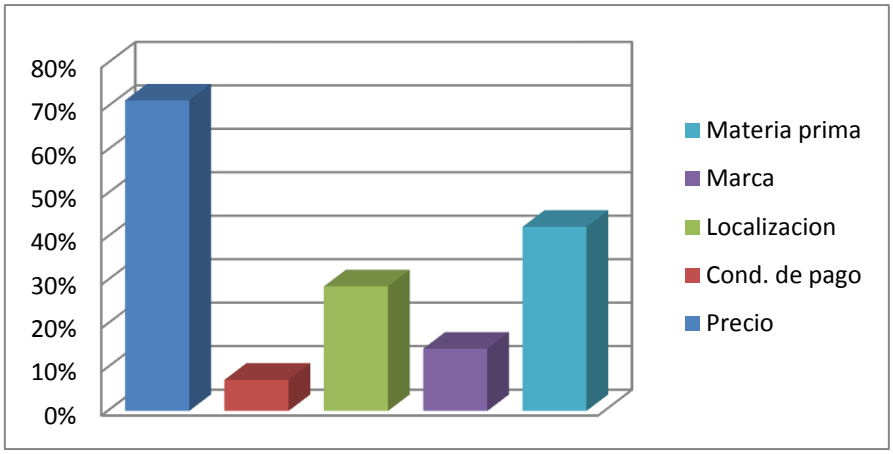
4.2.1.2 Proveedores

a) Criterios para la selección de los proveedores

Los criterios más importantes para la selección de proveedores conforme a la encuesta son respectivamente: precio (71,42%), disponibilidad de materia prima (42,85%), localización estratégica (28,57%), nombre de la empresa – marca (14,28%), mejores condiciones de pago (7,14%).

De esta forma se puede afirmar que el principal factor para la selección de proveedores es el precio de la materia prima.

Grafico 27 criterios para la selección de proveedores

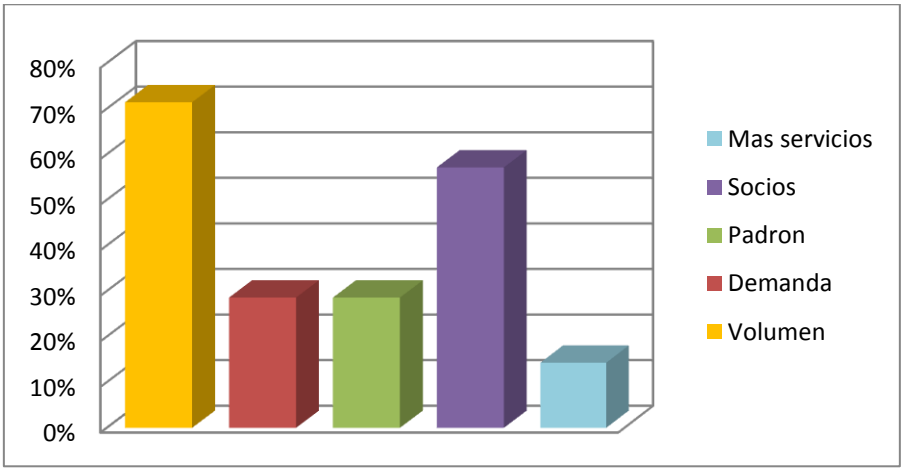


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

b) Procedimientos para obtener reducción en los costos de los proveedores

Las empresas todavía adoptan ciertos procedimientos para obtener reducción en los costos de negociación con sus proveedores, destacándose entre estos: comprar en grandes volúmenes (71,42%), hacerse socios con los proveedores (57,14%), productos con un padrón a seguir (28,57%), información de la demanda (28,57%), más servicios (14,28%),

Grafico 28 Procedimientos para obtener reducción en los costos de los proveedores

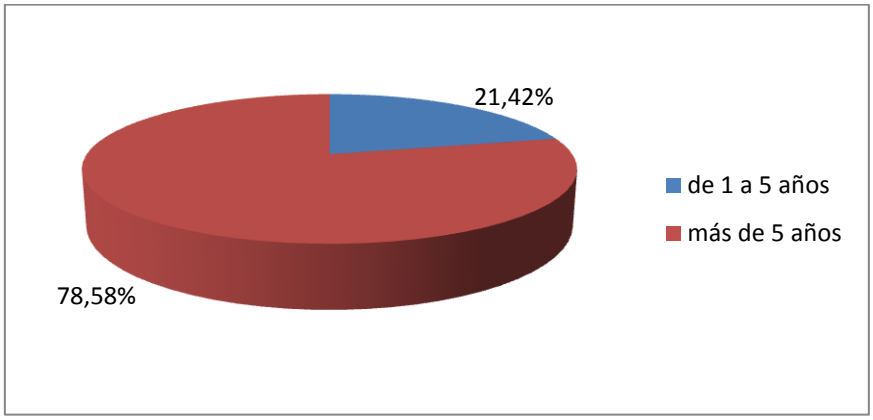


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

c) Tiempo promedio de trabajo con los proveedores

El 78,58% de las empresas afirma que el tiempo medio que trabaja con los proveedores actuales es más de 5 años. Para el 21,42% el tiempo de trabajo se reduce a menos de 5 años. Vale destacar que el tiempo arriba de los 5 años trabajando con los mismos proveedores genera un mejor relacionamiento en base a la confianza que facilita la negociación en la compra.

Grafico 29 Tiempo promedio de trabajo con los proveedores



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

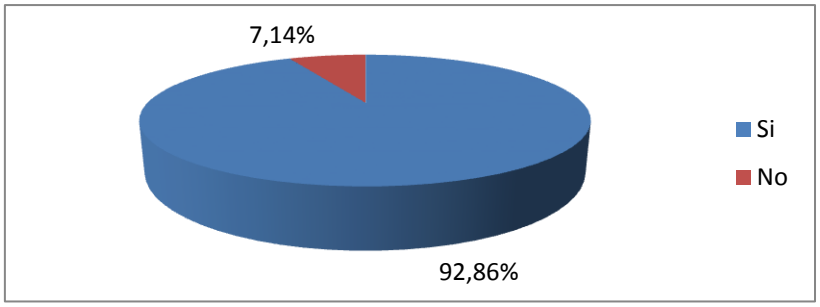
4.2.1.3 Producción

a) Planeamiento de la producción

En cualquier nivel de administración de las empresas. La planeación es sin duda quien define las acciones para enfrentar situaciones futuras, atender metas y planear la producción.

Según los datos obtenidos de las empresas el 92,86 % planea la producción y el 7,14 % no la planea. Se constata así que el motivo de la no planeación esta en manos de los propietarios, estancando así la iniciativa de sus colaboradores a falta de conocimiento técnico y administrativo. De esta forma se puede decir que gran parte de las empresas planean su producción, lo que es un término positivo puesto que el planeamiento y el control procuran adecuar la demanda esperada a las posibilidades de su sistema productivo

Grafico 30 Planeamiento de la producción

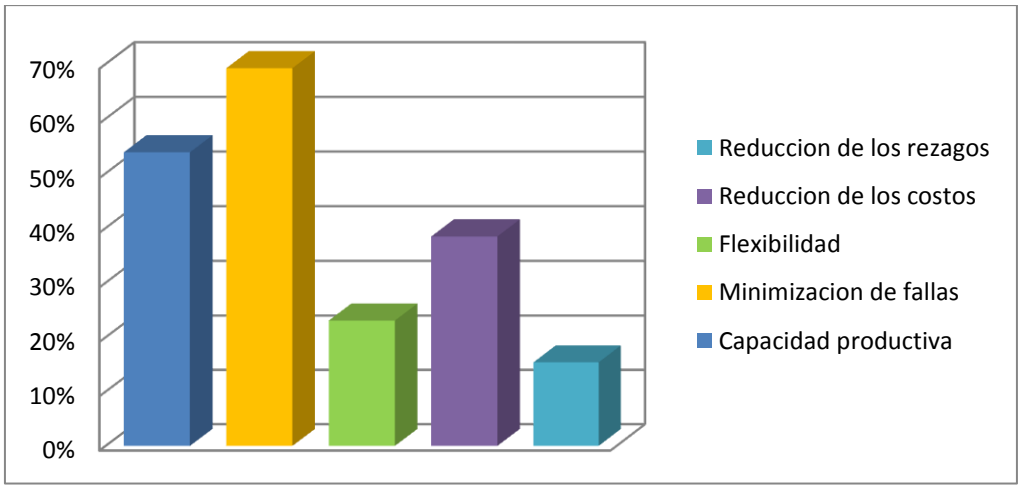


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

b) Razones para la planeación de la producción

Según las empresas las razones para la planeación de la producción es mirando ciertas tendencias, aumento de la capacidad productiva (53,84 %), minimización de fallas (69,23 %), flexibilidad (23,07 %), reducción de los costos (38,46 %), reducción de los rezagos (15,38 %).

Grafico 31 Razones para la planeación de la producción



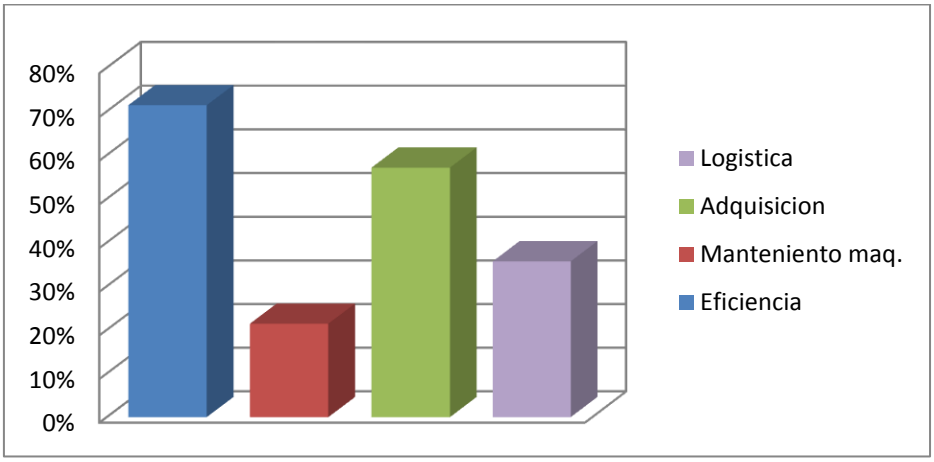
Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

c) Acciones para mejorar el desempeño productivo de las empresas

Con relación a las acciones para mejorar el desempeño productivo, según las encuestas las empresas buscan; mejorar la eficiencia (71,42 %), mantenimiento de

máquinas y equipamientos (21,42 %), adquisición de equipamientos (57,14 %), logística comprendiendo los aspectos de la entrada, procesamiento y salida (35,71 %).

