

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TRABAJO DIRIGIDO  
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN  
DE CALZADOS DE CUERO**

**CASO DE ESTUDIO: ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS  
FABRICANTES DE CALZADOS “AMEFCAL”**

**POSTULANTES:** NANCY HUANCA VARGAS  
GRISEL CLAUDIA GEOVANNA SANTA CRUZ MERCADO

**TUTOR ACADÉMICO:** M.Sc. JULIO CESAR DALENEY

**TUTOR INSTITUCIONAL:** MAE. ANTONIO JORDÁN JIMENO

**LA PAZ – BOLIVIA**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo principalmente a nuestro Señor Jehová Dios, dándole las gracias por darme salud, sabiduría y fortaleza y por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades. Gracias por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Por ello con toda la humildad de mi corazón, dedico primeramente el trabajo a nuestro Señor Jehová Dios.*

*A mi mami Yolita a quien amo y quiero con todo mi corazón, que con su demostración de una madre y padre ejemplar supo sacarme adelante. Por ser el pilar más importante en mi vida y ser el centro de inspiración y mi ejemplo a seguir, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional en todo momento. Agradecer a nuestro Señor Jehová Dios por haberme enviado un ángel como mamá y una excelente amiga, que ha sabido formarme con buenos sentimientos y valores. Lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles enseñándome a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.*

*A mi Mamita Emma (+) que a pesar que ya no este conmigo será siempre una gran inspiración y una segunda mamá para mí, agradecerle por guiarme por el buen camino, por brindarme su infinito amor, paciencia, apoyo y comprensión. Por siempre estar conmigo en cada etapa de mi vida, por sus buenos principios y valores los cuales me ayudarán en mi futuro.*

*A mi tía Lourdes a quien quiero mucho por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento. Por su apoyo incondicional y por demostrarme la gran fe que tiene en mí.*

*A mi hermano Ronald que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo, con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida. Por ser un gran amigo que junto a sus ideas hemos pasado momentos inolvidables.*

*Por su apoyo incondicional y por haber trabajado en equipo haciendo de esta experiencia una de las más especiales logrando así nuestros objetivos con mucha perseverancia. A mi querida amiga Nancy gracias por tu increíble amistad.*

*Gracias a todos los amigos por darme su amistad incondicional e infinito apoyo y sus buenos consejos para seguir adelante cumpliendo nuevos desafíos siempre con la ayuda de nuestro Señor Jehová Dios.*

**GRISEL CLAUDIA GEOVANNA SANTA CRUZ MERCADO**

## DEDICATORIA

### *Dedico el presente trabajo dirigido:*

*Principalmente a Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mis padres quienes me dieron vida, educación apoyo y consejos por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, sé que este momento es tan especial para ellos como lo es para mí. Gracias por haberme apoyado a lo largo de mi estudio, por su comprensión, esfuerzo y apoyo incondicional; porque si no fuera por ustedes no hubiera sido posible este triunfo.*

*A mis hermanos, Alicia, Gladys y Miguel, por ser parte importante de mi vida por haber creído en mí por estar conmigo y apoyarme siempre brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón, a mi sobrino, Carlos Daniel, para que veas en mí un ejemplo a seguir, los quiero mucho.*

*A mi amiga y compañera, gracias por todo el sacrificio, esmero y voluntad que tuvimos siempre; en donde nunca se perdió el objetivo principal de alcanzar y terminar con éxito nuestro trabajo. Dios permitió que hiciéramos este trabajo juntas para aprender y conocer muchas cosas nuevas pero lo más bello de todo fue que siempre Jesucristo nos guardó, protegió y nos dio sabiduría. Si plantas una semilla de amistad, recogerás un ramo de felicidad. Gracias por todo Grisel.*

*Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.*

*Con todo cariño dedico este esfuerzo a todos ellos.*

*NANCY HUANCA VARGAS*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente Trabajo Dirigido:*

*Agradecer a Dios Todopoderoso por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado y por brindarnos la oportunidad de obtener otro triunfo en la culminación de este trabajo.*

*También agradecer a nuestros padres y familiares porque nos brindaron su apoyo incondicional, para lograr nuestros objetivos trazados para un futuro mejor.*

*A la Universidad Mayor de San Andrés por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.*

*Al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas por abrirnos las puertas para realizar nuestro Trabajo Dirigido.*

*De igual manera agradecer a nuestro tutor institucional Lic. Antonio Jordán Jimeno por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.*

*A nuestro tutor académico Lic. Julio César Daleney por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en nosotras que podamos terminar nuestro Trabajo con éxito.*

*También nos gustaría agradecer a nuestros docentes durante toda nuestra carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación.*

*A las instituciones públicas que nos colaboraron con información, por el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas para el enriquecimiento de nuestro trabajo.*

*A la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados que nos brindaron toda su colaboración en el momento de la investigación, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible la elaboración de nuestro Trabajo Dirigido.*

*A nuestros amigos por confiar y creer en nosotras y haber hecho de nuestra etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaremos; por todos los momentos que pasamos juntos. Por las tareas que juntos realizamos; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de nuestras vidas.*



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación es el resultado del trabajo realizado en la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL” del sector manufacturas de calzados de cuero, cuyo resultado nos permite dar de alguna manera, la solución a la problemática de la producción, comercialización y exportación.

Dada la situación actual, las exportaciones requieren cambios profundos en la estructura productiva nacional, Asimismo, es necesario determinar los factores que dinamizan al sector exportador.

La industria del cuero y sus manufacturas requiere con urgencia dar el salto tecnológico que permita mayores ventajas competitivas a las empresas. Se espera que la presente investigación contribuya al conocimiento del sector y a la promoción de las acciones.

Una de las industrias a la que el Gobierno ha dado especial importancia es la del cuero y sus manufacturas, donde la pequeña y microempresa tiene potencialidades especiales por la presencia de un número significativo de talleres, representado por asociaciones que facilita una incorporación más rápida del conocimiento o desarrollo de destrezas que la hagan competitiva. En los últimos años han crecido de modo sustantivo las importaciones de manufacturas de cuero especialmente de calzados, lo que exige competitividad al sector. Su recuperación en el mercado interno y abrir mercados de exportación produciría un impacto significativo en riqueza, empleo y en divisas.

El trabajo de investigación consiste especialmente en la necesidad de la creación de un clúster para mejorar la producción, comercialización y su posterior exportación, esta propuesta está orientada al crecimiento y desarrollo de las unidades productivas de calzados de cuero.



Con la agrupación de las microempresas productoras de calzados de cuero en un clúster se podrá solucionar los problemas que enfrentan como ser:

*Organización para la producción:* Actividad que determina las formas organizativas de producción individual, donde se observa una baja productividad.

*Tecnología:* Orientada a la innovación tecnológica que no tiene el productor y que muestra una limitada predisposición a la innovación de sus formas de trabajo y a la utilización de insumos.

*Comercialización:* Una planificación adecuada permitirá a las micro y pequeñas empresas lograr comercializar su producción en el mercado ya que si se actúa de manera inadecuada, no se lograría vender en condiciones de competitividad.

*Financiamiento:* Capital para la producción y comercialización que permite la adquisición de las materias primas, insumos y herramientas. En los talleres existe insuficiente capital de trabajo y garantías para tener acceso a modalidades de crédito para poder desarrollarse.

*Capacitación:* El Gobierno a través de los Centros de Innovación Productiva (CIP), apunta a crear instancias para capacitar y dar asistencia técnica a los microempresarios, los cuales son considerados importante motor del desarrollo en Bolivia logrando de esta manera ser competitivas en el mercado produciendo más y mejor.

Un adecuado desarrollo de políticas y estrategias orientado al sector manufacturero de cuero puede contribuir adecuadamente a planificar, organizar, dirigir y controlar a este sector de población vulnerable, no solamente con la capacitación teórica y práctica de la mano de obra, primordial para su funcionamiento, sino también mediante la posibilidad de generar mejores ingresos económicos y lograr fortalecimiento empresarial. A continuación se da una breve descripción del contenido de cada capítulo:



*En el primer capítulo* se desarrollan los aspectos generales del trabajo de investigación conformados por los antecedentes del sector de calzados de cuero, planteamiento del problema, objetivos: general, específicos, alcance y toda la información que respalda el trabajo de investigación.

*El segundo capítulo* está conformado por el marco teórico, que menciona los aspectos sobresalientes de las referencias teórico- conceptual, trabajos previos y referencias organizacionales y legales.

*En el tercer capítulo* se presenta la metodología de la intervención adoptada para el desarrollo de la investigación, el universo o población de estudio, determinación del tamaño y diseño de la muestra, que estará referida al conjunto de los microempresarios fabricantes de calzados AMEFCAL, mediante la selección de métodos y técnicas e instrumentos de relevamiento de información.

*El cuarto capítulo* detalla los resultados de la información sistematizada de acuerdo con los objetivos, procesos y resultados obtenidos de la asociación.

*En el quinto capítulo* se determina la propuesta para superar la problemática investigada la cual está estrictamente ligada a los resultados, mediante la aplicación de estrategias, herramientas e instrumentos administrativos que permitirá mejorar las exportaciones de calzados de cuero.

*En el capítulo sexto* se identifican las conclusiones y recomendaciones para asegurar su sustentabilidad y sostenibilidad del presente trabajo de investigación.



## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO I

##### ASPECTOS GENERALES

1.1.	ANTECEDENTES .....	1
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.4.	OBJETIVO.....	6
1.5.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.6.	RESULTADOS .....	7
1.7.	ÁMBITO Y ALCANCE .....	7
a)	<i>Ámbito Geográfico:</i> .....	7
b)	<i>Ámbito Temporal:</i> .....	7
c)	<i>Ámbito Institucional:</i> .....	7
d)	<i>Ámbito Temático:</i> .....	7

#### CAPÍTULO II

##### MARCO TEÓRICO, ORGANIZACIONAL Y LEGAL

2.1.	GLOBALIZACIÓN .....	8
2.2.	ECONOMÍA GLOBAL.....	8
2.3.	COMERCIO INTERNACIONAL .....	9
2.4.	COMERCIO EXTERIOR .....	9
2.5.	MERCADO INTERNACIONAL.....	10
2.6.	ARANCEL.....	10
2.6.1.	Efectos arancelarios.....	11
2.7.	EXPORTACIÓN .....	11
2.7.1.	Clasificación de las exportaciones.....	12
a)	<i>Exportaciones tradicionales</i> .....	12
b)	<i>Exportaciones no tradicionales</i> .....	12
c)	<i>Exportaciones restringidas</i> .....	12





d) Exportaciones no restringidas .....	12
2.7.2. Ventajas de la exportación .....	12
2.8. INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES .....	13
a) Cedeim's:.....	14
b) Ritex: .....	14
c) Partidas Arancelarias:.....	14
d) Convenios Internacionales:.....	14
2.9. ACUERDOS COMERCIALES.....	14
2.10. GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	15
2.11. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	15
2.11.1. Ventaja Competitiva.....	16
2.11.2. Ventaja Comparativa .....	16
2.12. ESTRATEGIA.....	17
2.12.1. Estrategia Empresarial .....	17
2.12.2. Estrategia de Comercialización Internacional.....	18
2.13.2.1. Diseño de la Mezcla Comercial.....	18
2.13. POLÍTICA .....	19
2.13.1. Relación entre Políticas y Estrategias .....	19
2.14. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO .....	20
2.14.1. Análisis Externo de la Empresa .....	20
2.14.2. Análisis Interno de la Capacidad Exportadora de la Empresa.....	20
a) Capacidad Financiera.....	21
b) Capacidad Productiva.....	21
c) Capacidad Humana .....	21
d) Capacidad Comercial.....	22
e) Capacidad Negociadora.....	22
2.15. CAPACITACIÓN.....	22
2.16. CALIDAD .....	23
2.17. ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	23
2.18. EXPORTACIÓN CONJUNTA.....	24
2.19. CLÚSTER.....	25
2.19.1. Objetivo del Clúster.....	26



2.19.2. Beneficio de un Clúster .....	26
2.20. MODELO DEL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER.....	27
2.20.1. Factores de Producción .....	27
2.20.2. Estrategia, Estructura y Competencia de la Empresa.....	27
2.20.3. Industrias Relacionadas y de Apoyo.....	28
2.20.4. Condiciones de la Demanda .....	28
2.21. EL MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE .....	29
2.22. INSTRUMENTO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN MATRIZ FODA.....	30
2.23. MARCO LEGAL.....	31
2.23.1. Constitución Política del Estado .....	31
2.23.2. Normas jurídicas bolivianas del comercio exterior.....	33
2.23.3. Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Productiva” .....	34
a) <i>Industria manufacturera y artesanía</i> .....	35
b) <i>Principales Proyectos</i> .....	35
2.24. MARCO INSTITUCIONAL .....	35
2.24.1. PRO – BOLIVIA.....	35
2.24.2. PROMUEVE – BOLIVIA.....	36
2.24.3. CAMEX CÁMARA DE EXPORTADORES .....	36
2.24.4. IBCE – INSTITUTO BOLIVIANO DE COMERCIO EXTERIOR .....	36
2.24.5. ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS FABRICANTES DE CALZADOS “AMEFCAL” .....	37

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN .....	38
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.3.1. Método Analítico .....	39
3.3.2. Método Descriptivo .....	39
3.4. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	40
3.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA.....	40
3.5.1. Sujetos de Investigación.....	41
3.6. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	43