Grafico 32 Acciones para mejorar el desempeño productivo de las empresas



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

d) Indicadores de desempeño

Actualmente las empresas están en constante lucha para intentar mantenerse dentro del marco de la competencia en los ambientes inciertos de corte de recursos y personal y de cambios sociales, políticos y económicos que caracterizan a la globalización. En este contexto la empresa para mantenerse y ganar mercado precisan estar evaluando su desempeño constantemente con la finalidad de identificar y atender sus puntos débiles; y dar emprendimiento a sus puntos fuertes.

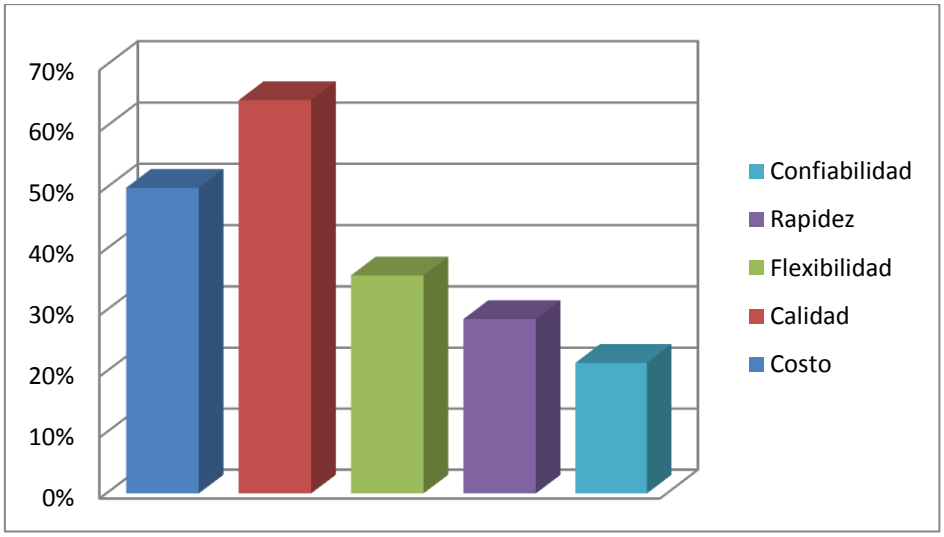
Según algunos indicadores de desempeño las empresas evaluaron su desempeño en cuanto a: calidad (64,28 %), costo (50 %), flexibilidad (35,71 %), rapidez (28,57 %), y confiabilidad (21,42 %).

En cuanto a la calidad, flexibilidad y rapidez según Robbins (2002), los clientes están exigiendo atención rápida y personalizada, con alta calidad en los productos y servicios y al precio mínimo. Estas son actitudes que corresponden a los clientes más exigentes.

La reducción de costos también se tornó como un factor principal para cualquier organización, independiente de su dimensión. Robbins menciona que atender las exigencias del cliente con un costo mas bajo representa la fuerza motriz del suceso.

Utilizar un buen y solido concepto de confiabilidad en el servicio, como un diferencial competitivo, puede proporcionar diversos beneficios significativos del marketing: índices más elevados de retención de los clientes actuales, expansión de la empresa que beneficia a todo el negocio en general.

Grafico 33 Indicadores de desempeño

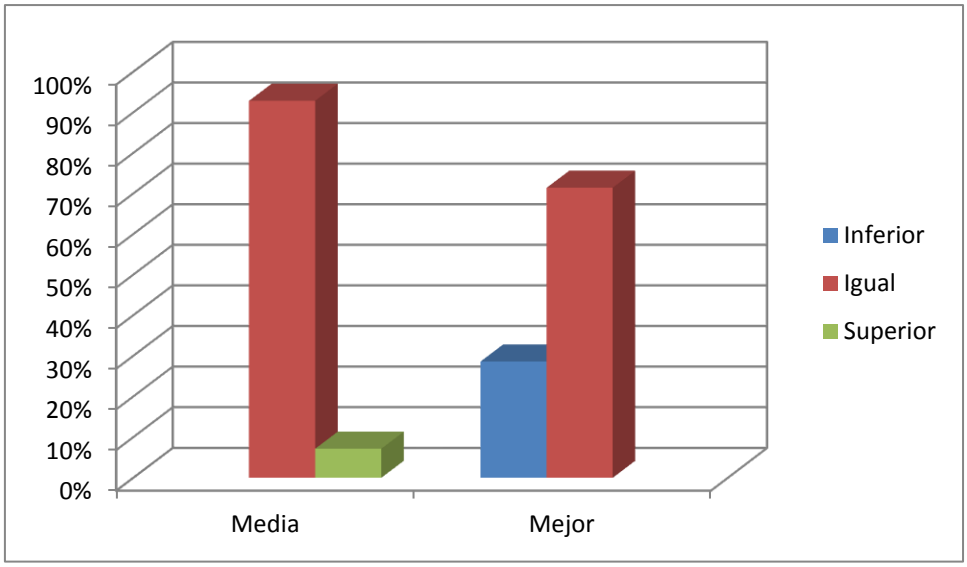


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

e) Comparación con la competencia

En términos del desempeño productivo las empresas estudiadas responden que en relación a la media competencia 92.85% de ellas se consideran iguales, en relación a la mejor competencia el 71,42 % se considera igual; y el 28,58 % se considera inferior.

Grafico 34 Comparación con la competencia



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

4.2.2 Diferenciación

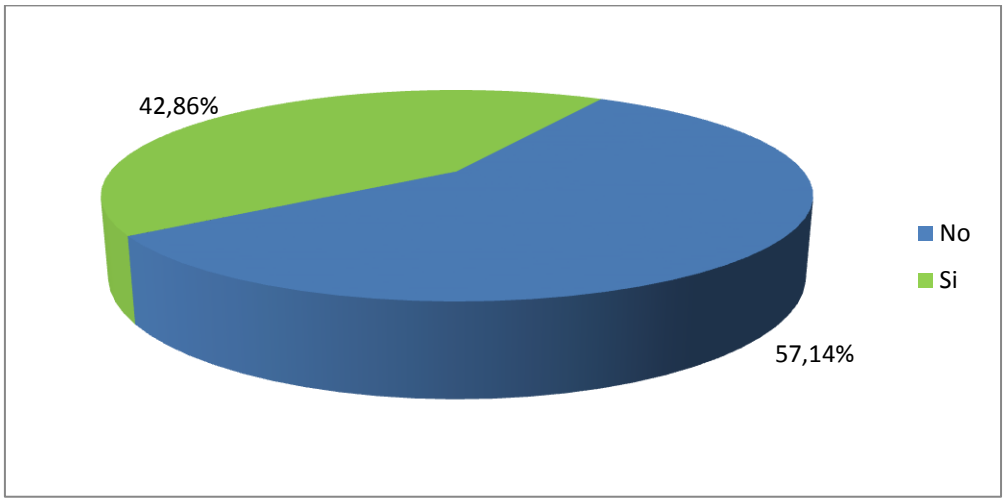
En esta área se presenta todo lo referente a cuales son los aspectos que buscan las empresas para poder diferenciarse de los demás. Los enfoques que se destacaron son los siguientes: marketing, desenvolvimiento de productos e innovación tecnológica.

4.2.2.1 Marketing

a) Planeamiento de las acciones de marketing

Las actividades de marketing y de ventas tienen frecuentemente un impacto sobre la diferenciación (Porter, 1989). De acuerdo con ese criterio el 57,14 % de las empresas no planean sus acciones de marketing. Porter asocia el marketing como forma de ofrecer un medio por el cual el comprador pueda adquirir el producto y a inducirlos a hacer eso. En tanto el 42,86 % planea sus acciones de marketing. Informaron que no planean formalmente, mas realizan diferentes acciones en busca de la promoción de sus productos.

Grafico 35 Planeamiento de las acciones de marketing



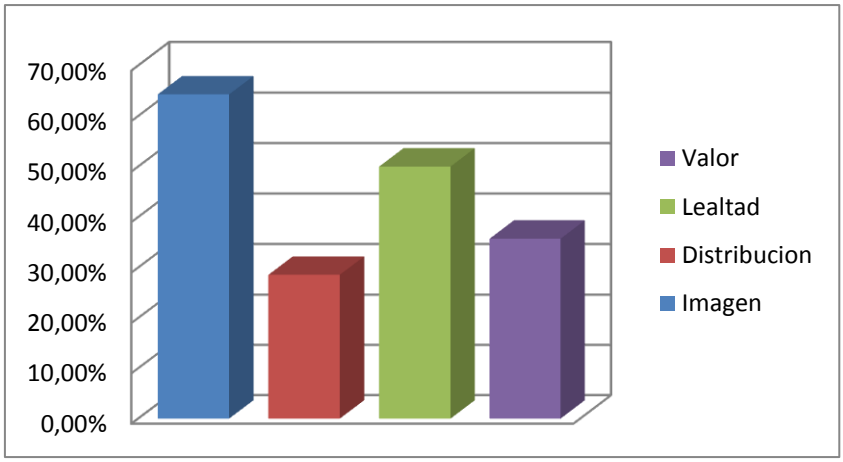
Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

b) Principales atribuciones del departamento de marketing

Según los datos obtenidos la principal función desempeñada por el marketing, para el 64,28 % es crear una imagen de la empresa delante sus clientes, 50 % admiten que el marketing ayuda a aumentar la lealtad de los clientes, en cuanto el 28,57 % opina que el marketing ayuda a las empresas a hacer una buena distribución; y para finalizar el 35,71 % indica que todavía la creación y promoción de productos con mayor valor es prioridad del área de marketing.

En fin las empresas coinciden en que la atribución principal del marketing radica en ampliar el mercado y mantener la lealtad de los clientes. Es la atribución del marketing trabajar la imagen de la marca, conquistar la fidelidad de los clientes.

Grafico 36 Principales atribuciones del departamento de marketing

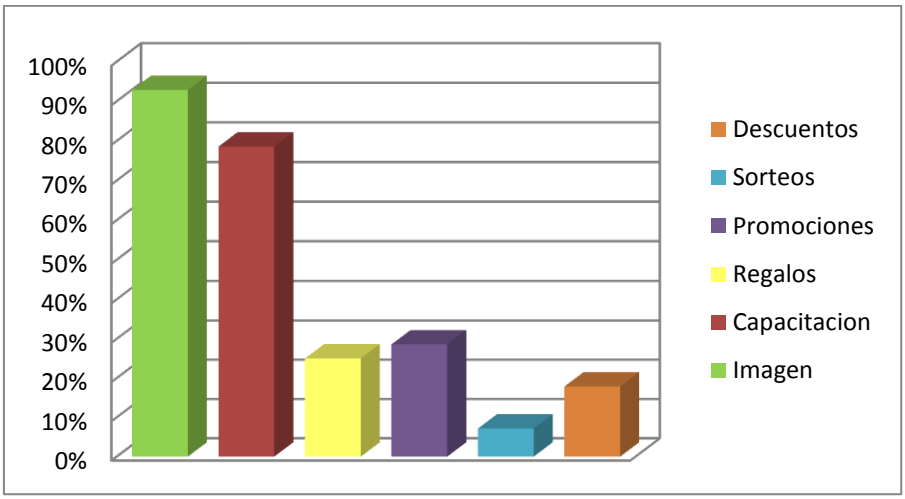


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

c) Principales instrumentos promocionales

Promociones utilizados por las empresas para comunicarse con los clientes, se constató que el 92,85 % de las empresas invierten en su marca o imagen, 78,57 % utilizan la capacitación del vendedor como principal instrumento de marketing, 28,57 hacen promociones de venta. Algunas empresas consideran que el ofrecimiento de pequeños regalos es una buena propaganda entre estos el 25 %; 17,85 % utilizan los descuentos y el 7,14 % crean sorteos con el objetivo de promocionarse.

Grafico 37 Principales instrumentos promocionales



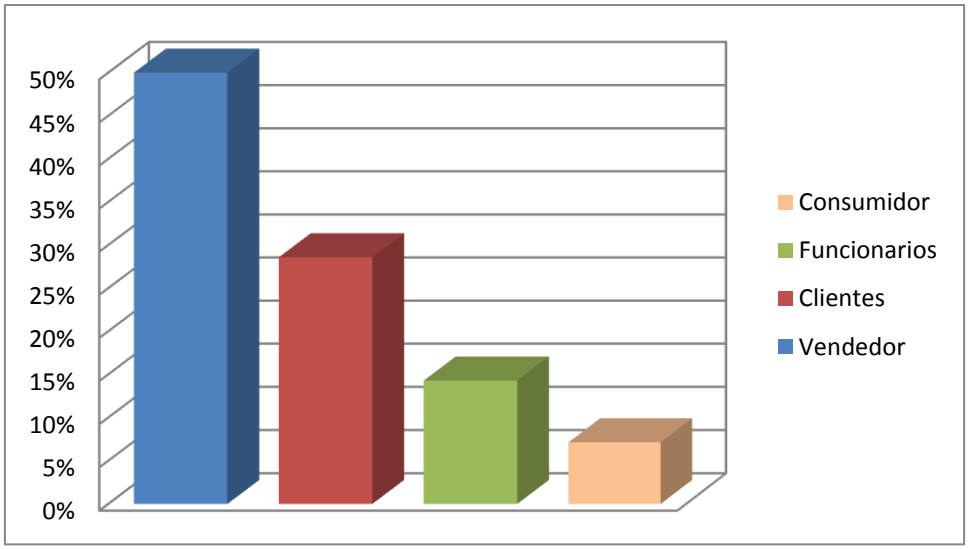
Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

d) Búsqueda de marca

Se hace mucho para diferenciar empresas, productos y servicios, crear y transmitir ideas, conceptos y valor, tecnología, servicios, estilo, diseño, etc.; mas lo que puede ser la diferencia más sobresaliente es la "marca", que además de aumentar el valor percibido, identifica y posiciona a la empresa en relación a los demás competidores.

De esta forma cuando las empresas fueron cuestionadas sobre como es realizada la búsqueda de la marca, entre el 50 % de los entrevistados, se obtuvo que: 28,58 % a través del vendedor o representante de la empresa, 14,28 % juntamente con los trabajadores y el 7,14 % lo realizan con el consumidor final.

Grafico 38 Búsqueda de marca



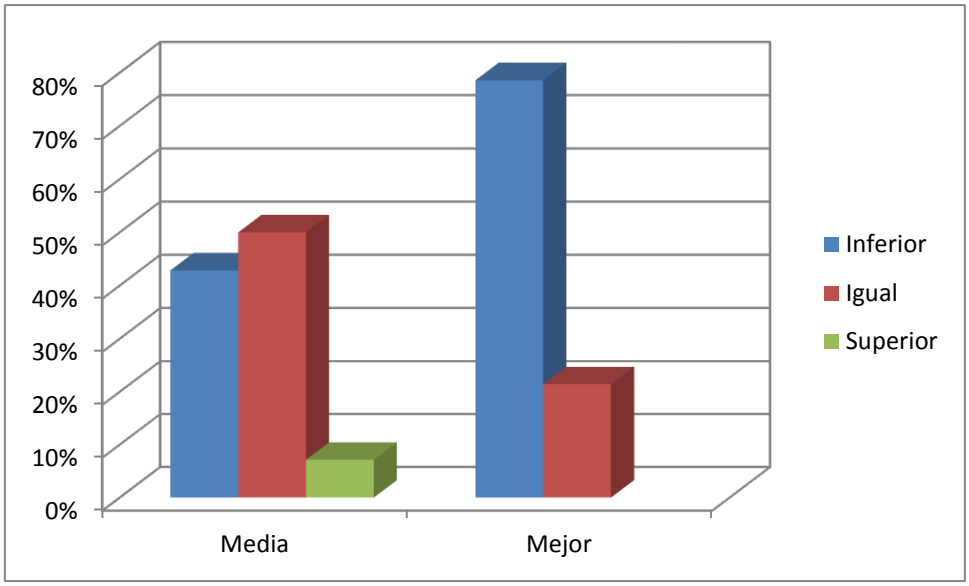
Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

e) Media competencia-marketing

Al compararse con la competencia en relación a las estrategias de marketing, el 50 % afirmo que están en igualdad a la media competencia, 42,86% se consideran inferiores y 7,14 % se consideran en una posición superior.

En cuanto a la mejor competencia el resultado revelo que el 78,58 % de las empresas se consideran inferiores, el 21,42 % piensan que están en igualdad al mejor competidor.

Grafico 39 Media competencia-marketing



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

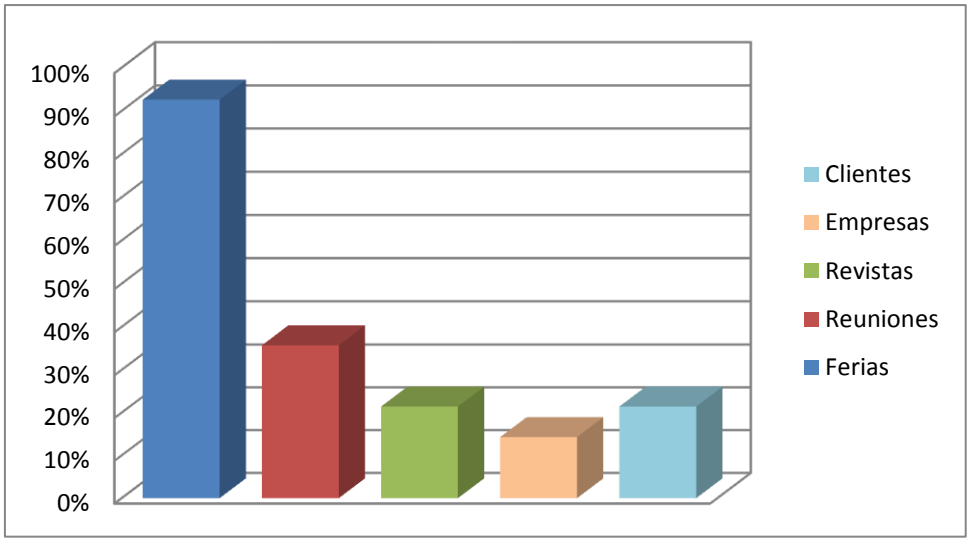
4.2.2.2 Desenvolvimiento de productos

En la industria textil existe, más específicamente en el área de confecciones el surgimiento de nuevos productos es constante; por lo tanto es necesario tener conocimiento de las características positivas de un producto que se quiere insertar en el mercado, ya que esto puede mejorar el margen de ganancias y rotación de los stocks de productos, para que consecuentemente represente una estrategia de diferenciación.

a) Fuentes de nuevos productos

En este sentido, se rescató varias fuentes de información por medio de las cuales las empresas logran desenvolver o promocionar sus productos. Entre ellas una de las más importantes es la participación en ferias que opino el 92,58 %, reuniones con profesionales del área conjuntamente con la cooperación entre empresas optaron el 35,71 %. Revistas especializadas 21,42 %, consulta a los clientes 21,42 %, 14,28% de las empresas indico que utiliza revistas encomendadas junto a las empresas especializadas.