3.6.1. Método de Observación.....	43
3.7. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	43
3.7.1. Información Primaria .....	43
a) Encuestas.....	43
b) Entrevistas.....	43
c) Observación Directa.....	44
3.7.2. Información Secundaria.....	44
3.8. ANÁLISIS Y PROCEDIMIENTO DE DATOS .....	44
3.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS .....	44
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	45
4.2. MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	58
4.3. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	60
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
5.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....	62
5.2. RESUMEN EJECUTIVO .....	62
5.2.1. Etapa de Diagnóstico .....	62
5.2.2. Etapa de Intervención .....	63
5.2.3. Etapa de Implementación.....	63
5.3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	65
5.3.1. Análisis F.O.D.A.....	65
5.3.2. Puntuación de Incidencias del F.O.D.A. ....	71
5.3.3. Matriz F.O.D.A. Cruce de Variables.....	73
5.3.4. Análisis de la competitividad mediante el “Diamante Competitivo de Porter”. 75	
a) Factores de producción.....	75
c) Industrias relacionadas y de apoyo.....	76
d) Condiciones de la demanda .....	77
5.4. ETAPA DE INTERVENCIÓN .....	78
5.4.1. Diseño de objetivo, políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero .....	78



5.4.2. Desarrollo de políticas y estrategias para el diseño del clúster de exportación de calzados de cuero.....	80
5.4.3. Beneficios de Agruparse en un clúster.....	80
5.4.4. Fortalezas del clúster .....	81
5.4.5. Constitución del Clúster .....	81
5.4.6. Estructura orgánica del clúster .....	81
5.4.7. Producción .....	83
5.4.8. Comercialización.....	84
5.4.9. Producto .....	84
5.4.10. Precio .....	86
5.4.11. Plaza .....	87
5.4.12. Promoción .....	88
5.4.13. Financiamiento .....	90
5.4.14. Exportación .....	91
5.4.14.1. Proceso de Exportación .....	92
5.5. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.....	93

**CAPÍTULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. CONCLUSIONES.....	95
6.2. RECOMENDACIONES .....	96

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Bolivia: Exportaciones de cuero y sus manufacturas .....	2
GRÁFICO N° 2: Bolivia: Exportaciones de cuero y sus manufacturas, según país de destino .....	3
GRÁFICO N° 3: Bolivia: Exportaciones de cuero y sus manufacturas, según Dpto. de origen.....	4
GRÁFICO N° 4: Acuerdos Comerciales .....	14
GRÁFICO N° 5: Diamante de Porter.....	29
GRÁFICO N° 6: Triple Hélice.....	30
GRÁFICO N° 7: Organigrama de AMEFCAL.....	37
GRÁFICO N° 8: ENCUESTA: Pregunta N° 1 .....	46
GRÁFICO N° 9: ENCUESTA: Pregunta N° 2 .....	46
GRÁFICO N° 10: ENCUESTA: Pregunta N° 3 .....	47
GRÁFICO N° 11: ENCUESTA: Pregunta N° 4 .....	47
GRÁFICO N° 12: ENCUESTA: Pregunta N° 5 .....	48
GRÁFICO N° 13: ENCUESTA: Pregunta N° 6 .....	48
GRÁFICO N° 14: ENCUESTA: Pregunta N° 7 .....	49
GRÁFICO N° 15: ENCUESTA: Pregunta N° 8 .....	49
GRÁFICO N° 16: ENCUESTA: Pregunta N° 9 .....	50
GRÁFICO N° 17: ENCUESTA: Pregunta N° 10 .....	50
GRÁFICO N° 18: ENCUESTA: Pregunta N° 11 .....	51
GRÁFICO N° 19: ENCUESTA: Pregunta N° 12 .....	51
GRÁFICO N° 20: ENCUESTA: Pregunta N° 13 .....	52
GRÁFICO N° 21: ENCUESTA: Pregunta N° 14 .....	52
GRÁFICO N° 22: ENCUESTA: Pregunta N° 15 .....	53
GRÁFICO N° 23: ENCUESTA: Pregunta N° 16 .....	53
GRÁFICO N° 24: ENCUESTA: Pregunta N° 17 .....	54
GRÁFICO N° 25: ENCUESTA: Pregunta N° 18 .....	54
GRÁFICO N° 26: ENCUESTA: Pregunta N° 19 .....	55
GRÁFICO N° 27: ENCUESTA: Pregunta N° 20 .....	55
GRÁFICO N° 28: ENCUESTA: Pregunta N° 21 .....	56
GRÁFICO N° 29: ENCUESTA: Pregunta N° 22 .....	56
GRÁFICO N° 30: ENCUESTA: Pregunta N° 23 .....	57
GRÁFICO N° 31: ENCUESTA: Pregunta N° 24 .....	57
GRÁFICO N° 32: ENCUESTA: Pregunta N° 25 .....	58
GRÁFICO N° 33: Organigrama del Clúster .....	82
GRÁFICO N° 34: Logo del Clúster .....	86
GRÁFICO N° 35: Lema del Clúster .....	86
GRÁFICO N° 36: Página Web del Clúster .....	90



## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Matriz F.O.D.A. ....	31
CUADRO N° 2: Universo de Estudio.....	40
CUADRO N° 3: Unidad de Investigacion 1 – Directiva de “AMEFCAL” .....	41
CUADRO N° 4: Unidad de Investigacion 2 – Socios de “AMEFCAL” .....	41
CUADRO N° 5: Matriz General de Resultados de la Encuesta .....	58
CUADRO N° 6: Diseño de Políticas y Estrategias para la Exportación de Calzados de Cuero .....	64
CUADRO N° 7: Análisis F.O.D.A.....	65
CUADRO N° 8: Análisis de las Fortalezas .....	67
CUADRO N° 9: Análisis de las Debilidades .....	68
CUADRO N° 10: Análisis de las Amenazas.....	69
CUADRO N° 11: Análisis de las Oportunidades.....	70
CUADRO N° 12: Puntuación de Incidencias F.O.D.A.....	71
CUADRO N° 13: Matriz F.O.D.A. Cruce de Variables .....	73
CUADRO N° 14: Diseño de Objetivos, Políticas y Estrategias para la Exportación .....	78
CUADRO N° 15: Trámites de Exportación .....	93
CUADRO N° 16: Matriz de Conclusiones y Recomendaciones de la Intervención.....	98



## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. ANTECEDENTES

La industria de cueros y sus manufacturas, a nivel mundial, experimentó cambios sustanciales durante el último cuarto del siglo XX. En efecto, como uno de los resultados de la globalización, el comercio mundial del cuero presentó una clara tendencia a la concentración de la demanda entre las grandes empresas del sector, las cuales tendieron a optimizar sus procedimientos de compra, logrando que las materias primas fueran entregadas en el lugar de producción, en el tiempo y el procedimiento requerido, conduciendo a ahorros sustanciales y a una disminución de los riesgos asociados a un proceso de producción de gran valor.

La demanda mundial de cueros y sus manufacturas tiene como mayor consumidor de productos de cuero, a escala mundial, a la Unión Europea (Alemania, Francia, Italia y Reino Unido). Entre los países latinoamericanos el más importante es Brasil, que ocupa el quinto lugar en el mundo en consumo de calzados.

La industria del cuero en Bolivia es una actividad de larga tradición, en la que se han invertido capitales de relativa cuantía y cuyo desarrollo a lo largo de las últimas décadas, ha colocado a esta producción en un nivel de calidad internacional, y en condiciones de competir en mercados exigentes y servir de materia prima para artículos finos. (Ver Anexo 1).

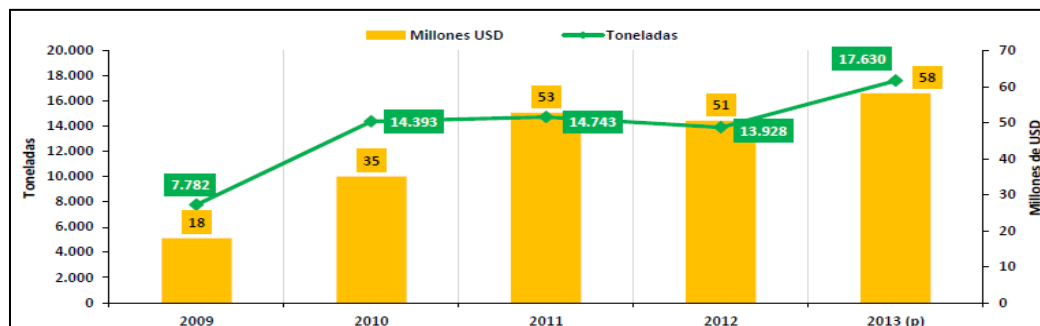
El cuero en Bolivia se caracteriza por poseer una muy buena calidad en grosor, textura y color debido a las características geográficas en las que se cría el ganado, sobre todo en el altiplano y los valles. El rubro de cueros consta de tres subsectores: Confección de prendas de vestir, marroquinería y zapatería.

La industrialización del cuero constituye una actividad muy importante en el desarrollo del país, puesto que demanda gran cantidad de mano de obra y la diversificación de productos que contribuyen a entregar valor agregado. Esta industria satisface la demanda interna, demostrando así la excelente calidad de la materia prima para poder exportar.

La industria del cuero es una de las actividades importantes en generación de riqueza, puesto que durante los últimos años se ubica con los textiles, la agricultura y el comercio, en el grupo de mayor relevancia.

La actividad del tratamiento del cuero hasta llegar al “wet blue” (cuero curtido o cuero sin procesar) se realiza sobre todo en el departamento de Cochabamba. Las microempresas dedicadas a elaborar artículos de cuero en el departamento de La Paz centran sus actividades, sobre todo, en la confección de prendas de vestir, calzados y productos turísticos, como carteras, billeteras, etc. A continuación se realiza un análisis de las exportaciones de cuero y sus manufacturas a nivel nacional en los periodos 2009 – 2013.

**GRÁFICO N° 1**  
**Bolivia: Exportaciones de cuero y sus manufacturas**  
**Periodo 2009 - 2013<sup>1</sup>**  
**(Expresado en millones de dólares americanos y toneladas)**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística INE / **Elaboración:** IBCE

En los últimos cinco años, las exportaciones de cueros y sus manufacturas sumaron 215 millones de dólares, por la venta de 68.476 toneladas, alcanzando al

<sup>1</sup> INSTITUTO BOLIVIANO DE COMERCIO EXTERIOR “IBCE”, Bolivia: “Exportaciones de cueros y sus manufacturas”, [www.gtecnic@ibce.org.bo](mailto:www.gtecnic@ibce.org.bo)

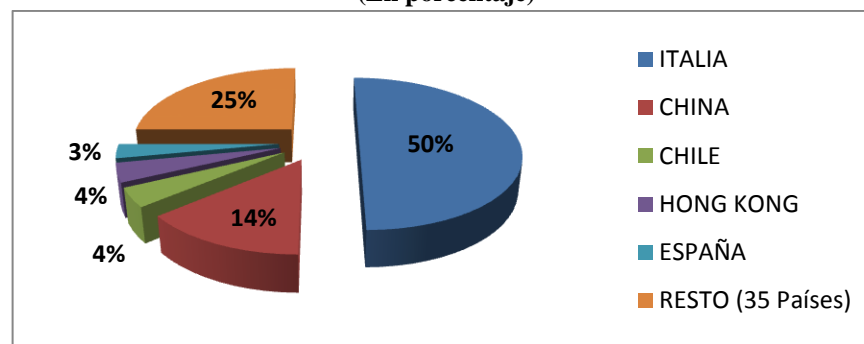


máximo histórico en valor durante el 2013 (58 millones de dólares). Al mes de febrero de 2014, las ventas alcanzaron los 10 millones de dólares.

Durante la reciente pasada gestión las ventas externas de cueros y sus manufacturas tuvieron 40 países de destino, y en 2013 las principales vías de salida de este grupo de productos fueron: Tambo Quemado – Charaña - Arica (71% del total exportado) y Bella Vista - Pisiga - Iquique (19%).

En el siguiente gráfico se detalla el análisis de las exportaciones de cuero y sus manufacturas según el país de destino del periodo 2013.

**GRÁFICO N° 2**  
**Bolivia: Exportaciones de cuero y sus manufacturas, según su país de destino<sup>2</sup>**  
**Periodo 2013**  
**(En porcentaje)**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística INE / **Elaboración:** IBCE

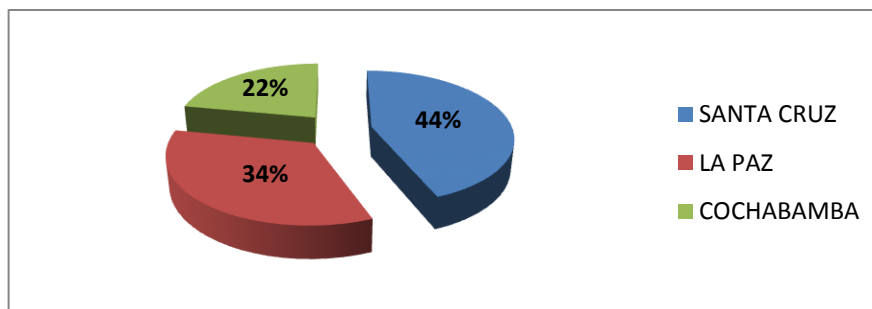
Según el IBCE, se debe dotar a la industria manufacturera de las herramientas, a través de la inversión que le permitan desarrollar productos con mayor valor agregado. Es necesario que se logren acuerdos comerciales para tener un acceso preferencial, sin el pago de aranceles a otros mercados porque esto permite aplacar el impacto negativo de la baja competitividad que principalmente se expresa por la alta incidencia del costo de transporte y logística.

Mercados existen, pero hace falta asegurarlos con acuerdos con largo alcance con compradores como EE.UU., Unión Europea y Asia.

<sup>2</sup> INSTITUTO BOLIVIANO DE COMERCIO EXTERIOR "IBCE", Bolivia: "Exportaciones de cueros y sus manufacturas, según su país de destino", [www.gtecnica@ibce.org.bo](http://www.gtecnica@ibce.org.bo)

A continuación se determina el análisis de las exportaciones de cuero y sus manufacturas según el departamento de origen periodo 2013.

**GRÁFICO N° 3**  
**Bolivia: Exportaciones de cuero y sus manufacturas, según departamento de origen<sup>3</sup>**  
**Periodo 2013**  
**(En dólares americanos)**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística INE / **Elaboración:** IBCE

En la gestión 2013, el 44% del valor de las ventas externas de cueros y sus manufacturas tuvieron su origen en el Departamento de Santa Cruz. Le siguieron en importancia La Paz y Cochabamba, con un 34% y 22% respectivamente. A febrero de 2014, las ventas externas crecieron un 22% respecto al mismo desde 2013.

Las exportaciones bolivianas de cuero y productos de cuero de la gestión 2013 ascienden a 58,19 millones de dólares, de los cuales 28.14 millones corresponden a cueros y pieles curtidas, es decir, más de la mitad sale del país con poco valor agregado.<sup>4</sup>

Asimismo, según estimaciones del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural en la gestión 2013 el sector manufacturas de cuero aportó con 558 millones de bolivianos en el Producto Interno Bruto (PIB) Nacional y generó 12.966 empleos.

<sup>3</sup> INSTITUTO BOLIVIANO DE COMERCIO EXTERIOR "IBCE", Bolivia: "Exportaciones de cueros y sus manufacturas, según departamento de origen", [www.gtecnica@ibce.org.bo](http://www.gtecnica@ibce.org.bo)

<sup>4</sup> <http://www.produccion.gob.bo/>



## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el estudio de la manufactura de calzados de cuero, se describe la problemática en el país y se plantea la necesidad de innovación, teniendo en cuenta los factores de trabajo y capital, expresado éste en la tecnología utilizada en el proceso de producción. Para los exportadores y productores se requiere la apertura de mercados para la exportación y apoyo para mejorar la calidad del cuero y manufacturas.

Las problemáticas por las que atraviesan las micro y pequeñas empresas son las siguientes<sup>5</sup>:

- La alta competencia en la compra de materia prima representa en la actualidad un problema ya que China compra grandes cantidades de cuero sin procesar, para su conservación "lo que perjudica a la industria local".
- El financiamiento o la falta de acceso al crédito es uno de los principales obstáculos que enfrentan para iniciar sus actividades.
- El burocratismo impide y perjudica formalizar el negocio, implica superar trabas y exigencias que llevan semanas y/o meses, causando que el emprendedor desista del nuevo negocio.
- La importación de maquinaria, los costos son muy elevados y se requiere mucho capital.
- La falta de infraestructura vial y carreteras en mal estado impiden cumplir no sólo con el servicio, sino retrasan la provisión de insumos.
- Los altos costos de producción y transformación de la materia prima hacen que los productos finales se encarezcan. Estos costos incluyen la instalación de la planta, los insumos, los servicios básicos, pago a los trabajadores y otros que hacen al proceso productivo.
- La falta de tecnología o acceso a ella es un tropiezo recurrente, lo que les impide dar valor agregado a la producción. Incluso se ven impedidos de renovar equipos por otros más modernos porque su importación tiene

---

<sup>5</sup> <http://www.la-razon.com>



elevados aranceles. En muchos casos los talleres no usan servicios, como por ejemplo el internet, que les permita crear una página web en la que se publicite y oferte sus productos.

La comercialización nacional es dificultada por la competencia de calzados importados en precio y calidad, que ingresan por contrabando, además de competir con la venta a medio uso proveniente del exterior del país.

Por lo expuesto, se puede formular el siguiente problema para las microempresas de calzados de cuero:

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**¿En qué medida es necesaria la aplicación de políticas y estrategias que permitan la planificación para la exportación de calzados de cuero para las microempresas?**

### **1.4. OBJETIVO**

El objetivo principal es; “Proponer políticas y estrategias que permitan la planificación para la exportación de calzados de cuero para las microempresas de AMEFCAL”.

### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la producción y comercialización competitiva del sector de calzados de cuero y sus perspectivas de exportación.
- Potenciar las oportunidades de exportación mediante trabajo conjunto.
- Proponer al sector de calzados de cuero mejorar la situación competitiva, a través de la creación de un clúster de exportación para acceder a mercados internacionales.



## 1.6. RESULTADOS

Los resultados han permitido realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentran los microempresarios en cuanto a la producción y comercialización de calzados de cuero.

Mediante la investigación se ha llegado a determinar la importancia del trabajo conjunto mediante la creación del clúster, potenciando las oportunidades de exportación para acceder a mercados internacionales.

Mediante el clúster se proyecta la alternativa viable de crecimiento beneficioso para los microempresarios de calzados, con la optimización de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y productivos).

## 1.7. ÁMBITO Y ALCANCE

**a) *Ámbito Geográfico:*** El trabajo de Investigación fue realizado en la provincia Murillo en las ciudades de La Paz y El Alto.

**b) *Ámbito Temporal:*** El presente Trabajo Dirigido, abarcó la gestión 2014 dentro del programa IICCA.

Asimismo, la información cuantitativa sobre datos estadísticos fue de las gestiones 2010 y 2013; en tanto que, la investigación cualitativa con respecto a la recopilación de información en la investigación se realizó en la gestión 2014.

**c) *Ámbito Institucional:*** El ámbito Institucional está comprendido por el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas IICCA, en coordinación con la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”.

**d) *Ámbito Temático:*** La presente investigación se sustenta en la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas, específicamente en el Área Gerencial, en las materias de Comercio Exterior, Mercadotecnia, Gestión Estratégica y Toma de Decisiones.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, ORGANIZACIONAL Y LEGAL

#### 2.1. GLOBALIZACIÓN

La globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia. La globalización tiene dos componentes principales: la globalización de mercados y la globalización de la producción.

La globalización de mercados se refiere al fenómeno de fusión de mercados nacionales históricamente distintos y separados, en un solo e inmenso mercado global.

La globalización de la producción es un término que se refiere a la tendencia, entre empresas, de abastecerse de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo.<sup>6</sup>

Las microempresas que conforman la asociación se encuentran ante la creciente globalización de los mercados en una situación cada vez más difícil tienen que lidiar no solo con competidores locales sino también extranjeros y se encuentran cada vez más desmotivados. La exportación es cada vez más necesaria para crecer e incluso para sobrevivir, por ello, y con el fin de defenderse mejor en un mercado globalizado, se tienen que poner en práctica nuevas fórmulas de asociación y colaboración, por lo que se pretende conformar un clúster.

#### 2.2. ECONOMÍA GLOBAL

Una Economía Global es aquella donde los bienes, los servicios, las personas, las habilidades y las ideas transitan libremente a través de fronteras geográficas. Sin embargo, debido a que está relativamente libre de limitaciones artificiales, como

---

<sup>6</sup> HITT Michael A.; “Administración Estratégica Competitividad y Globalización”; Ed.7ma; Thomson; Año 2008; Pág. 9.



las tarifas arancelarias, expande y complica sustantivamente el entorno competitivo de la empresa.<sup>7</sup>

El ingreso de Bolivia en la economía mundial solo favoreció a las zonas que tuvieron la capacidad de aprovechar las alternativas que les ofreció el mercado. Por lo que nunca hubo un proyecto real con la intención de integrar a los sectores más vulnerables como son las microempresas productoras de calzados, es por eso que para apoyar el crecimiento de las exportaciones es necesaria la formulación de políticas y estrategias donde intervengan tanto el Gobierno y el sector privado para el fortalecimiento de las microempresas.

### 2.3. COMERCIO INTERNACIONAL

El Comercio Internacional es el complemento del comercio exterior, ya que es el conjunto de normas que regulan las transacciones comerciales entre dos países.

Se define el comercio internacional, como el intercambio de bienes económicos realizado por los residentes de diferentes países, generando una salida de mercancías de un país (exportaciones) y una entrada de mercancías (importaciones procedentes de otros países).<sup>8</sup>

### 2.4. COMERCIO EXTERIOR

El Comercio Exterior es un término utilizado desde un punto de vista económico, que puede explicarse como el número de importaciones y exportaciones. Constituye aquella parte del sector externo de la economía que regula los intercambios de mercancía y productos entre proveedores y consumidores residentes en dos o más territorios aduaneros y/o países distintos cuyas operaciones se registran estadísticamente en la balanza comercial.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> HITT Michael A.; “Administración Estratégica Competitividad y Globalización”; Ed.7ma; Thomson; Pág. 7.

<sup>8</sup> CHACHULEADES Miltiades; “Economía Internacional”; Ed.2da; Mc.Graw Hill Interamericana S.A.; Santa Fe de Bogotá, Colombia, Año 1992; Pág. 4.

<sup>9</sup> Ídem.



El comercio exterior beneficiará a la asociación para las exportaciones, ya que con ello permitirá ampliar su mercado, incrementar la producción y ante todo la mejora en el producto dado las exigencias que impone el mercado internacional.

## 2.5. MERCADO INTERNACIONAL

Cuando las empresas han logrado un máximo de crecimiento a nivel local, regional o nacional y aún desean seguir creciendo, una de las maneras de hacerlo es dirigiendo sus esfuerzos al mercado internacional. Por lo general, las empresas que incursionan en el mercado internacional lo hacen con la finalidad de:

- Buscar nuevos clientes para sus productos, con la finalidad de aumentar el volumen de ventas y los ingresos.
- Lograr mayores niveles de producción.
- Aprovechar las fortalezas de sus competencias y recursos, para competir en mercados más exigentes como suelen ser los mercados de exportación.<sup>10</sup>

El ingresar a mercados internacionales permitirá adquirir una medida muy eficaz para lograr la expansión del clúster a nivel global, ofreciendo los productos en una mayor dimensión respecto al mercado interno, y por supuesto incrementar sus clientes y sus ingresos.

## 2.6. ARANCEL

Un arancel es el impuesto que perciben las aduanas por las mercancías que ingresan al país (importaciones), o que egresan del país (exportaciones).<sup>11</sup> Puede ser un porcentaje del valor de los bienes, como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen.

Los aranceles representan una fuente de ingresos fiscales para el Estado boliviano, sin perjuicio de que se los establezca como barreras protectoras, el

<sup>10</sup> WEINBERGER, Karen; “Estrategia”; Primera Edición; Impresa en Perú; Año 2009; Pág. 96.

<sup>11</sup> GUDYNAS, Eduardo. “Diccionario Latinoamericano de Términos y Conceptos”. Editorial Coscoroba. Año 2007. Pág. 32





clúster debe estar al tanto de los obstáculos que habrá de enfrentarse y medir su resistencia, para la exportación de sus productos al mercado Europeo.

### 2.6.1. Efectos arancelarios

El arancel tiene cuatro efectos importantes para la determinación positiva de un país: Alienta empresas ineficientes a producir, induce a reducir sus compras del bien sobre el que se impone el arancel por debajo del nivel eficiente, eleva los ingresos del estado y permite que la producción nacional se incremente.<sup>12</sup>

La finalidad de los aranceles no es solo proporcionar ingresos, sino proteger sectores nacionales concretos de la competencia de las importaciones. El arancel que se otorga a Bolivia para las exportaciones de productos de cuero a la Unión Europea es cero lo cual permite la exportación con mayores ventajas y beneficios.

## 2.7. EXPORTACIÓN

La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un estado o bloque económico.

“La exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus sedes de ventas.” (Daniels y Radebaugh, pág. 714).

La exportación será la forma de crecimiento y consolidación del clúster, sobre todo si los mercados internos son extremadamente competitivos. Además, permitirán ingresos de divisas al Estado, contribuyendo al desarrollo económico de país.

---

<sup>12</sup> GUDYNAS, Eduardo. “Diccionario Latinoamericano de Términos y Conceptos”. Editorial Coscoroba. Año 2007. Pág. 33.



### 2.7.1. Clasificación de las exportaciones<sup>13</sup>

#### a) *Exportaciones tradicionales*

Son los productos que se exportan con frecuencia, y el país depende de ellos.

*Ejemplo:* El petróleo es un tipo de exportación netamente tradicional.

#### b) *Exportaciones no tradicionales*

Son aquellos productos que se exportan con muy poca frecuencia y el país no depende de ellos.

#### c) *Exportaciones restringidas*

Son aquellas exportaciones limitadas por el Estado por razones de seguridad.

*Ejemplo:* Las drogas, por ser de ilícito comercio.

#### d) *Exportaciones no restringidas*

Son aquellas que se realizan sin restricciones del Estado, pero deben cumplir con los debidos procesos aduaneros correspondientes. *Ejemplo:* Los cigarrros, bebidas alcohólicas, pieles, automóviles, etc.

Los calzados de cuero son considerados productos no tradicionales que muestran una tendencia creciente, cada vez tienen un mayor peso en las exportaciones totales de Bolivia los productos manufacturados o con valor agregado.