Grafico 40 Fuentes de nuevos productos



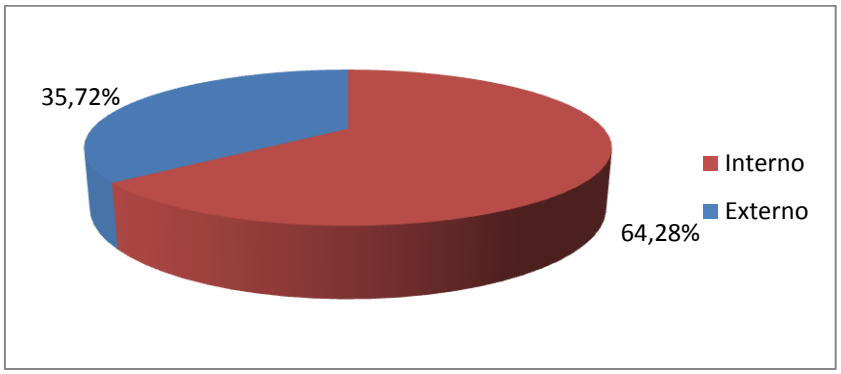
Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

b) Responsabilidad por nuevos productos

Según los datos para el 64,28 % de las empresas el desenvolvimiento de nuevos productos es realizado internamente dentro la empresa; y el 35,72 % lo realizan externamente.

Los encargados de realizar la creación de nuevos productos dentro la empresa es acaparada por personal capacitado en estilismo.

Grafico 41 Responsabilidad por nuevos productos



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

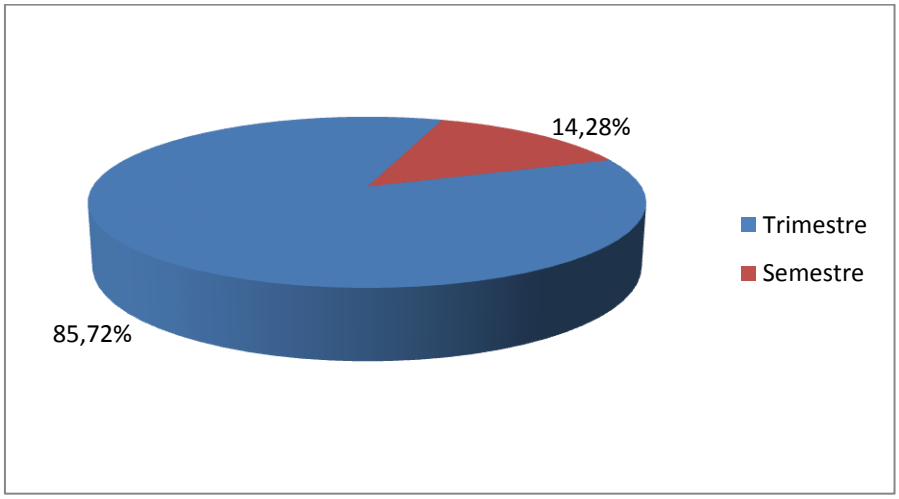
c) Frecuencia de lanzamiento de nuevos productos

Generalmente las empresas tienen periodos de lanzamiento de nuevos productos y entre estos el 85,72 % lo hacen trimestralmente y un 14,28 % semestralmente.

Las empresas deben estar siempre al pendiente de sus competidores, principalmente en el desenvolvimiento de sus productos, puesto que de lo contrario podría quedar atrás en términos de competencia.

En la actualidad la diversidad de productos es grande por lo que las empresas necesitan ser productivas y dinámicas para competir en un mercado de alta volatilidad, tanto a nivel interno como externo.

Grafico 42 Frecuencia de lanzamiento de nuevos productos



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

d) Nivel de aceptación de los productos

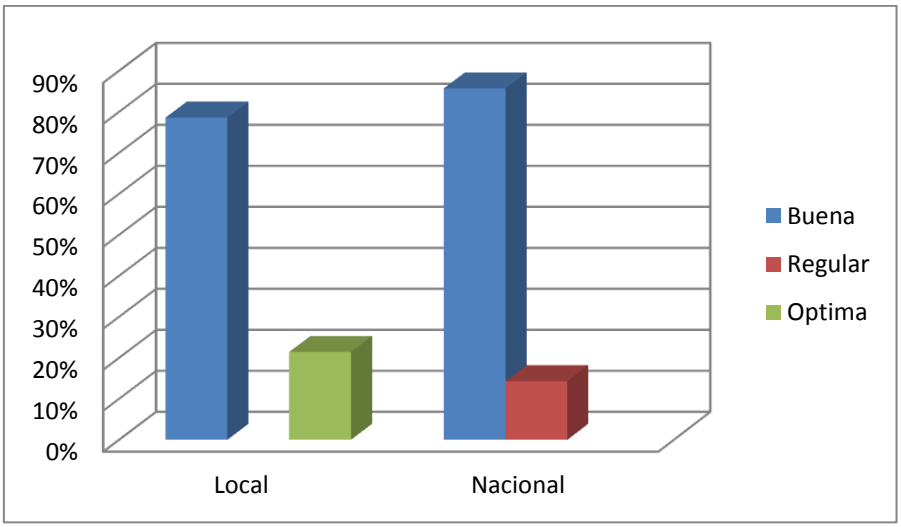
En lo que se refiere a la aceptación de sus productos en el mercado local, según los datos obtenidos, se afirma que el 78,58 % de ellos las consideran buena, el 21,42 % la aceptación es óptima.

En el mercado nacional 85,72 % afirman que existe un buen nivel de aceptación de sus productos; y el 14,28 % menciona que la aceptación es regular.

Se considera óptima aceptación, cuando el cliente busca el producto por el solo hecho de la marca; aceptación buena cuando el producto permanece en el mercado y la marca permanece; y aceptación regular cuando hay estancamiento de las ventas.

Ahora los productos de las empresas estudiadas pueden ser consideradas optimas, buenas o regulares; pero lo filosofía debe seguir siendo de buscar lo mejor para sus clientes y que este dentro de la cultura de la empresa.

Grafico 43 Nivel de aceptación de los productos

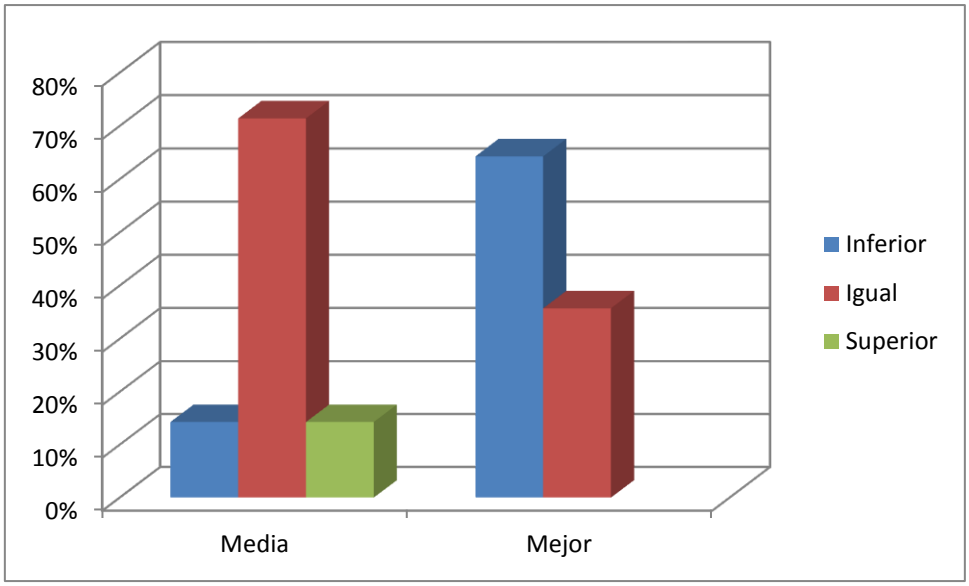


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

e) Comparación con la competencia

En cuanto a cómo se comparan las empresas con la media competencia los resultados son: en condición de igualdad (71,42 %), superioridad (14,29 %), y en condiciones inferiores (14,29 %). Referente al mejor competidor el 64,28% se considera en situación inferior, y el 35,72 % en igualdad.

Grafico 44 Comparación con la competencia



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

4.2.2.3 Innovación tecnológica

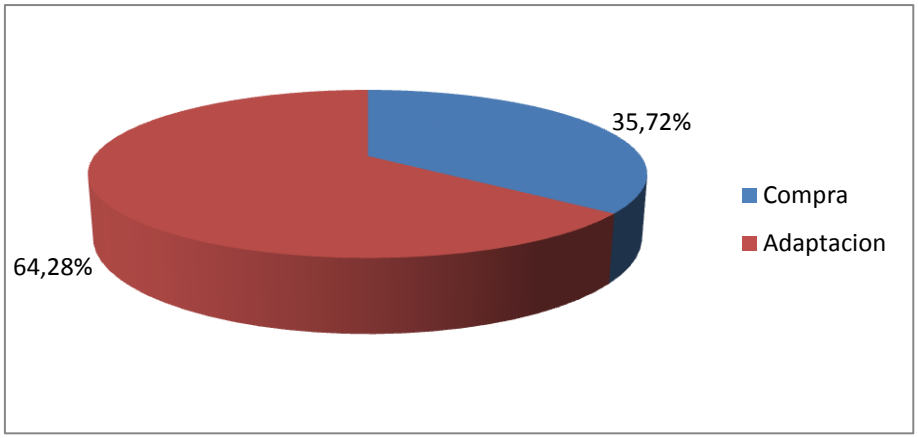
a) Nuevas tecnologías

En la actualidad para atender la complejidad de las necesidades empresariales se debe considerar a la tecnología como un factor de diferenciación frente a la competencia.