### 2.7.2. Ventajas de la exportación

Entre las principales ventajas de exportar se encuentran:

- *Un mercado extenso:* Exportar implica introducir productos a mercados con mayor cantidad de consumidores potenciales en el mercado nacional.
- *Oportunidad de ampliar la participación y el conocimiento de mercados internacionales:* Al exportar la empresa deberá conocer cómo trabajan sus competidores, cuáles son sus estrategias y como han conseguido penetrar

---

<sup>13</sup> COLAIACOVO, Juan Luis; “Comercio Exterior y Negociaciones Internacionales”, Ed. 3ra. Editorial Ph.D. Brasil. Año 1986. Pág. 27.



en los principales mercados extranjeros, asimismo complementará con el manejo logístico de trámites, seguros y transporte.

- *Incremento en la producción:* Si no está operando con toda su capacidad instalada en el mercado nacional; al exportar, la capacidad y duración de los periodos de producción pueden aumentar, disminuyendo los costos medios por unidad e incrementando las economías de escala.
- *Desarrollo y crecimiento de la empresa:* Al generarse mayor dinamismo en ventas e ingresos.
- *Rentabilidad:* Al generarse ingresos mayores y disminuir costos por el incremento de volúmenes.
- *No depender de un solo mercado diversificando riesgos:* Al exportar, la empresa incrementará su base de mercado y reducirá la competencia interna en el país disminuyendo sus riesgos.
- *Estabilizar las fluctuaciones de mercado:* Se reduce la dependencia de la empresa por los cambios económicos, gustos del consumidor y fluctuaciones estacionales, dentro de la economía nacional.
- *Mejorar y uniformar la calidad de los productos:* Frente a las exigencias del mercado internacional.
- *Actualización tecnológica:* Al tomar conocimiento de las diversas alternativas sobre la tecnología existente en el mercado internacional.<sup>14</sup>

## 2.8. INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES

Los incentivos a las exportaciones se realizan con el propósito de eliminar progresivamente las restricciones arancelarias y proteccionistas, para dotar de facilidades al exportador que permita el acceso a los mercados externos. Las políticas de incentivos están hechas para dinamizar el sector transable, y con este conjunto de acciones se persigue la liberalización del comercio exterior. Los más comunes practicados en Bolivia se citan a continuación:<sup>15</sup>

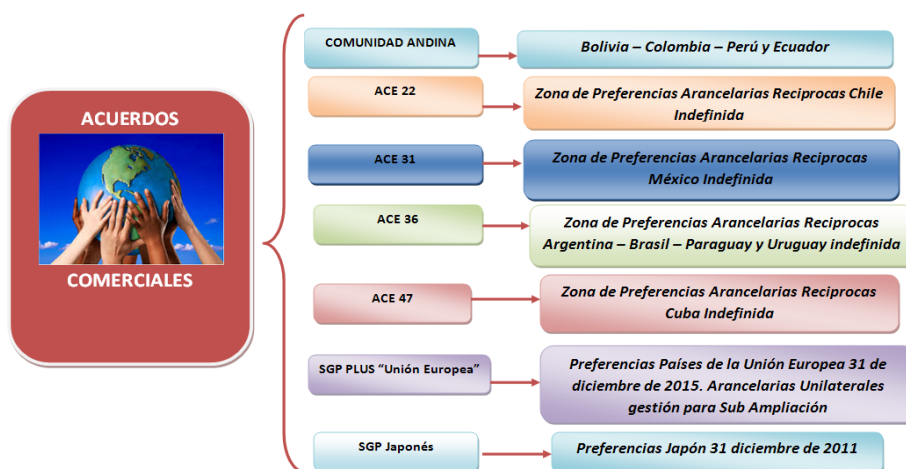
<sup>14</sup> COMO EXPORTAR, “Guía para Productores, Micro y Pequeños Empresarios”, Capítulo 1.

<sup>15</sup> Ídem; Capítulo 8.

- a) **Cedeim's:** Certificado de devolución de impuestos, se refiere a las exportaciones que realizan durante el año o esporádicamente, la cual con sus declaraciones de exportación se presentan ante impuestos nacionales para solicitar su devolución de impuestos. Que varía de acuerdo al valor FOB total en el año, si es superior a un millón de dólares entonces los exportadores recuperan el 4% de impuestos.
- b) **Ritex:** Es el régimen aduanero que se utiliza para la internación de insumos importados que serán procesados para la industrialización y/o transformación. Por lo que el exportador tiene la ventaja de internar insumos y transformarlos en producto para la exportación.
- c) **Partidas Arancelarias:** Todas las importaciones referentes a bienes de capital están exentas de tributos aduaneros.
- d) **Convenios Internacionales:** De acuerdo al convenio con los diferentes bloques comerciales, bilaterales, multilaterales, etc., fijan sus preferencias arancelarias, que favorece a los países del acuerdo ya sea en mercaderías, inversiones y bienes de capital.

## 2.9. ACUERDOS COMERCIALES<sup>16</sup>

GRÁFICO N° 4  
Acuerdos Comerciales



Fuente: Elaboración propia con base en datos de PROMUEVE BOLIVIA - IBCE.

<sup>16</sup> COMO EXPORTAR, "Guía para Productores, Micro y Pequeños Empresarios", Capítulo 5.



El Estado boliviano es beneficiario de múltiples Acuerdos Comerciales que permiten que los productos originarios del país reciban preferencias arancelarias en mercados exteriores, facilitan de este modo su exportación y permiten su llegada al consumidor final a precios más competitivos. (Ver Anexo 2)

## 2.10. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Se basa en el poder de la gente y determina que cada líder debe generar las estrategias anticipativas (proactivo) y adaptativas (sobrevivir) para ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.<sup>17</sup>

La gestión estratégica puede resultar de mucha ayuda para el clúster para fijar diferentes lineamientos de acción los cuales orientarán a tomar decisiones de exportación de los calzados de cuero y los resultados que se presentarán en el futuro.

## 2.11. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva se define como, “el desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles serán sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, es decir, que la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determina la competencia en un determinado sector económico”.<sup>18</sup>

La estrategia competitiva permitirá obtener mejores resultados en cada una de las acciones que tome el clúster. Lo cual llevará a plantear si los productos de calzados de cuero deben mejorar, y así lograr características de éxito en el mercado internacional.

<sup>17</sup> MSc. AVILA, Javier, “Apuntes de Gestión Estratégica y Toma de Decisiones U.M.S.A.”; La Paz, Bolivia; Año 2013; Pág. 12.

<sup>18</sup> FAJNZYLBER, F; “Competitividad Internacional: Evolución y Lecciones”; Revista de la CEPAL N° 36; Santiago de Chile, 1996.



### 2.11.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es “la capacidad de generación de valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores que excede el costo de esta empresa por crearlo”.<sup>19</sup>

La ventaja competitiva, se refiere a aquella fortaleza que la empresa tiene para generar más valor para sus clientes y que no se puede imitar, resulta muy costoso hacerlo y es perdurable en el tiempo. Para mantener una ventaja competitiva, la empresa deberá ser mejor que los competidores y también deberá cuidarse de ellos, pues seguramente muchas de las empresas de su industria estarán tratando de descubrir y luchar por alcanzar su ventaja competitiva.<sup>20</sup>

Lo que se pretende con la creación del clúster es lograr una ventaja competitiva para potenciar a la asociación logrando de esta manera incrementar sus destrezas y habilidades frente a la competencia dándole un valor agregado a la producción del calzado de cuero.

### 2.11.2. Ventaja Comparativa

La ventaja comparativa se refiere a aquella ventaja que tiene la empresa pero que podría ser imitada por el competidor. Por lo tanto, es una ventaja momentánea que podría permitir beneficios temporales, pero que en el corto o mediano plazo, será imitada por los competidores.<sup>21</sup>

Para generar una mayor ventaja comparativa, se debe demostrar la calidad del cuero boliviano, para así hacer conocer que los calzados de cuero son innovadores por sus diseños y representen un producto generador de ingresos para nuestro país.

<sup>19</sup> PORTER, Michael; E.; “**Ventaja Competitiva**”; Ed. Pasa & Janes. España-Barcelona; Año 1991; Pág. 20.

<sup>20</sup> WEINBERGER, Karen; “**Estrategia**”; Primera Edición; Impresa en Perú; Año 2009; Pág. 40

<sup>21</sup> WEINBERGER, Karen; “**Estrategia**”; Primera Edición; Impresa en Perú; Año 2009; Pág. 40.



## 2.12. ESTRATEGIA

La Estrategia: “es el producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva, ventajas en el entorno socioeconómico donde la organización en cuestión se desenvuelve y mejorar la eficiencia en la gestión”.<sup>22</sup>

Tomando en cuenta la anterior definición se puede decir que una estrategia es: “un medio para llegar al logro de un objetivo determinado y que en su formulación deben considerarse los aspectos del medio ambiente de la organización tanto internos como externos”<sup>23</sup>. Es necesario por tanto identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así las amenazas y oportunidades existentes en el medio externo.

Por tanto, la estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a nuestros factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

La falta de estrategias dentro de la asociación provoca que aún no se hayan posicionado a nivel nacional ni logrado exportar, ya que cada empresa trabaja de manera individual y la producción es limitada, lo que dificulta la ampliación de mercados, alianzas estratégicas, adquisición de insumos y materia prima. Lo que se busca es encaminar a la asociación con estrategias que la mejoren y fortalezcan.

### 2.12.1. Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado contrarrestando la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción

<sup>22</sup> TERRE, Grimma, Joan David; TERNA, Millan, Joaquin; “Análisis y Formulación de Estrategias”; 8va Edición. Hispano-Europea, Barcelona España S.A.; Año. 2003; Pág. 159.

<sup>23</sup> SAINZ DE VICUÑA, Ancin, J.M; “Estrategias Corporativas”; Ed. Esic; Madrid; Año octubre 2012; Pág. 187.



coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de los objetivos definidos y alcanzables.<sup>24</sup>

### 2.12.2. Estrategia de Comercialización Internacional

Toda actividad exportadora emprendida por una organización, requiere de una estrategia de comercialización internacional. Se define a la estrategia de Comercialización Internacional como “medios alternos para lograr metas respecto a los mercados externos”.<sup>25</sup>

Los principios que rigen la selección de estrategias para penetrar en los mercados externos dependen de:

1. Índole y características del producto.
2. Características y condiciones de los mercados.
3. Política exportadora de la empresa.
  - a. Condiciones (infraestructura operativa).
  - b. Recursos (humanos y financieros)
  - c. Capacidad productiva.
  - d. Tecnología.

#### 2.13.2.1. Diseño de la Mezcla Comercial

Una vez definido los objetivos del mercado y con el conocimiento de la conducta de los consumidores la empresa puede diseñar su mezcla comercial. Los elementos básicos que componen la mezcla comercial, incluyen la secuencia de adecuación y desarrollo de algunas variables totalmente dependientes del accionar empresarial, igualmente conocidas como variables controlables o endógenas:

---

<sup>24</sup> MENGUZZATO y RENAU; “La Dirección Estratégica de la Empresa, un enfoque innovador del Management”; Ed. Mc. Graw Hill; Año. 1989; Pág. 427.

<sup>25</sup> FRED, R., David; “Mercadotecnia–Planeación Estratégica”; Servicios Técnicos de Edición; México D.F.; Año 1986; Pág. 493.





Producto, Precio, Promoción y Plaza o Punto de venta, es decir, las famosas “Cuatro P`s”.<sup>26</sup>

## 2.13. POLÍTICA

“Las políticas guían el comportamiento y la toma de decisiones en las empresas, limita el área y comportamiento en la que ha de tomarse la decisión y son premisas a partir de las cuales se toman las decisiones”.<sup>27</sup>

La importancia radica, primero porque: “El establecimiento de políticas es un elemento importante en la planificación de la gerencia para asegurar que la acción esté orientada hacia los objetivos, evitando que los gerentes se salgan de dirección, es decir, que no pierden de vista los objetivos”.<sup>28</sup> Segundo porque: “Gracias a las políticas aumentan las probabilidades de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando afrontan en forma independiente situaciones parecidas”.<sup>29</sup> Tercero: “Las políticas establecen en la organización la formalidad, para que nadie actúe por su cuenta, basándose en la experiencia personal”.<sup>30</sup>

### 2.13.1. Relación entre Políticas y Estrategias

Según los contextos anteriores, la estrategia y la política guardan una estrecha relación entre sí, ya que ambas orientan, dan estructuras a los planes, son la base de los planes operativos y afectan a todas las áreas administrativas de la empresa.<sup>31</sup>

Tanto las estrategias como las políticas servirán de guías a los planes ya que constituyen la estructura de éstos y son las bases para el desarrollo de las actividades que se seguirán para la construcción del clúster.

<sup>26</sup> LEDESMA, Carlos, A.; “Principios de Comercio Exterior”; Ed. 5ta; Machi; Buenos Aires.

<sup>27</sup> BROWN, W. y MOBERG, D. “Teoría de las Organizaciones y la Administración”. Mexico DF: Editorial Limusa, Año 1990. Pág. 99.

<sup>28</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J. e IVANCEVICH, J. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”; Editorial Madrid España IRWIN, Año 1994. Pág. 160.

<sup>29</sup> HAMPTON, David; “Administración”; 3ra Ed. México DF: Editorial Mc Graw Hill, Año 1990; Pág. 203-205.

<sup>30</sup> CRISBY, Phillip; “Liderazgo: El Arte de Convertirse en un Ejecutivo”; Editorial Mc Graw Hill, Año 1990. Pág. 20.

<sup>31</sup> WEINBERGER, Karen; “Estrategia”; Primera Edición; Impresa en Perú; Año 2009; Pág. 110.



## 2.14. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

### 2.14.1. Análisis Externo de la Empresa

El análisis de la situación externa de una empresa es una parte importante, ya que a partir de este se puede formular una estrategia más adecuada para conseguir los objetivos de la empresa. Se analizarán las oportunidades y amenazas de los elementos de la comercialización internacional externo de la empresa, en el ámbito interno el análisis de las fortalezas y debilidades de la capacidad exportadora de la empresa.

Las oportunidades, son elementos o factores externos que forman parte del entorno o ambiente de la empresa, estos factores son favorables a la empresa y pueden ser aprovechados por las mismas. Los elementos del ambiente externo son: elementos económicos, político/legales, demográficos, culturales.

Las amenazas, también forman parte del entorno de la empresa y son elementos o eventos que representan un peligro para la empresa exportadora en el sentido de dificultar el logro de sus objetivos.<sup>32</sup>

### 2.14.2. Análisis Interno de la Capacidad Exportadora de la Empresa

La necesidad de ampliar mercados mediante estrategias de comercialización internacional debe ser analizada teniendo en cuenta que la exportación no solo requiere el deseo de hacerlo, sino el dedicar recursos económicos, tiempo y la convicción de que es un proceso cuyos resultados no son inmediatos.

Para ello es necesario, hacer una evaluación de los recursos que la empresa puede optar para la actividad exportadora: la calidad del producto, el precio su disponibilidad para exportación y las restricciones que tendría.

Así se entiende por “capacidad exportadora de la empresa no solo a su cifra anual de ventas o el volumen de empleo que proporciona, sino también la capacidad

---

<sup>32</sup> WEINBERGER, Karen; “Estrategia”; Primera Edición; Impresa en Perú; Año 2009; Pág. 22.



funcional de los distintos departamentos de la empresa, frente a una política de comercialización internacional”.<sup>33</sup>

Básicamente la capacidad exportadora se la realiza a partir de una evaluación de los siguientes aspectos:<sup>34</sup>

**a) Capacidad Financiera**

La capacidad financiera está compuesta por el capital propio de la empresa, los créditos obtenidos y otras fuentes de acceso a capital.

Las necesidades financieras en este punto están referidas a los siguientes aspectos: necesidad financiera para adquirir equipos, para el desarrollo de un programa de exportación, compra de materia prima, contratación de personal, investigación de mercados.

**b) Capacidad Productiva**

La capacidad productiva de una empresa está referida concretamente a la capacidad de producción de la misma expresada en volúmenes, lo que constituye su “oferta exportable” que se entiende por la cantidad de un bien que cumple los requisitos de los mercados externos en cuanto a cantidad, calidad y precio para su comercialización internacional.

La capacidad productiva consiste también en evaluar los niveles de producción para cubrir las exigencias del mercado externo. En esta variable se puede determinar que la empresa se enfrenta a dos alternativas para incrementar su capacidad productiva: reducir la oferta para el mercado interno o invertir en planta y equipo para expandir su producción.

**c) Capacidad Humana**

Tomando en cuenta este aspecto la empresa debe evaluar sus recursos humanos para precisar sus limitaciones frente a una actividad de exportación.

<sup>33</sup> WOSNER, H., Peter; “Estrategias Empresariales para la Exportación”; Ed. Esan – Adex; Año 1998, Pág. 89.

<sup>34</sup> Ídem; Ob. Cit.; Pág. 6



“Es importante que la empresa determine si cuenta o no con los recursos humanos necesarios para llevar adelante el negocio de la exportación”.<sup>35</sup>

#### **d) Capacidad Comercial**

En este punto se evalúa la habilidad de lograr una mezcla comercial (producto, precio, plaza y promoción), en forma tal que resulte competitivo en los mercados exteriores. La integración de las cuatro “P`s”, resulta ser la base para el accionar mercadotécnico.

#### **e) Capacidad Negociadora**

La negociación puede ser definida como “el proceso donde dos o más partes intentan concordar que es lo que cada uno de ellos debe dar y recibir, hacer o recibir en una transacción entre ellos”.<sup>36</sup>

El campo de las negociaciones internacionales abarca tanto las negociaciones entre gobiernos para el intercambio comercial, así como las negociaciones entre empresas de diferentes países que desean comprar o vender bienes y servicios.

En toda actividad comercial y financiera se requiere de mecanismos de concertación a partir de la negociación, este aspecto se convierte en un elemento fundamental ya que en la medida que se efectuó una buena negociación se logrará mayores beneficios de los negocios.

### **2.15. CAPACITACIÓN**

“La capacitación, proporciona al individuo mayores conocimientos, mejores métodos de trabajo y mayores aspiraciones”.<sup>37</sup>

“La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la

<sup>35</sup> C-PROBOL; “Manual de Exportador”; La Paz 1991; Pág. 11.

<sup>36</sup> BROWN, Rubin; “The Social Psychology of Bargaining and Negotiation”; Nueva York; Academic Press; 1975; Pág. 142.

<sup>37</sup> REIZIN, Jaime; “Administración de Personal”; Ed. Cormorán, Chile, Año 1986. Pág. 83



organización. La meta de la capacitación del personal es facilitar el logro de metas organizacionales”.<sup>38</sup>

Cuando hablamos de los recursos humanos utilizados para la producción de calzados de cuero en la asociación, podemos notar que dentro de este ramo la capacitación de la mano de obra no es un gran problema. Pues la capacitación o conocimientos dentro de este se transmiten de generación en generación, es decir las familias juegan un papel muy importante dentro de este sector productivo.

## 2.16. CALIDAD

“La calidad no solo es una característica técnica; es una característica del negocio”.<sup>39</sup>

“La calidad desde una perspectiva ingenieril es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, como el lema: hacerlo bien desde la primera vez y conseguir cero defectos”.<sup>40</sup>

Una de las exigencias para que se logre exportar los calzados es que obtengan calidad de exportación ya que los mercados internacionales son muy exigentes.

## 2.17. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las Alianzas Estratégicas han sido un concepto muy conocido desde hace mucho tiempo para la industria. Las empresas trabajan en una compleja red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, autoridades públicas, y muchos otros agentes. El manejo eficaz de estas relaciones puede resultar en una clara ventaja competitiva. En el contexto de ser más fuertes cada uno de los actores involucrados en un clúster o alianza estratégica, añaden a la colaboración sus habilidades especiales, con el fin de beneficiarse de la cooperación con otras empresas.

<sup>38</sup> REU Y BYARS; “**Administración, Teoría y Aplicación**”; Ed. Alfa Omega, Colombia. Pág. 157.

<sup>39</sup> JURAN J.M. GRINA F.M.; “**Análisis y Planeación de la Calidad**”; Ed. Mc. Graw Hill, México, Año 1996. Pág. 1.

<sup>40</sup> KOONTZ, Harold y WEINRICH, Hein; “**Administración, una Perspectiva Global**”, Ed. Mc. Graw Hill, México; Año 2004. Pág. 95.



Es un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas, las cuales buscan superar obstáculos o aprovechar oportunidades, que de manera individual no podrían alcanzar.<sup>41</sup>

Con el objetivo de plantear una solución a la asociación para enfrentar tanto al mercado interno como al externo con mejores condiciones tanto en la producción, comercialización y administración. La creación del clúster permitirá la generación de alianzas estratégicas con diferentes actores involucrados en la producción y exportación de los calzados de cuero que permita mejorar las condiciones e incrementa la competitividad con un trabajo que integre esfuerzos en vez de dispersarlos como alternativa válida y viable.

## 2.18. EXPORTACIÓN CONJUNTA

Supone la creación de un plan conjunto de exportación para las MyPES cuyos recursos no les permiten dedicarse separadamente a tales esfuerzos. La MyPES suelen pertenecer a la misma rama de producción y elaborar productos complementarios.

La organización de las exportaciones puede establecerse como una nueva, entidad o como parte de un organismo ya existente, por ejemplo una asociación de empresas. Puede crearse por iniciativa exclusiva de sus miembros o con el patrocinio del sector público.<sup>42</sup>

Uno de los retos para la conformación del clúster de calzados de cuero es que los microempresarios logren trabajar en equipo para poder exportar, ya que una característica importante del clúster es que se origina de una estrategia de trabajo conjunto entre las empresas que conformarán el clúster, mediante la interacción de conocimiento, aprendizaje, innovaciones tecnológicas, etc.; generando así, una eficiencia colectiva y una mayor competitividad.

---

<sup>41</sup> PORTER, Michael E., “On Competition, Harvard Business Press”; 1998; Pág. 215.

<sup>42</sup> HITT Michael A.; “Administración Estratégica Competitividad y Globalización”; Ed.7ma; Thomson; Pág. 10.



## 2.19. CLÚSTER

Según Porter <sup>43</sup> “los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas e instituciones en un campo específico. Incluyen proveedores de componentes, maquinaria, servicios y proveedores de infraestructura especializada. Además se pueden extender a canales, instituciones gubernamentales, asociaciones, clientes y a industrias complementarias, que cuenten con habilidades, tecnología o suministros comunes. La idea principal es que las empresas juntas puedan conquistar mercados y superar obstáculos por medio de la cooperación entre ellas, porque a través de las redes que se crean, se facilitan actividades como el de identificar oportunidades, juntar participantes y conseguir asistencia en la implementación de nuevas ideas y proyectos. Incluso, en sus estudios hace mención de los clúster verticales y clúster horizontales.

Los primeros se refieren a aquellas industrias asociadas a relaciones entre compradores y vendedores y los segundos contemplan industrias en donde existen elementos comunes destacando el mercado, la tecnología, mano de obra, entre otros.

Cabe mencionar que los clúster se diferencian de las empresas independientes por tener acciones conjuntas, que se originan por las relaciones estratégicas entre industrias con el fin de obtener una eficiencia colectiva, que es resultado de una colaboración de relaciones entre los agentes.

Todo esto nos muestra que para construir las asociaciones empresariales debe existir una cooperación entre las empresas de manera Vertical, Horizontal e Institucional.

- *Vertical*: Se refiere a una cooperación con proveedores o clientes.
- *Horizontal*: Hace mención a la cooperación entre competidores.
- *Institucional*: Se refiere a grupos de carácter institucional como son las Universidades, centros tecnológicos, centros de mejoras de calidad, etc.

---

<sup>43</sup> PORTER, Michael; “Estrategia Competitiva”; Ed. Continental S.A.; México, 1998; Pág. 78.



Esta modalidad empresarial proporcionará al clúster una serie de ventajas que se derivan de la puesta en marcha de una estrategia conjunta.

### **2.19.1. Objetivo del Clúster**

El objetivo de un clúster es encontrar la combinación efectiva de conocimiento, tecnología, relaciones y procesos que proveen a la organización así desarrollar una ventaja competitiva.

Las compañías participan unas con otras en un clúster, compartiendo información y mediante la integración de actividades similares; con la capacitación, investigación, mercadeo y tecnologías de información, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas favorables para los miembros de la agrupación y brindando soporte económico a la región.<sup>44</sup>

El objetivo fundamental del clúster es lograr la competitividad de las empresas logrando la unión y cooperación entre sí para mejorar su posicionamiento tanto en el mercado local como internacional.

### **2.19.2. Beneficio de un Clúster**

El beneficio más evidente es la ventaja competitiva que obtienen las empresas. Según Porter, los clúster promueven la competitividad, ya que las empresas luchan para ganar y retener clientes, lo que promueve el crecimiento del clúster. Por otro lado existe más cooperación a nivel vertical que involucra a compañías e instituciones relacionadas. Además, los clúster representan un nuevo espacio de organización entre jerarquías e integración vertical, dando así una alternativa a la forma de organizar la cadena de valor.

---

<sup>44</sup> PORTER, Michael; “Estrategia Competitiva”; Ed. Continental S.A.; México, 1998; Pág. 90.





## 2.20. MODELO DEL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER

En el diamante de la competitividad de Porter se presentan cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva mundial.<sup>45</sup>

### 2.20.1. Factores de Producción

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital.

Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos.<sup>46</sup>

### 2.20.2. Estrategia, Estructura y Competencia de la Empresa

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

Sin embargo, debe recalcar que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y clúster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> FUNDES BOLIVIA; "Cadena Productiva de Cueros y sus Manufacturas: Diagnostico Competitivo"; Bolivia; Año 2003; Pág. 96.

<sup>46</sup> Ídem; Pág. 97.

<sup>47</sup> Ídem; Pág. 99.



### 2.20.3. Industrias Relacionadas y de Apoyo

La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crea ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al clúster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del clúster.

Un clima favorable a la competitividad, incluye la presencia de industrias proveedoras o rivales en los ámbitos nacional, regional o internacional.<sup>48</sup>

### 2.20.4. Condiciones de la Demanda

Las empresas más competitivas cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Los clientes exigentes permiten que las empresas distingan y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos.