Es necesario entender que las empresas necesitan estar en constante búsqueda de nuevas tecnologías, para acompañar las necesidades de los clientes cada vez más exigentes. En este sentido se señala que el 64,28 % de las empresas incorporan nuevas tecnologías a través de la adaptación de las máquinas y equipamientos ya existentes, mientras que el 35,72 % lo hacen mediante la compra de máquinas y equipamientos más modernos.

La tecnología es un factor clave que redefine el modo como son desenvueltos los productos, pero las empresas deben tener cuidado al analizar el costo/beneficio de cada inversión en nuevas tecnologías, para no tener consecuencias negativas.

Grafico 45 Nuevas tecnologías

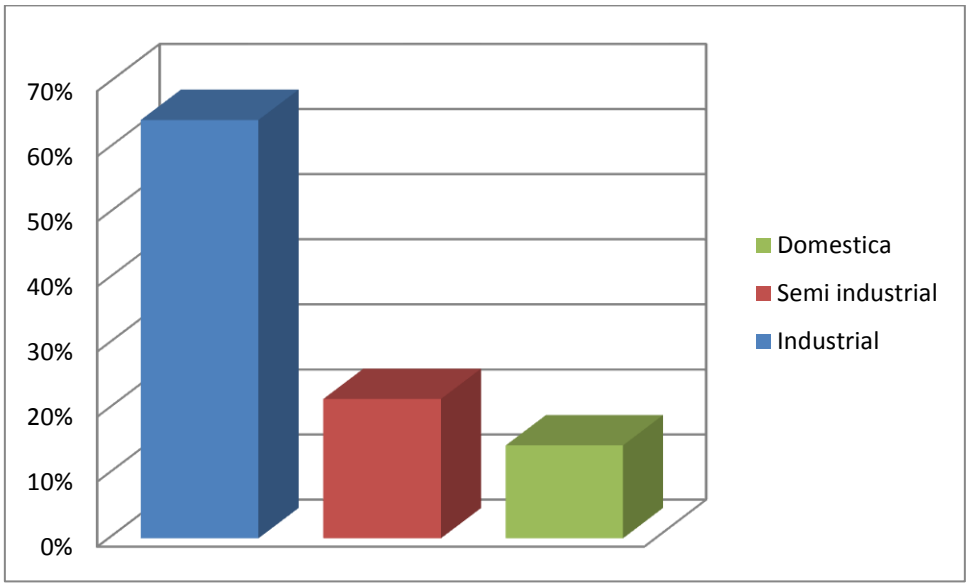


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

b) Características de las maquinas

En cuanto al tipo de máquinas empleadas en el área de producción de las empresas estudiadas; 64,28 % relataron ser del tipo industrial, 21,43 % semi-industrial y el 14,29 % domestico.

Grafico 46 Características de las maquinas

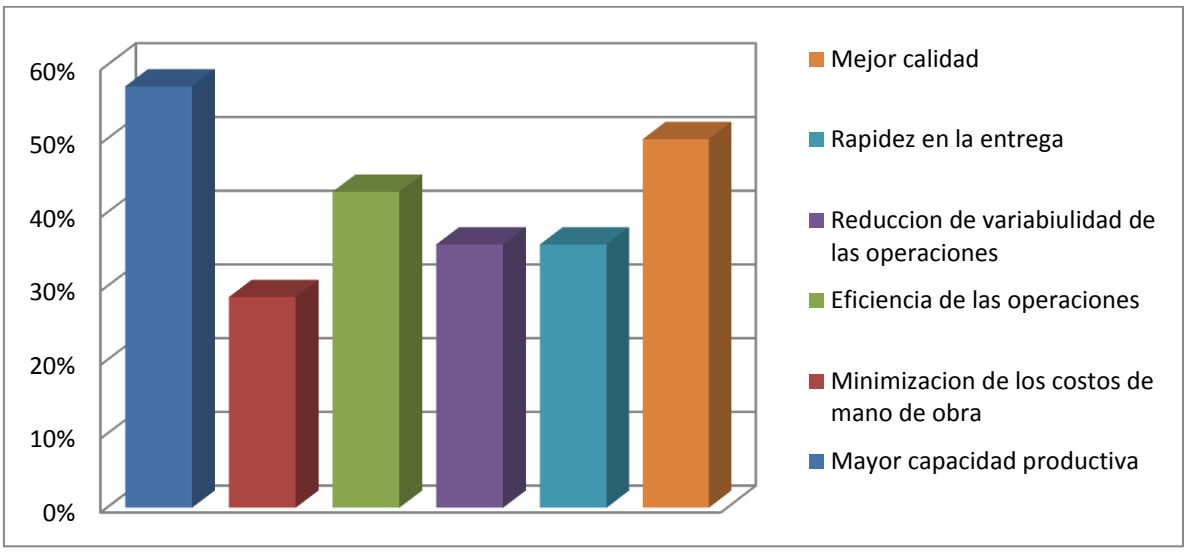


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

c) Beneficios de nueva tecnología

Según las empresas se constató que el mayor beneficio de la tecnología para ellas es el de la mayor capacidad productiva en la opinión de un 57,14 %, obtención de mejor calidad con el 50 %, mejor eficiencia de las operaciones 42,85 %. Para el 35,71 % después de la adopción de nuevas tecnologías hubo reducción de la variabilidad de las operaciones, por lo que hubo una minimización de desperdicio y mayor rapidez de entrega. Otra ventaja que merece destacarse es la minimización de la mano de obra con un 28,57 %.

Grafico 47 Beneficios de nueva tecnología

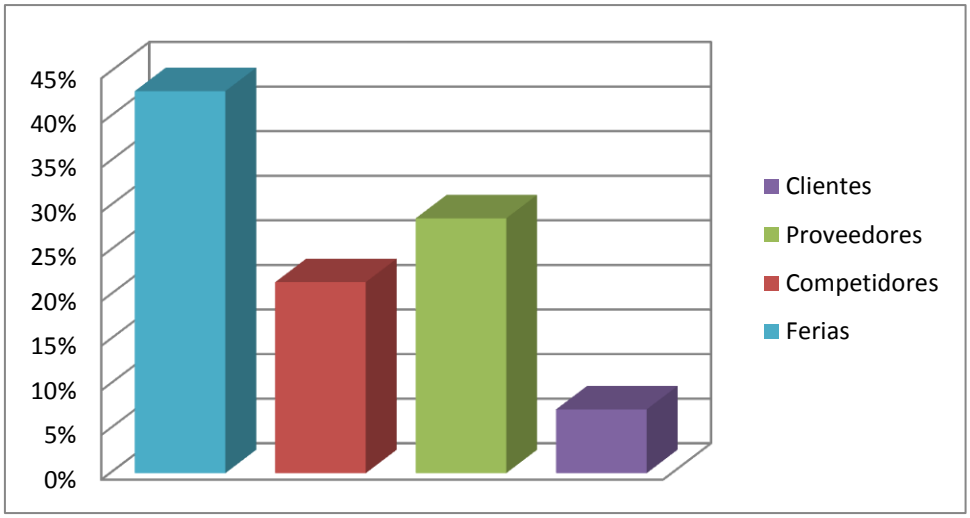


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

d) Fuente de información para innovaciones tecnológicas

Al respecto de las fuentes donde las empresas buscan información acerca de innovaciones tecnológicas, el 42,85 % respondió que busca las informaciones en ferias; 28,58 % en los proveedores; el 21,42 % preguntando a los competidores y el 7,15 % por intermedio de los clientes.

Grafico 48 Fuente de información para innovaciones tecnológicas

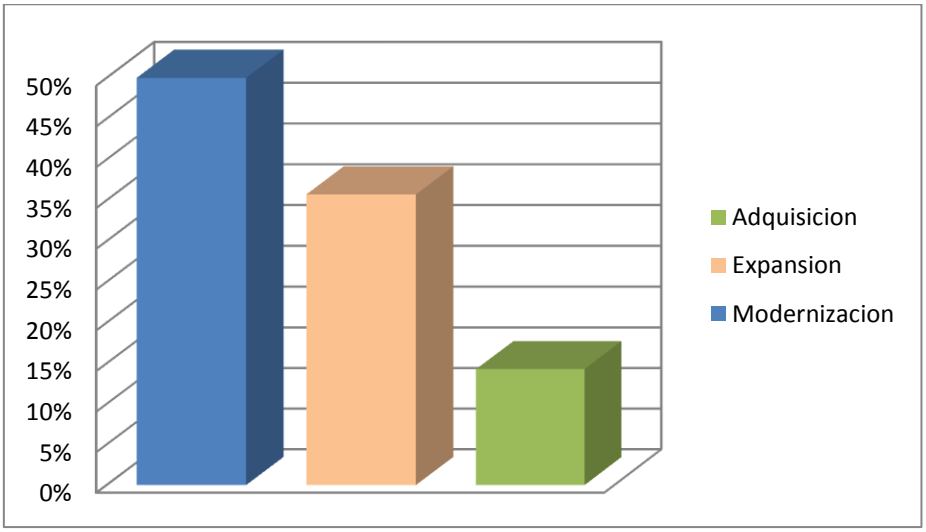


Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

e) Criterio de orientación de nuevas inversiones de capital

Las empresas poseen varios criterios para invertir, pero los más destacados son: buscar la modernización en primer lugar como meta estratégica 50 %, expansión y ampliación de la empresa fue citada por el 35,71 % y por último el 14,29 % afirmaron que es a través de adquisición de las empresas competentes. Se puede citar como ejemplos de inversiones de capital a las maquinas, equipamientos e instalaciones.