En este sentido, las condiciones de la demanda se refieren a mercados locales e internacionales más exigentes, con presencia de clientes nacionales sofisticados y exigentes, que son conscientes de sus necesidades presentes y futuras, presionando de esta manera, a las empresas para que mejoren constantemente sus productos y que puedan descubrir segmentos de mercado donde diferenciarse.<sup>49</sup>

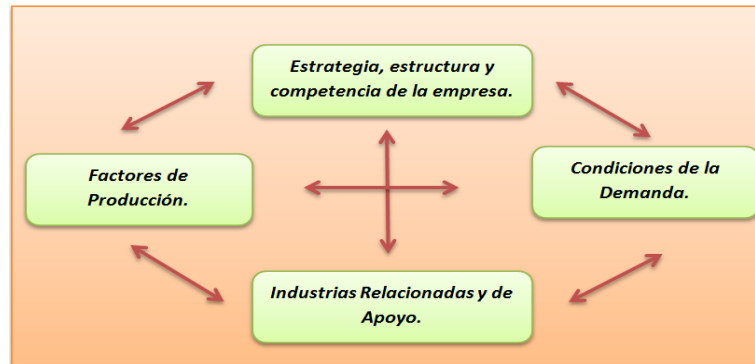
En el siguiente gráfico se detalla el Diamante de la Competitividad de Porter:

---

<sup>48</sup> Ídem; Pág. 99.

<sup>49</sup> Ídem; Pág. 100.

GRÁFICO Nº 5  
Diamante de Porter



**Elaboración:** Propia con base en el libro de Porter Michael, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”

## 2.21. EL MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE

La “Triple Hélice” explica la innovación como el resultado de un proceso complejo y dinámico de experiencias entre la ciencia, la tecnología, la investigación y el desarrollo, dentro y a través de las interacciones de los actores de los entornos de la universidad, la empresa y la administración. El enfoque de la “Triple Hélice” está basado en la perspectiva de la universidad como líder de la relación con la empresa y el Gobierno, con el fin de generar nuevos conocimientos, innovación y desarrollo económico. Para ello es necesaria una revisión de la relación entre la universidad y la sociedad. El papel del Gobierno es de organizador de la innovación regional, propiciando la creación de la infraestructura innovadora (investigación, financiamiento y emprendedores) necesaria y las políticas de incentivación. El papel de los tres actores evoluciona más allá de los roles que tradicionalmente tienen asignados. Hablamos de una universidad emprendedora, del Gobierno como aportador de capital riesgo o comprador de tecnología, o de la empresa como formadora o incubadora de otras empresas.

En el siguiente gráfico se detalla el Modelo de la Triple Hélice:

GRÁFICO N° 6  
Triple Hélice



**Elaboración:** Propia con base en el libro de Porter Michael, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”

El modelo de la Triple Hélice sirve como impulsor de innovaciones no sólo destinadas al mercado sino también a diferentes problemas sociales, la relación entre universidad, sector privado y gobierno ayudarán a cumplir los objetivos que se quiere alcanzar con el clúster, impulsado por programas destinados a los microempresarios de parte del Gobierno, el sector privado como la banca para otorgar créditos con intereses cómodos, el apoyo de instituciones privadas como la CAMEX y el IBCE que coadyuvarán para que las empresas tengan mayor conocimiento del proceso de exportación y los mercados atractivos para los calzados de cuero y las universidades e institutos de investigación para colaborar en la innovación e implementación de proyectos para acelerar el crecimiento de las microempresas de calzados de cuero.

## 2.22. INSTRUMENTO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN MATRIZ FODA

El análisis F.O.D.A. es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que logrará tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas.

La matriz F.O.D.A. es un marco conceptual en la situación estratégica de una institución para un análisis sistemático que facilita la combinación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (A “Amenazas”, O “Oportunidades”, D “Debilidades”, F “Fortalezas”).



Realizando el análisis externo e interno se puede identificar cuáles son las oportunidades y amenazas detectadas en el ambiente externo y cuáles son las fortalezas y debilidades identificadas en el ambiente interno de la organización.<sup>50</sup>

A continuación se presenta un ejemplo de la elaboración del análisis F.O.D.A.:

CUADRO N° 1  
Matriz F.O.D.A.

MATRIZ FODA	Fortalezas "F"	Debilidades "D"
	Hacer lista de Fortalezas	Hacer lista de Debilidades
Oportunidades "O"	Estrategias "FO"	Estrategias "DO"
Hacer lista de Oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas "A"	Estrategias "FA"	Estrategias "DA"
Hacer lista de Amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Fuente: Elaboración Propia en base a WEINBERGER, Karen; "Estrategia".

El modelo F.O.D.A. permite realizar un análisis para evaluar el potencial de las microempresas de la asociación. Este modelo de análisis es importante, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso para la exportación de calzados de cuero.

## 2.23. MARCO LEGAL

Las Leyes que reconocen, protegen y promueven las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas son:

### 2.23.1. Constitución Política del Estado

De acuerdo con la Nueva Constitución Política del Estado los siguientes artículos competen al tema establecido:

<sup>50</sup> WEINBERGER, Karen; "Estrategia"; Primera Edición; Impresa en Perú; Pág. 22. Año 2009.



En el artículo 255 <sup>51</sup> menciona que las relaciones internacionales y la negociación, suscripción y ratificación de los tratados internacionales responden a los fines del Estado en función de la soberanía y de los intereses del pueblo con la cooperación y solidaridad entre los estados y los pueblos. Protegiendo y dando preferencias a la producción boliviana, y fomento a las exportaciones con valor agregado.

En el artículo 318 <sup>52</sup> el Estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora.

- El Estado reconoce y priorizará el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales.
- El Estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo.
- El Estado priorizará la promoción del desarrollo productivo rural como fundamento de las políticas de desarrollo del país.
- El Estado promoverá y apoyará la exportación de bienes con valor agregado y los servicios.

La política económica facilitará el acceso a la capacitación técnica y a la tecnología, a los créditos, a la apertura de mercados y al mejoramiento de procesos productivos.

El sector gremial, el trabajo por cuenta propia, y el comercio minorista, en las áreas de producción, servicios y comercio, será fortalecido por medio del acceso al crédito y a la asistencia técnica.

Las micro y pequeñas empresas, así como las organizaciones económicas campesinas y las organizaciones o asociaciones de pequeños productores, quienes gozarán de preferencias en las compras del Estado.

---

<sup>51</sup> **NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**; Gaceta Oficial de Bolivia, La Paz -Bolivia, Octubre de 2008, Pág. 58.

<sup>52</sup> Ídem; Pág. 79.



### 2.23.2. Normas jurídicas bolivianas del comercio exterior

- **Ley N° 1489 de 16/04/1993.-**  
“**Ley de Desarrollo y Tratamiento Impositivo de las Exportaciones**”. Regula el régimen de exportación estableciendo la neutralidad impositiva al igual que los regímenes de exportación especiales como internación temporal, zonas francas comerciales e industriales y devolución de impuestos a las exportaciones.
- En el Artículo 7 de la Ley N° 1489, menciona que la mercancía que salga de las zonas francas nacionales será considerada enviada siempre y cuando cumpla los reglamentos aplicables sobre el porcentaje de componente local, normas de origen, reenvío y otros que fuesen legislados o reglamentados por las autoridades bolivianas como concordancia, con las disposiciones, acuerdos y normas internacionalmente aceptadas; otorgándoles, si fuere el caso, el certificado de origen boliviano, con fines de identificación de procedencia, a las mercaderías reexpedidas de las zonas francas industriales.
- En el Artículo 11 de la referida ley establece que las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que realicen exportaciones, estarán en libertad de utilizar, los servicios de empresas, entidades públicas, privadas y organizaciones gremiales; pudiendo en todo caso efectuar sus trámites de exportación en forma personal y directa. Queda exceptuada del alcance de este artículo la Aduana Nacional cuyos servicios continuaran siendo obligatorios para todos los exportadores en la forma y bajo las modalidades previstas al efecto en las leyes y reglamentos correspondientes.
- **Ley N° 1990 de 28/07/1999.- “Ley General de Aduanas”.** Establece la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional de Bolivia y las personas, naturales y jurídicas, que intervienen en el ingreso y salida de mercancías dentro del territorio aduanero nacional. De igual forma, regula los regímenes aduaneros, las



operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneras y tributarias y los procedimientos para su juzgamiento.

- **Decreto Supremo N°25870 de 11/08/2000.- “Reglamento de la Ley General de Aduanas”.** Establece los procedimientos para el ingreso y salida de mercancías de territorio aduanero nacional. Establece los procedimientos para los regímenes de importación y exportación, además de los regímenes especiales del comercio exterior.
  - **Régimen de Importación.-** El régimen de importación establece algunas restricciones para la importación de determinados bienes tales como las sustancias controladas, (químicos, precursores y otros), dichas importaciones requieren autorización de la unidad encargada del control de tráfico de sustancias peligrosas. Las importaciones de municiones explosivos y productos similares requieren autorización del Ministerio de Defensa, por lo cual es conveniente contar con el asesoramiento técnico adecuado, brindado por las Agencias Aduaneras.
  - **Régimen de Exportación.-** Las exportaciones también están amparadas por la libertad de mercado es decir que en la práctica no existen restricciones de ninguna naturaleza para la exportación de productos bolivianos, quedando solamente restringidas aquellas concernientes a la seguridad física, protección de la flora y fauna y las ligadas a aspectos culturales.

### 2.23.3. Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Productiva”<sup>53</sup>

Bolivia Productiva, está orientado a la conformación de la matriz productiva, integrada por la transformación de los recursos naturales en los sectores estratégicos en los cuales intervendrá el Estado como productor, dicha producción debe ser diversificada e integrada, basada en el trabajo y el conocimiento en los sectores generadores de empleo e ingresos; complementados por la vinculación y

<sup>53</sup> PLAN NACIONAL DE DESARROLLO; La Paz - Bolivia, Junio 2006; Pág. 144.





articulación productiva de las comunicaciones y el transporte, además de los servicios de financiamiento e innovación tecnológica.

**a) *Industria manufacturera y artesanía***

- Transformación tecnológica e incremento de la productividad en productos y ramas seleccionadas.
- Actores privilegiados: micro y pequeño productores, asociaciones y comunidades de productores.
- La mediana y gran empresa son actores relevantes de las políticas de desarrollo industrial.
- Garantizar el acceso a asistencia técnica y a recursos financieros.
- Promoción, apertura y ampliación de mercados externos a nivel global y regional.
- Aumento de los ingresos en unidades de pequeña escala.

**b) *Principales Proyectos***

- MARCA BOLIVIANA: Producción con enfoque ambiental, de equidad y justicia, de empleo digno, sin trabajo infantil y con innovación.
- Apoyo al desarrollo productivo, mediante mecanismos de apoyo financiero, de capacitación, asistencia técnica y de mercados.
- Promoción de empresas nacionales de acopio de materias primas e insumos en rubros seleccionados.
- Tratado de Comercio de los Pueblos basado en la complementación económica productiva, acceso a mercados e inversiones recíprocas entre los países.

## **2.24. MARCO INSTITUCIONAL**

### **2.24.1. PRO – BOLIVIA<sup>54</sup>**

PRO – BOLIVIA es una entidad desconcentrada del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, que fue creada mediante Decreto Supremo N°

---

<sup>54</sup> <http://www.probolivia.gob.bo/>



29727 el 1 de octubre de 2008 y que tiene como objetivo principal impulsar el cambio de la matriz productiva nacional; generando valor agregado a la producción primaria, y transformación productiva, produciendo mayor generación de excedentes e ingresos en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e industrial. También participa en la creación, consolidación, modernización y tecnificación de los emprendimientos productivos del conjunto de las unidades productivas urbanas y rurales del país.

#### **2.24.2. PROMUEVE – BOLIVIA<sup>55</sup>**

PROMUEVE - BOLIVIA está destinada a facilitar, impulsar y promover las exportaciones y el turismo de Bolivia en el exterior, en los sectores público, privado, comunitario y mixto, en el marco de un patrón exportador diversificado y con mayor valor agregado.

#### **2.24.3. CAMEX CÁMARA DE EXPORTADORES<sup>56</sup>**

La Cámara de Exportadores - CAMEX es una entidad privada de carácter gremial que representa a los exportadores y tiene como misión "Aportar al progreso económico y social de Bolivia, apoyando el crecimiento y diversificación de las exportaciones nacionales a través de la generación de condiciones de competitividad en el país".

#### **2.24.4. IBCE – INSTITUTO BOLIVIANO DE COMERCIO EXTERIOR<sup>57</sup>**

El Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) es una institución técnica de promoción del comercio, cuyo trabajo se enmarca en el cumplimiento de los grandes objetivos nacionales de crecimiento económico y desarrollo social. El objetivo económico del IBCE es el de contribuir al desarrollo productivo del país; su objetivo social es generar crecientes fuentes de empleo a través de la consolidación del comercio exterior boliviano.

<sup>55</sup> <http://www.promueve.gob.bo/>

<sup>56</sup> <http://www.camexbolivia.com/cm/>

<sup>57</sup> <http://ibce.org.bo/>



### 2.24.5. ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS FABRICANTES DE CALZADOS “AMEFCAL”

La unidad de investigación es la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”, fundada el 10 de septiembre de 2008, actualmente cuenta con 61 miembros. Con el cual se firmó un acuerdo de intenciones. (Ver Anexo 3)

La asociación está legalmente constituida ya que cuenta con Personería Jurídica 668/2010 y Testimonio 0150/2013 del Departamento de La Paz. El propósito de la unión fue fortalecer la representación del sector en el mercado, facilitando mejores condiciones para la competitividad del sector.

#### Objetivo General

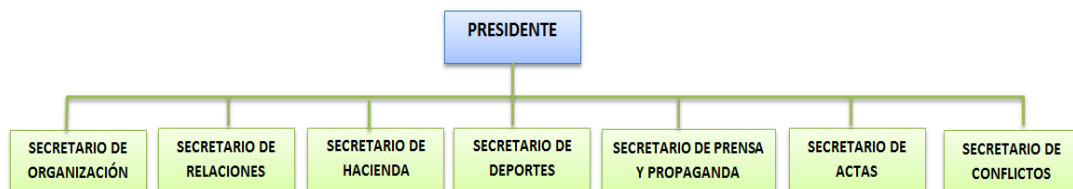
- Tecnificar las unidades productivas con el manejo eficiente, eficaz y sustentable de los recursos.

#### Objetivos Específicos

- Capacitación del área administrativa y técnica.
- Acceso a ferias nacionales, regionales y departamentales.
- Lucha contra el contrabando.

El organigrama de la asociación está conformado por ocho miembros:

GRÁFICO N° 7  
Organigrama de AMEFCAL



Fuente: Elaboración propia en base a información recabada de AMEFCAL



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

En el presente capítulo se describe el método de investigación, para dar solución al problema planteado.

Estableciendo los métodos y técnicas de investigación, así mismo delimitando el universo, las fuentes primarias, secundarias de información y finalmente incidir en los procedimientos y herramientas utilizadas en la obtención de datos y su posterior análisis e interpretación.

#### 3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

En el presente trabajo de investigación se realiza el DIAGNÓSTICO - PROPUESTA en la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”.

El diagnóstico está en relación con los objetivos específicos que deben ser el fundamento principal de las políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero, con los cuales se permitirá cubrir las perspectivas y necesidades de exportación de la asociación.

La propuesta está en función de los resultados que se obtenga del diagnóstico y de la investigación recabada en la asociación, ya que permitirá el diseño de políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero, de esta manera mejorar la situación competitiva, a través de la creación de un clúster de exportación para acceder a mercados internacionales.



### 3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método científico utilizado en la presente investigación es el deductivo. Este método es aquel que parte de los datos generales aceptados como valederos para deducir por medio de razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir parte de verdades previamente establecidas como principios generales para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez, ese razonamiento de hechos generales conocidos a hechos particulares y desconocidos.<sup>58</sup>

### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con el método analítico-descriptivo, lo que permite el análisis de las causas y los efectos del problema planteado para lograr el alcance de los objetivos, y así se obtienen datos que ayuden al desarrollo de ciertos criterios, para formular conclusiones basadas en la realidad del problema.

#### 3.3.1. Método Analítico

El Método Analítico sirve, en la elaboración del presente trabajo de investigación, para realizar la descomposición de todos los elementos encontrados en la misma, lo cual implica la observación y descripción de las microempresas de la asociación, un examen crítico del estado de las mismas, descomposición y enumeración de las causas que influyen que la asociación no exporte los calzados de cuero.

#### 3.3.2. Método Descriptivo

El tipo de estudio es de carácter descriptivo, que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, es

---

<sup>58</sup> HERNANDEZ; "Métodos y Técnicas de Investigación"; Año 2010, Pág. 36.



decir el estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.<sup>59</sup>

### 3.4. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

El universo o población se refiere al conjunto total de objetos, personas, organizaciones e inclusive datos, que poseen alguna característica en común.<sup>60</sup>

La investigación tiene como universo de estudio a la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”, conformada por 61 microempresas productoras y comercializadoras de calzados de cuero, legalmente establecidas.

CUADRO N° 2  
Universo de Estudio

UNIVERSO	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN		MÉTODO
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN 1	Directiva de “AMEFCAL”	8 representantes de la Mesa Directiva	CENSO
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN 2	Socios de “AMEFCAL”	61 Socios	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de “AMEFCAL”

### 3.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

La muestra es tomar o escoger una parte de la población, para este estudio, es siempre un subconjunto o parte representativa, amplia, racional y reflejo fiel del universo<sup>61</sup>.

Con base en lo mencionado, el presente trabajo de investigación se realiza de acuerdo con la investigación no probabilística, dentro de la modalidad del censo poblacional (que comprende un conteo completo de los elementos de una

<sup>59</sup>SAMPIERI, Roberto H.; FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar; “Metodología de la Investigación”; 3ra Ed. Editorial Mc. Graw Hill; México D.F., Año 2003; Pág. 6

<sup>60</sup> ARANDIA, Lexin; “Métodos y Técnicas de Investigación y de Aprendizaje”; 4ta Edición 2006; La Paz-Bolivia, Pág. 129.

<sup>61</sup> ARANDIA, Lexin; “Métodos y Técnicas de Investigación y de Aprendizaje”; 4ta Edición 2006; La Paz-Bolivia, Pág. 215.

población o sujeto de estudio)<sup>62</sup>, esta fue aplicada a las 2 unidades de investigación ya mencionados.

### 3.5.1. Sujetos de Investigación

Los Sujetos de Investigación proporcionarán la información para el análisis de los datos en base a las respuestas que se obtengan de la aplicación de las encuestas y las entrevistas. En el cuadro N° 3 se muestra la unidad de investigación 1, que está conformado por la mesa directiva de “AMEFCAL”. Detallados a continuación:

**CUADRO N° 3**  
**Unidad de Investigación 1 - Directiva de “AMEFCAL”**

Nº	CARGO	MÉTODO
1	Presidente	Entrevista Estructurada
2	Secretario de Relaciones	
3	Secretario de Organización	
4	Secretario de Actas	
5	Secretario de Conflictos	
6	Secretario de Hacienda	
7	Secretario de Deportes	
8	Secretario de Prensa y Propaganda	

Fuente: Elaboración Propia en base a datos a la investigación de campo

Posteriormente se describe la unidad de investigación 2, conformado por los socios de “AMEFCAL”, como se muestra en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 4**  
**Unidad de Investigación 2 - Socios de “AMEFCAL”**

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	NOMBRE DE LA EMPRESA
1	ABRAHAM RODRIGUEZ	STEFAN
2	ESTEVAN TICONA MONCANA	GROADWAY
3	RICARDO PEREZ	FABRI
4	ROLANDO MAMANI JIMENEZ	ROCAFE “ROLITO”
5	MARTIN ALVAREZ SOLIZ	D Y A
6	EDSON AGUILAR	AGUILAR
7	DAVID CALLISAYA MAMANI	MARISOL
8	LUCY ALCAZAR DE FLORES	ARTICULOS DE ZAPATERIA
9	OSBALDO TICONA APAZA	APAZA
10	VICTOR ESPINOZA POMA	CHARLY
11	JHIMMY FERNANDO MONTE	PLUTO
12	EVARISTO VILLA	VILLA

<sup>62</sup> MALHOTRA, Naresh K; “Investigación de Mercado”; 4ta Ed.; Año 1997; Pág. 359.



13	CARLOS PORCEL	BRAYANETTE
14	RUBEN O. CHAMBI QUISPE	ERIHEN'S
15	JESUS JAVIER QUISPE CHOCONAPI	QUISPE
16	JUAN JOSE CALLEJAS MANJARES	BLAS
17	BLAS CHIPANA ALEJO	PLUTITOS
18	BENITA MARTINES BAUTISTA	CREACIONES BAUTISTA
19	JUAN CARLOS ARUQUIPA	CALEN
20	FERNANDO CALLISAYA MAMANI	MARISOL
21	FRANCISCO APAZA CHAMBI	YUSLENY
22	DANIEL SENOBIO ALIAGA TORREZ	DANNY
23	FREDDY ALVAREZ SOLIZ	D Y A
24	GUSTAVO HUANCA CHURA	CREACIONES CHURA
25	MACARIO FLOREZ HINOJOSA	FLOREZ
26	JOSE OBIDIO BLANCO MAYTA	CREACIONES BLANCO
27	ALEJO SANTANDER MAMANI	SANDER
28	RICARDO JAUREGUI	PLUTOS
29	ROBERTO LAIME QUINTA	ROBERT SPORT
30	HIPOLITO CALLISAYA MAMANI	C Y M
31	AMILCAR REYNALDO FLOREZ	FLOREZ
32	OBIDIO PEREZ ALBERTO	CREACIONES PÉREZ
33	TEOFILO LUCANA CHAMBI	CREACIONES CHAMBI
34	MARIO ROLANDO PEREZ	ROLANDO
35	NECOMEDES APAZA	NECOMODA
36	FEDERICO F. ALBERTO	SPORT ALBERTO
37	JUAN M. TORREZ	CREACIONES TORREZ
38	MACARIO CARLOS QUISPE	CALZADOS QUISPE Y FLIA.
39	JORGE TICONA MONCADA	CALZADOS JORGE
40	SOLEDAD PÉREZ	FABRY
41	MARIA DEL CARMEN CHOQUE	RONALDIÑO
42	OMAR MEDINA VALDIVIA	CREACIONES VALDIVIA
43	LUIS MIRANDA APAZA	CALZADOS MIRANDA
44	JUAN JOSE CHIPANA JAUREGUE	CREACIONES JAUREGUE
45	FELIZ MAMANI ALCÓN	CALZADOS ALCÓN
46	CARMEN CALLISAYA PAYE	CALZADOS CARMEN
47	NICOLAS A. CONDORI	N Y C
48	ÁNGEL ORDOÑEZ TERRAZA	CREACIONES HELEN
49	GONZALO CASTILLO MALLEA	CREACIONES CASTILLO
50	JULIA MENDOZA	CREACIONES HELEN
51	GONZALO ORDOÑEZ TERRAZA	CREACIONES TERRAZA
52	MARCELINO FLORES MENDOZA	CALZADOS FLORES
53	DAVIS MAMANI HUANCA	DAVIS
54	ANTONIO PAZ VARGAS	CREACIONES PAZ
55	LUIS PAZ GUTIERREZ	CREACIONES PAZ
56	ROSARIO GUADALUPE SALGADO	CALZADOS ROSARIO
57	ABEL CASTILLO MALLEA	CREACIONES CASTILLO
58	JAVIER RIVERA TARQUI	JHAZKAR
59	FRANCISCO CASTILLO QUISPE	CREACIONES CASTILLO
60	AMÉRICO CAUNA	CONFORT
61	ROBERTO MAGNA	ROMAE

Fuente: Elaboración propia con base en datos a la investigación de campo.





### 3.6. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizará el método de observación.

#### 3.6.1. Método de Observación

El Método de Observación científica consiste en describir y explicar el comportamiento de un tema al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y/o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico<sup>63</sup>.

### 3.7. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Los Instrumentos Metodológicos utilizados para la investigación del presente trabajo son los siguientes:

#### 3.7.1. Información Primaria

Mediante esta fuente se recaba información de la asociación que es el sujeto de investigación, por lo que la información es de primera mano. Las fuentes primarias que se utiliza para la presente investigación son:

##### **a) Encuestas**

Dirigida a los socios emprendedores del sector de calzados de cuero, de la “Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados AMEFCAL”. (Ver Anexo 4)

##### **b) Entrevistas**

Efectuada a la Directiva de la “Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados AMEFCAL”. (Ver Anexo 5)

---

<sup>63</sup>HERNÁNDEZ, S. Roberto; Fernández Carlos Baptista Pilar; “Metodología de la Investigación”; Ed.; Mc Graw-Hill; 2010.



### **c) Observación Directa**

La observación directa permite recabar información, a través, de la acción de observar, registrar, fotografiar y filmar, con el objeto de realizar políticas y estrategias para la exportación. (Ver Anexo 6)

#### **3.7.2. Información Secundaria**

Las fuentes secundarias reprocessan información de primera mano.<sup>64</sup> Es decir, analizan los datos encontrados en la fuente primaria.

Como fuente de información secundaria se toma en cuenta libros, tesis, publicaciones electrónicas, documentos, leyes, decretos, recopilación documental, guías de exportación, normativas de exportación. También publicaciones oficiales de entidades gubernamentales y toda información relevante a la investigación.

#### **3.8. ANÁLISIS Y PROCEDIMIENTO DE DATOS**

La sistematización de la información relevada implica, también, la utilización de los instrumentos aplicables a las distintas técnicas involucradas en los estudios de mejoramiento administrativo.

Para tener una interpretación óptima de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, las cuales son codificadas, tabuladas y analizadas estadísticamente, se utiliza el programa Excel para el procesamiento del análisis de la información para graficar los resultados. Una vez tabulado los datos se procedió a su respectivo análisis de todos los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos específicos.

#### **3.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

La Operacionalización de los objetivos de estudio interpreta las variables identificadas en los objetivos específicos con la finalidad de orientar los fines que se persiguen, a través de instrumentos de investigación como, entrevista, encuesta y observación directa. (Ver Anexos 7, 8, 9 y 10)

---

<sup>64</sup> HERNANDEZ S., Roberto; FERNÁNDEZ Carlos Baptista Pilar; “Metodología de la investigación”; Año 2006; Pág. 66.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo, luego de analizar los resultados obtenidos con base en los métodos y técnicas utilizados; a través de la aplicación de las encuestas a los miembros de la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL” y entrevistas realizadas a los miembros de la directiva.

Estos datos sirvieron para obtener los resultados de la investigación sobre cuya base se diseña la propuesta.