Grafico 49 Criterio de orientación de nuevas inversiones de capital



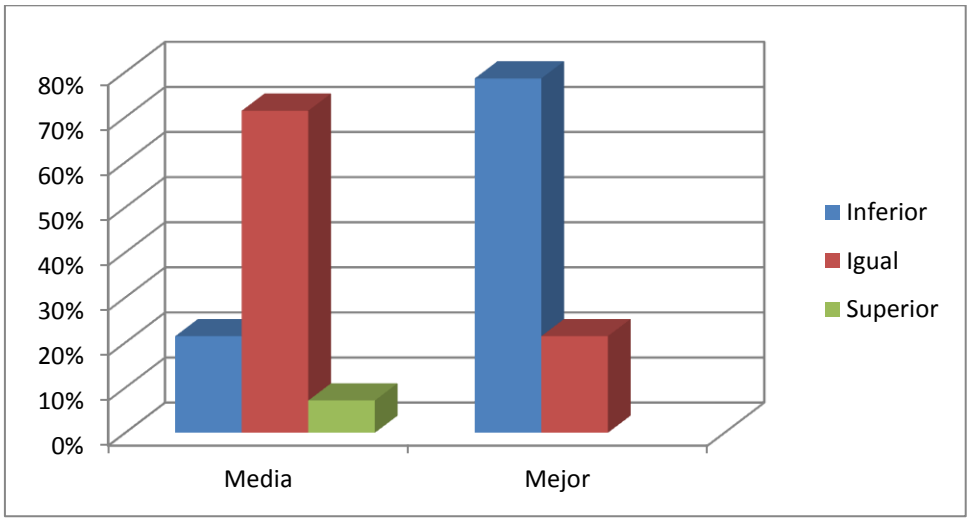
f) Comparación con la competencia

En términos de innovación tecnológica las empresas se comparan en relación a la media competencia: 71,42 % de las empresas están en igualdad y el 21,42 % se consideran inferiores.

Comparadas a la mejor competencia el 78,58 % de las empresas se consideran inferiores y el 21,42 % en igualdad.

Al analizar los datos anteriores es necesario que las empresas identifiquen y atiendan sus puntos débiles y en los que están en desventaja con relación a sus competidores, y a partir de ese diagnóstico buscar nuevas estrategia para mejorar su posición en relación al mercado.

Grafico 50 Comparación con la competencia



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

4.2.3 Enfoque

La estrategia genérica de Porter en foca a un determinado grupo de compradores, o sea un segmento de línea de productos o un mercado geográfico. Al utilizarla la empresa aborda uno o más segmentos de mercado menores en vez de ir tras un grande mercado.

Según las empresas no trabajan con un solo segmento de mercado, así que están en conformidad con la literatura, puesto que las empresas con variedad de productos buscan expandir sus mercados, pues caso contrario están sujetas a riesgos futuros.

a) La empresa con los clientes

Entre las empresas estudiadas la mayoría relato que sus productos de confección son imitados, especialmente de aquellos productos que abarcan mayor parte del segmento. Es así que se puede obtener que competir en un mercado más amplio, mayores serán las oportunidades para las empresas.

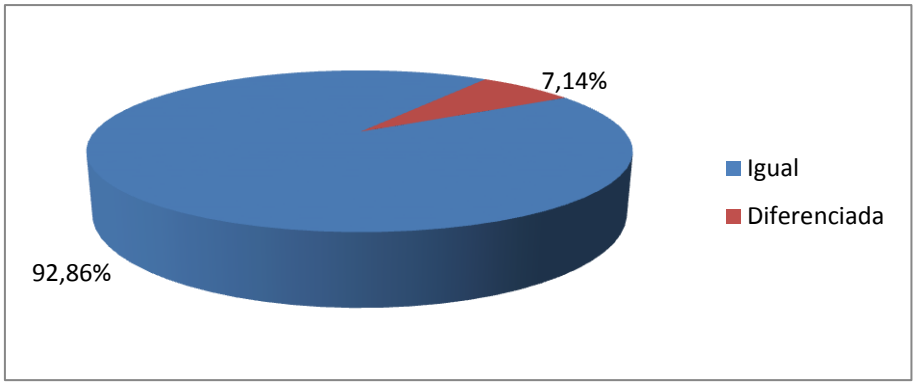
Según los datos obtenidos el 92,86 % de las empresas tratan a sus clientes de forma igualitaria, entre tanto el 7,14 % los atienden de forma diferenciada

Hoy en día la satisfacción al cliente es muy compleja ya que clientes tratados de forma indiferente pueden ser atraídos por empresas competidoras. Un cliente encantado sin embargo es más propenso a permanecer fiel a pesar de ofertas competitivas atractivas. Así la satisfacción del cliente desempeña un papel crítico en ramos altamente competitivos.

Para la satisfacción de los clientes las empresas necesitan no solamente un producto de calidad, sino también una atención personal al cliente, o sea de forma diferenciada, velando por las expectativas de cada uno de ellos.

En esa perspectiva la globalización y la competencia mejoraron productos y servicios, pero todavía muchas empresas no se dan cuenta de la importancia de atender a sus clientes de forma diferenciada; en la mayoría de las empresas bolivianas no se toma cartas en el asunto solamente hasta que se reducen los beneficios, y es entonces en ahí cuando se percibe esa necesidad.

Grafico 51 La empresa con los clientes

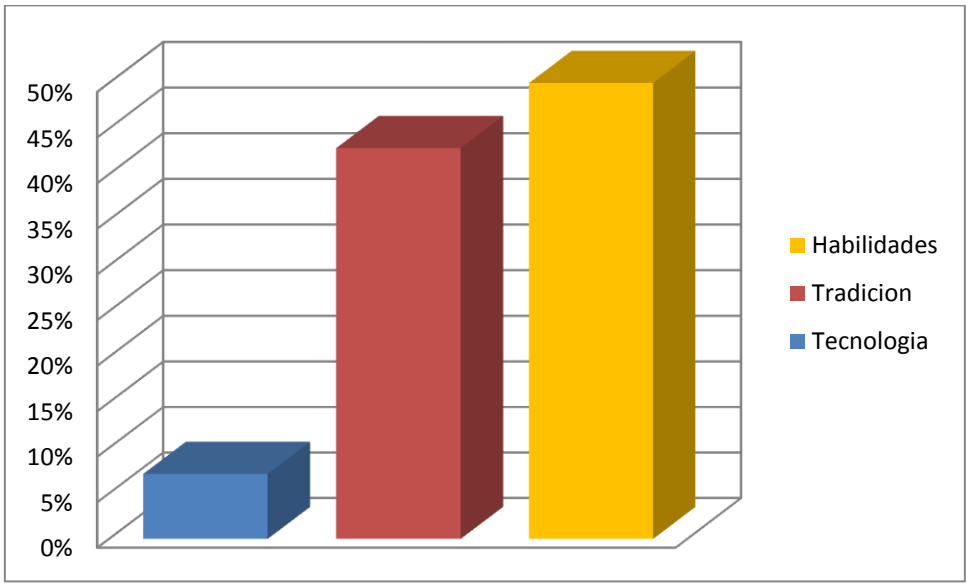


Fuente: Encuesta Elaboración: propia

b) Frente a la competencia

Según los datos algunas empresas buscan un camino de diferenciación para sobresalir entre sus competidores en tres aspectos importantes: el 50 % buscan una combinación de habilidades para ofrecer un producto de alta calidad; en cuanto el 42,86 % afirman que la tradición en la industria hace diferenciarlas de sus competidores; ya el 7,14 % declaran que se destacan de la competencia como innovadores en tecnología.

Grafico 52 Frente a la competencia



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

4.3 Consideraciones finales

Es preciso recalcar la importancia del estudio del ambiente que rodea a las empresas del sector, así como la dimensión histórica de la estrategia de la empresa, su desempeño, su estructura económica, los recursos que dispone, su sistema de valores y su capacidad creativa.

De este análisis se deberá obtener una evaluación de las características y capacidades de las acciones estratégicas de las empresas del sector textil y de confecciones, de su posición competitiva, de su posicionamiento dentro del mercado, resultante de esto sus características fuertes y débiles.

En este sentido Porter delimita las tres estrategias genéricas que fueron el pilar de este estudio, las que son basadas en el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Así se puede concluir que la estrategia competitiva de liderazgo en costo no debería ser la que más se destaque, sino que la preocupación central debería estar en mejorar los lazos de relación con los proveedores pensando reducir costos, entrenamiento de sus empleados para que estén preparados para las dificultades que puedan aquejar a la empresa debido a las fuerzas competitivas.

Otra de las empresas que las empresas pueden utilizar para obtener ventaja competitiva es la diferenciación. Las formas para diferenciarse pueden ser a través de la imagen o marca, tecnología para flexibilizar la producción, servicio bajo encomienda y red de proveedores, entre otras. En otras palabras existen varias maneras para poder diferenciarse según el objetivo que busca la empresa implicando mayor flexibilidad o productos diferenciados cuyo valor supera el precio.

Una de las mejores y más efectivas formas para diferenciarse y obtener ventaja competitiva es la implementación de nuevas tecnologías. La empresa debe ser capaz de utilizarla como factor de diferenciación en el mercado. Los productos de una empresa tendrán buena aceptación con base en la opinión de los consumidores. Las empresas utilizan el marketing para impulsar las ventas y buscan aumentar la lealtad de los clientes.

Considerando que la estrategia de enfoque se basa en la concentración dentro de un grupo específico de compradores, un segmento de línea de productos o un mercado geográfico, las empresas no muestran énfasis en invertir en este tipo de estrategia puesto que no poseen formas diferenciadas de atención y tampoco sienten interés en atender a un segmento específico de clientes.

En todo esto se puede destacar que el estudio de las estrategias competitivas coloca a los profesionales del ámbito económico y a las organizaciónes en general sobre un punto en particular: El ambiente en que ellos están insertos. Como el ambiente de negocios envuelve diferentes factores (económicos, sociales y politicos) las empresas constantemente se encuentran sujetas a estas variaciones. Estas variaciones requieren de la adopción e estrategias que puedan llevar a la obtención de ventajas competitivas.

Es importante identificar y analizar las acciones estratégicas adoptadas por las empresas como forma de verificar su búsqueda por competitividad.

CAPITULO V

MODELO ECONOMETRICO

CAPITULO V
ESTIMACION DEL MODELO ECONOMETRICO

5.1 Modelo Econométrico

En análisis econométrico se focaliza en la estimación de los parámetros del modelo especificado cuyas variables son las siguientes:

Y : *Número de matriculadas Canceladas*
X_1: *Volumen físico de ventas*
X_2: *Volumen físico de producción*
X_3: *Capacidad instalada de la Empresa*

Para explicar la incidencia del nivel productivo, ventas, capacidad instalada de la empresa en el cierre de las empresas de textil en la ciudad de La Paz, se plantea observar el problema desde dos enfoques microeconómico. Por lo tanto, la relación entre las variables especificadas se articulan de la siguiente manera:

$$Y = f\,(X_1, X_2, X_3)$$

La forma específica del modelo está dado por:

$$Y = c + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + u$$

Donde u es un término de error.

Dependent Variable: DLY
Method: Least Squares
Sample (adjusted): 2005-2012

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	4,797210	0,153644	31,22282	0.8936
DLX1	-0,596210	0,012843	-46,42295	0.0008
DLX2	-0,723127	0,004624	-156,3856	0.0191
X3	-0,010567	0,012871	-0,820999	0.0483

R-squared	0.781149	Mean dependent var	0.141216
Adjusted R-squared	-0.094255	S.D. dependent var	1.048434
S.E. of regression	1.096731	Akaike info criterion	2.897453
Sum squared resid	1.202820	Schwarz criterion	2.723919
Log likelihood	-3.692359	Hannan-Quinn criter.	2.202783
F-statistic	0.892329	Durbin-Watson stat	2.100581
Prob(F-statistic)	0.000532		

Una de las principales características de los modelos econométricos es la existencia del grado de significancia de los parámetros estimados, los cuales pueden ser testeados de dos formas una calculando el estadístico t-tablas y otra es simplemente verificando que los valores PROB sean inferiores al 5% y 10% de significancia.

Dócima de hipótesis de la Prueba T – Student

$H_0: \beta_i = 0 \quad La\ variable\ es\ \ no\ significativa$

$H_a: \beta_i \neq 0\ (La\ variable\ es\ significativa)$

De acuerdo al criterio anteriormente señalado se tiene que los parámetros estimados β_i son significativos al 5% y 10% de significancia.

La dócima de hipótesis global, tiene por objeto observar el grado de dependencia total de las variables independientes hacia la variable dependiente. En este caso emplearemos la prueba F

$H_0: \beta_2 =..= \beta_5 = 0 \quad Las\ variables\ son\ \ no\ significativa$

$H_a:\ Algun\ \beta_i \neq 0\ (Las\ variables\ son\ \ significativa)$

Donde la regla de Decisión es: $F_{Calculado} > F_{(1-\alpha,K-1,T-K)} \quad \therefore Rech\ Ho$

En conclusión el valor del PROB -F es 0.0005, siendo valor inferior al valor del 5% y 10% de significancia. Por tanto Rechazo la Hipótesis nula, por cuanto concluyo que el modelo es significativo de forma global.

Los coeficientes estimados de las variables X_1, X_2, y X_3 presentan signos negativos, estadísticamente significativos, lo que quiere que el volumen físico de ventas, volumen físico de la producción y la capacidad instalada de la empresa son relevantes para explicar la cancelación de las matriculas empresariales, en otras palabras, a menor producción y venta las empresas tienden a cerrar, este aspecto es reflejado en los signos negativos de los coeficientes, por lo que las empresas salen del mercado. El cierre de las empresas es explicada fundamentalmente por el bajo nivel de ventas (X_1), debido a que p-valor es inferior al 5%. Por ejemplo, cuando el volumen de ventas aumentase un 1% entonces el cierre de las empresas disminuye en 0,59%. Además el R^2 es de 0,78, lo que significa que la variabilidad en Y es incidida en un 78% por las variables independientes

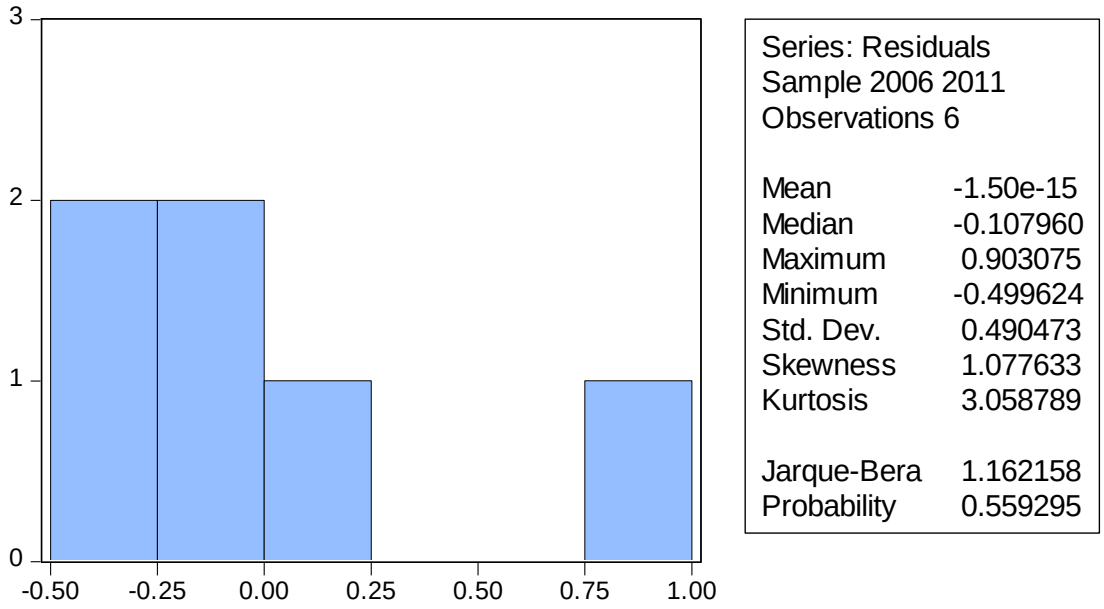
En consecuencia, las estrategias competitivas de las empresas (reflejadas en X_1, X_2, y X_3) coadyuvan al posicionamiento en el mercado, caso contrario éstas tenderán a retirarse del mercado por la falta de estrategias, y por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación: El análisis de las estrategias competitivas generadas por las empresas del sector textil y de confecciones permitirá obtener una posición estratégica en el mercado.

El test de Jarque – Bera, analiza la relación entre los coeficientes de apuntamiento y curtosis de los residuos de la ecuación y los correspondientes a los de una distribución normal, de forma tal que si estas relaciones son suficientemente diferentes se rechazaría la hipótesis nula de normalidad de los residuos.

Dócima hipótesis de la Prueba de JB

$H_0: Residuos\ distribuidos\ Normal$

$H_a: Residuos\ distribuidos\ no\ Normal$



Si observamos el valor de PROB del estadístico de JB es de 0.55 que es mayor al 5% de significancia, por tanto concluimos que los residuos están distribuidos Normal

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La elaboración de una estrategia competitiva es una práctica adoptada por diversas empresas con el objetivo principal de posicionarlas mejor en el mercado; de entre los cuales existen muchos caminos a escoger.

   La visión estratégica tradicional de las empresas bolivianas siempre observa que la implementación de una estrategia a corto plazo y sobre un segmento determinado es suficiente para conducirse por si misma, sin embargo la implementación de estrategias están muy lejos de ser sencillas y menos aún si se quieren lograr resultados a largo plazo; una estrategia bien establecida es y será el camino lógico para la ventaja competitiva que debería ser efectuada en cualquier sector industrial.

2. El enfoque del liderazgo en costo según Porter es la más clara de las tres estrategias genéricas. Con ella las empresas se concentran para producir a bajo costo a través de algunos artificios como mantener un mercado amplio que atienda a varios segmentos, economía de escala, tecnología, entre otros. Esta estrategia debe estar siempre en paridad o al pendiente de los competidores para mantener esa ventaja.

   Una segunda estrategia es la diferenciación, que se caracteriza por la singularidad de los productos deseados por los consumidores. La manifestación de atributos valorizados por los clientes es específica para cada unidad de negocio dentro la empresa. Sistemas de entrega, valor del producto, otros valorizan la durabilidad el marketing, etc. Se una empresa logra mantener una diferenciación conseguirá estar por encima de la competencia.

   La estrategia basada en el enfoque es selectiva. La empresa selecciona un área o conjunto de áreas en un mercado para obtener ventaja competitiva sobre esos puntos blancos o no explorados por los competidores.

3. En cuanto a los objetivos del presente estudio son detallados dentro de la misma sin embargo se destacan ciertos criterios que son importantes para la comprensión de las estrategias, entre estas el estudio de los determinantes que inciden en el comportamiento de la dinámica empresarial; la producción, las ventas y la

capacidad productiva, las cuales son cruciales y en ellas se refleja el nivel de estrategias que son implementadas por las empresas.

4. En cuanto al estudio de la estructura industrial textil es sin duda el factor clave para poder identificar con que estrategia se irá a competir. Porter utiliza esta herramienta para poder analizar la dinámica del mercado en un segmento sus debilidades y fortalezas, por que no se puede realizar una estrategia si no se sabe en que ambiente de negocios se competirá.
5. La cadena de valor es una herramienta importante para analizar una estrategia puesto que desagrega a la empresa en muchas discretas actividades que desempeña una empresa como ser producción, proveedores, mercadotecnia. Logística, diseño, entrega y apoyo de sus productos etc.
6. En cuanto a las acciones predominantes se puede observar que las empresas textileras de La Paz tienden a inclinarse por el factor de diferenciación, inclinadas a la producción de marcas, utilizando relaciones vendedor/cliente, están en constante búsqueda de nuevos productos que estén a la moda, adquisición de tecnologías para flexibilizar el sistema productivo. Pero sin embargo sin obtener grandes resultados debido a que no existe un seguimiento profesional de las mismas. En opinión personal desarrollan estrategias sin tener un marco teórico que las respalde por lo que no son fructíferas o son de corto plazo.
7. Se destaca que el estudio de la estrategia es un tema bastante amplio que nos ayuda e incentiva a crear nuevas teorías acerca del comportamiento de las empresas para poder buscar su competitividad y los desafíos para poder dar frente a las fuerzas competitivas y mejorar la microeconomía de un país que es el eje del potencial económico basado en la dinámica productiva de sus empresas.

6.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados en el presente estudio se recomiendo a los futuros investigadores del tema:

- Enfocar una única estrategia genérica de Porter con un nivel de detalle mayor para posibilitar poder trazar consideraciones mas especificas de a cerca de ella.
- Utilizar estrategias basadas en un marco teórico mas actual como Océano Azul, Mapas Estratégicos, entre otros
- Aplicar y analizar estas estrategias en otros segmentos del sector industrial.
- Identificar cual estrategia es la más efectiva en la industria boliviana según el segmento estudiado.

BIBLIOGRAFIA

- ALARCO Germán, ANDERSON Carlos, FIGUEROA Iván, BENZAQUEN Jorge, GRAHAM Alfredo, CHIRI Adolfo, et al. "Competitividad y Desarrollo – Evolución y perspectivas recientes" 1º Edición 2011
- ANSOFF, H. Igor. "Estrategia Empresarial". McGraw-Hill 1977
- CHAM W. Kim, MAUBORGNE, Renee. "La Estrategia de Océano Azul – Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia" 2005
- CRAIG J.C., "Gerencia Estratégica". Littera Mundi 1999
- HAGUETTE, T.M.F. "Metodologías Cualitativas" 1987
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral" 2º Edición 2000
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. "The Execution Premium – Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas" 2008
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. "Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles". Edición 2000
- KRUGMAN, Paul R. "Economía Internacional, Teoría y política" 3º Edición McGraw-Hill 1995
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. "El proceso de la estrategia". 3ra edición 2001
- MONTGOMERY, Cynthia A.,PORTER, Michael. "Estrategia: En busca de la ventaja competitiva". 1998
- OLIVEIRA. "Estrategia Empresarial- Un abordaje emprendedor" 2º Edición 1991

- OHMAE Kenichi, “La Mente del Estratega”
- PALENQUE, Reyes Humberto. “Tópicos de Investigación para elaborar la Tesis de Grado”. Imprenta Graficolor La Paz-Bolivia
- PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y la Competencia”. Editorial Continental 1997
- PORTER, Michael. “Ventaja Competitiva –Creación y sostenimiento para un desempeño superior”. Editorial Continental 1987
- El estilo FEDEX – Claves para obtener ventaja competitiva. 2007

ANEXOS

CUESTIONARIO

RECURSOS HUMANOS

1) Cuales son los métodos de reclutamiento adoptados por la empresa?

- ☐ Indicacion (amigo, pariente)
- ☐ Anuncios (periódico, radio)
- ☐ Curriculos, fichas en la empresa
- ☐ Agencias de empleos
- ☐ Otros. Cuales?

2) Experiencia de los funcionarios para la contratación.

Areas	Con experiencia	Sin experiencia
Administrativa		
Produccion		

3) Cuando un funcionario ingresa en la empresa, el recibe un entrenamiento introductorio referente al proceso productivo?

( ) Si ( ) No

Por que?

---

4) Cual es la escolaridad media de la fuerza de trabajo de la empresa?

Areas	Escolaridad	Calificación
Administrativa		
Producción		

5) Cual es el índice de rotatividad de los funcionarios? Razones para la rotatividad

_____
_____
_____

PROVEEDORES (INSUMOS)

1) Cuales dos ítems mas importantes considerados para la selección de los proveedores?

   ( ) Precio
   ( ) Localización estratégica (buena localización en un ambiente adecuado al perfil del mercado)
   ( ) Disponibilidad de materia prima
   ( ) Nombre de la empresa-marca
   ( ) Otros. Cuales? Calidad, puntualidad de entrega, mejores condiciones de pago.

2) Cuales los dos procedimientos mas utilizados por la empresa para obtener reducción en los costos en la negociación con los proveedores?

   ( ) Grandes volúmenes
   ( ) Productos autenticos
   ( ) Informacion de la demanda
   ( ) Información de los costos de los proveedores
   ( ) Mas servicios

3) Cual es el tiempo medio en que la empresa trabaja con estos proveedores?
   ( ) Menos de un año
   ( ) De 1 a 5 años
   ( ) Mas de 5 años
   Observaciones
   _____
   _____

PRODUCCION

1) La empresa planea la producción?
   ( ) Si ( ) No

   Caso que la respuesta sea Si. Responda:
   La empresa planea la producción, asigne dos categorías.
   ( ) Aumento de la capacidad productiva
   ( ) Minimización de fallas
   ( ) Flexibilidad

( ) Reducción de costos
( ) Reducción de rezagos
( ) Otros. Cuales.

2) Cuales acciones son desenvueltas por la empresa para mejorar su desempeño (Marque dos alternativas)?

( ) Búsqueda de la eficiencia en los procesos
( ) Reproyecto de las maquinas y equipamientos
( ) Adquisición de equipamientos
( ) Tercerización
( ) Logística (entrada, procesamiento y salida)
( ) Otros. Cuales?

3) Cuales son los métodos o indicadores utilizados por la empresa para evaluar su desempeño productivo? (marque dos alternativas)

( ) Calidad
( ) Rapidez
( ) Confiabilidad
( ) Flexibilidad
( ) Costo
( ) Otros. Cuales?

4) En términos de desempeño productivo, como la empresa se compara con:

Medios competidores:_____
_____
Mejor competencia:_____
_____

MARKETING

1) La empresa planea sus acciones de marketing?
   ( ) Si ( ) No

2) Cuales son las dos principales atribuciones del departamento de marketing?

   ( ) Identificar las necesidades de los clientes
   ( ) Realizar productos con valor superior
   ( ) Hacer una buena distribución
   ( ) Aumentar la lealtad de los clientes
   ( ) Crear valor de la imagen de la empresa/marca
   ( ) Otros. Cuales?

3) Como la empresa realiza la búsqueda de la marca?

   ( ) Vendedor/representante
   ( ) Clientes
   ( ) Funcionarios
   ( ) Consumidor final
   ( ) Otros. Cuales?

4) La empresa posee equipo propio de ventas?
   ( ) Si ( ) No

5) Cuales son los tres principales instrumentos utilizados por la empresa para ejecutar el marketing?

   ( ) Capacitación de vendedor/representante
   ( ) Promoción de ventas
   ( ) Patrocinio
   ( ) Logotipo de la empresa
   ( ) Imagen de la marca
   ( ) Distribución de presentes
   ( ) Descuentos
   ( ) Sorteos
   ( ) Otros. Cuales?

6) En relación al marketing como la empresa se compara con:
Medios competidores:_____
_____
Mejor competencia: _____
_____

DESENVOLVIMIENTO DE PRODUCTOS (DESIGN)

1) Cuales son las principales fuentes de información que la empresa utiliza para desenvolver nuevos productos? (marque tres alternativas)

( ) Consulta a clientes
( ) Ferias
( ) Reuniones con profesionales del área
( ) Desfiles de tendencia
( ) Cooperación y colaboración entre las empresas
( ) Revistas especializadas
( ) Empresas de búsqueda
( ) Otras. Cuales?

2) El desenvolvimiento de nuevos productos es realizado:
( ) Interno ( ) Terciarizado ( ) Externo

3) Quien desenvuelve nuevos productos en la empresa? Cual es la escolaridad y calificación del equipo responsable?

_____
_____
_____

4) Con que frecuencia es lanzado nuevos productos en el mercado?

_____
_____

5) Como son comparados los niveles de aceptación de su producto en el:

Mercado Local: _____
Mercado Nacional: _____

6) Relacionado al desenvolvimiento de productos, como la empresa se compara con:

Medios competidores:_____
Mejor competidor: _____

INOVACION TECNOLOGICA

1) Como se da el desenvolvimiento o incorporación de nuevas tecnologías en la producción?

( ) Compra de maquinas/equipamientos mas modernos
( ) Adaptación de las maquinas/equipamientos existentes

2) Características de las maquinas existentes en la producción.

Area	Características		
Producción	Industrial	semi-industrial	domestica

3) Cuales son los tres principales beneficios que la tecnología usada proporciona a la empresa?

( ) Minimización de los costos de mano de obra directa
( ) Reducción de la variabilidad de la operación
( ) Mejor Eficiencia en la operación
( ) Mayor capacidad productiva
( ) Variedad de productos (flexibilidad)
( ) Rapidez en la entrega
( ) Minimización de desperdicio
( ) Mejoría de la calidad
( ) Otros. Cuales?

4) Cual es la fuente de información utilizada por la empresa acerca de innovaciones tecnológicas?

( ) Competencia
( ) Proveedores
( ) Ferias
( ) Clientes
( ) Otros. Cuales?

5) Cual el principal criterio que orienta la política de nuevas inversiones de capital en la empresa?

( ) Expansión
( ) Modernización
( ) Adquisición de competidores
( ) Otros. Cuales?

6) En términos de innovación tecnológica, como la empresa se compara con:

Medios competidores: _____
Mejor competidor: _____

ENFOQUE

1) Como la empresa trata al cliente?

( ) Forma diferenciada
( ) Todos iguales

2) En cual ítem la empresa busca destacarse en relación a la competencia:

( ) Líder en tecnología
( ) Tradición en la industria
( ) Combinación de habilidades
( ) Otros. Cuales?