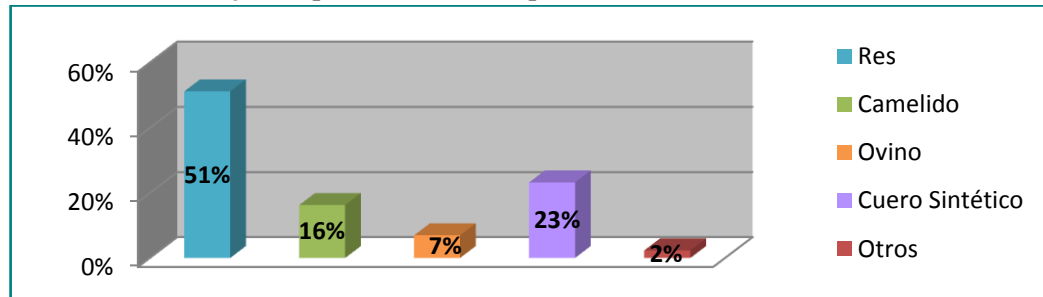
#### 4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados de las encuestas y las entrevistas se realizan con base en los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, los cuales fueron realizados mediante la operacionalización de los objetivos.

Dado los resultados de la encuesta se logran conocer como está conformada la asociación, cuales son los objetivos que persigue y las principales necesidades que tiene para ingresar a mercados internacionales.

A continuación se describen los resultados de la encuesta realizada a los miembros de la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”:

**GRÁFICO N° 8**  
**¿Qué tipo de cuero utiliza para fabricar los calzados?**

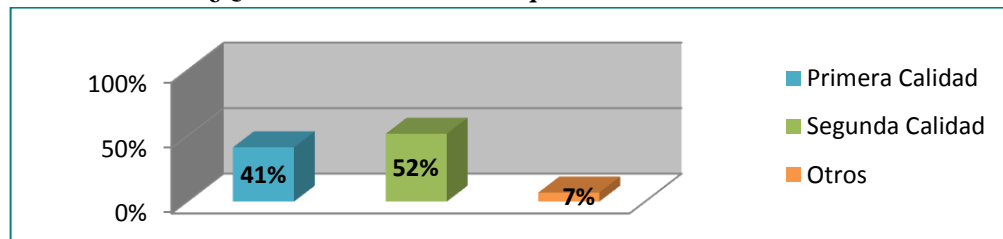


**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

La mayoría de los microempresarios trabajan con cuero de res el cual ofrece durabilidad y comodidad, asimismo una parte de los asociados utiliza cuero sintético, debido a la insuficiencia y altos costos de cuero genuino también el cuero de camélido es sumamente cotizado porque es una fibra muy fina, elástica y con bastante resistencia a lo que es el desgarrar, lo que permite tener un calzado de calidad.

La provisión local de insumos necesarios para la producción de calzados es un factor determinante para el funcionamiento del clúster.

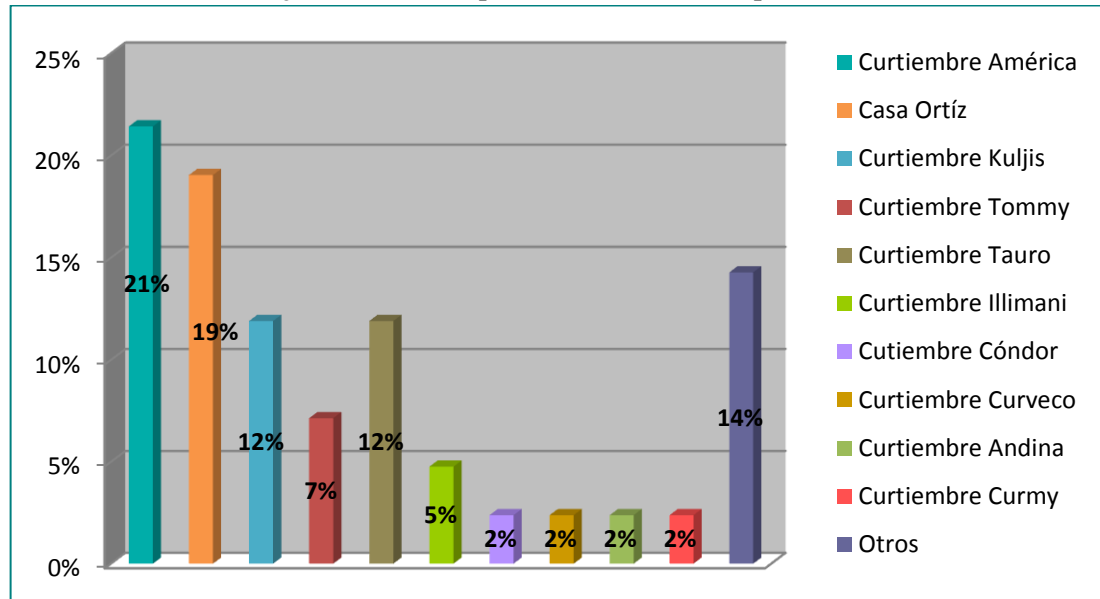
**GRÁFICO N° 9**  
**¿Qué calidad tiene el cuero que se utiliza en su taller?**



**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los microempresarios certificaron que se abastecen de materia prima de primera y de segunda calidad debido a los altos costos. De acuerdo a los datos proporcionados por los socios tienen problemas de abastecimiento de materia prima de primera calidad; en la temporada de ventas altas escasean. Para la fabricación y exportación de los calzados de cuero es necesaria materia prima de calidad.

**GRÁFICO N° 10**  
**¿Quiénes son sus proveedores de materia prima?**

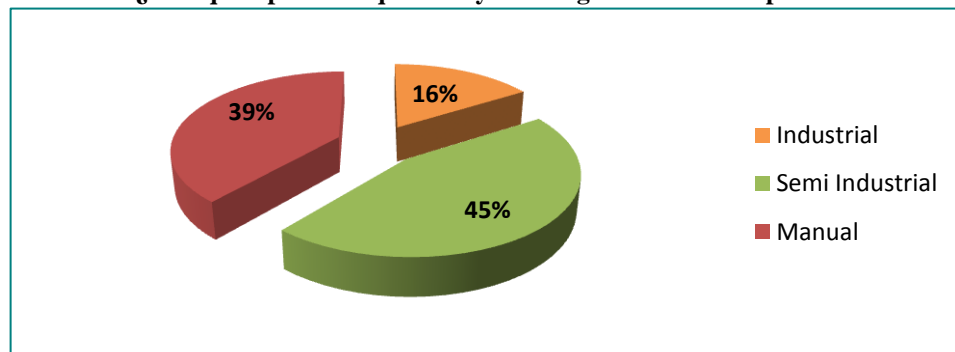


Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los principales proveedores que trabajan con la asociación son: La Curtiembre América y Casa Ortiz, dichas curtiembres abastecen en materia prima de primera calidad para la fabricación de calzados.

Mediante la observación se pudo evidenciar que la asociación tiene la capacidad para incrementar su producción. Asimismo, se busca lograr la unión entre los productores de calzados de cuero y los proveedores de insumos permitiendo obtener más posibilidades para negociar con futuros proveedores y explotar mejor sus recursos.

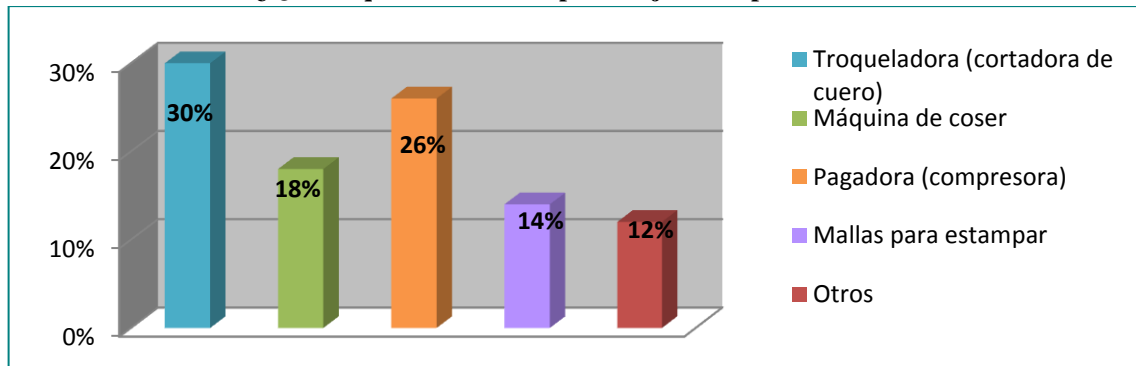
**GRÁFICO N° 11**  
**¿Con que tipo de maquinaria y tecnología cuenta su empresa?**



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Mediante la información recabada se determinó que gran parte de los talleres realiza la fabricación de calzados de manera semi industrial, sin embargo si se lograra adquirir maquinarias y tecnología, permitiría aportar un gran fortalecimiento a la creación del clúster para la exportación de calzados de cuero debido a que se necesita volúmenes de producción.

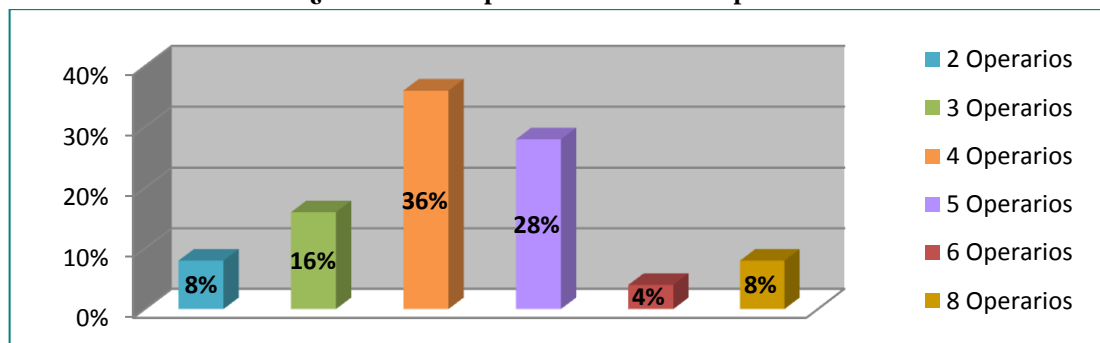
**GRÁFICO N° 12**  
**¿Qué maquinaria necesita para mejorar su producción?**



**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los talleres no cuentan con algunas maquinarias, las cuales son importantes para el proceso de fabricación de los calzados, logrando de esta manera la producción en menores cantidades y al no contar con la maquinaria adecuada su producción no es óptima. Debido a estas falencias las maquinarias que adquieren a menores costos tienen escaso avance tecnológico que requiere uso intensivo de mano de obra.

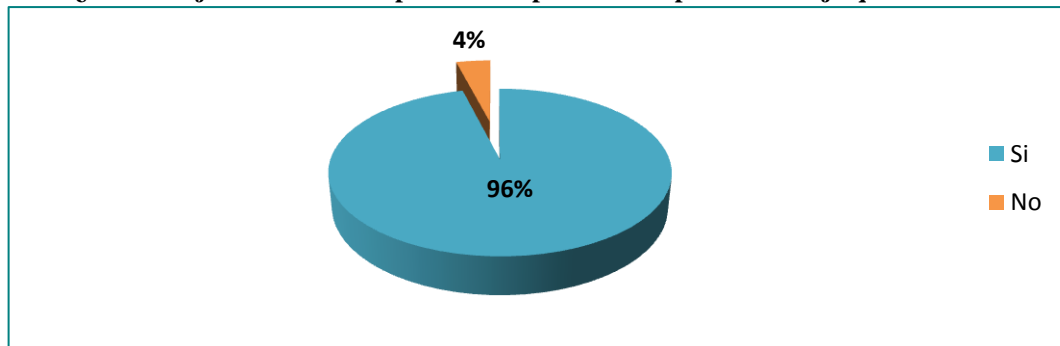
**GRÁFICO N° 13**  
**¿Con cuántos operarios cuenta su empresa?**



**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

La mayoría de los talleres trabaja con cuatro a cinco operarios ya que la asociación está compuesta por microempresarios, en algunos casos los talleres están conformados por familiares y el gerente es el mismo propietario.

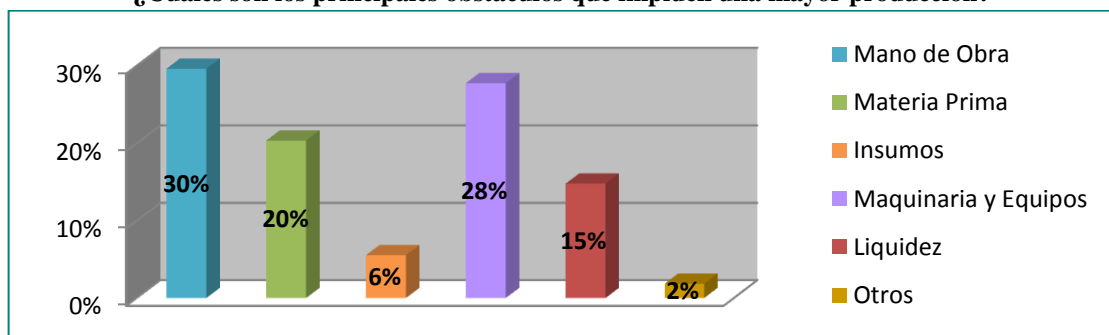
**GRÁFICO N° 14**  
**¿Sus trabajadores fueron capacitados especialmente para el trabajo que realizan?**



**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

En la mayoría de los talleres se capacita a los operarios para la producción de calzados. Una mínima parte no capacitan a sus operarios debido a que genera un costo. La baja capacitación de la mano de obra incide en la baja calidad y eficiencia de la producción. En el largo plazo, el aprovechamiento de la capacitación permitirá competir en mercados internacionales.

**GRÁFICO N° 15**  
**¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden una mayor producción?**

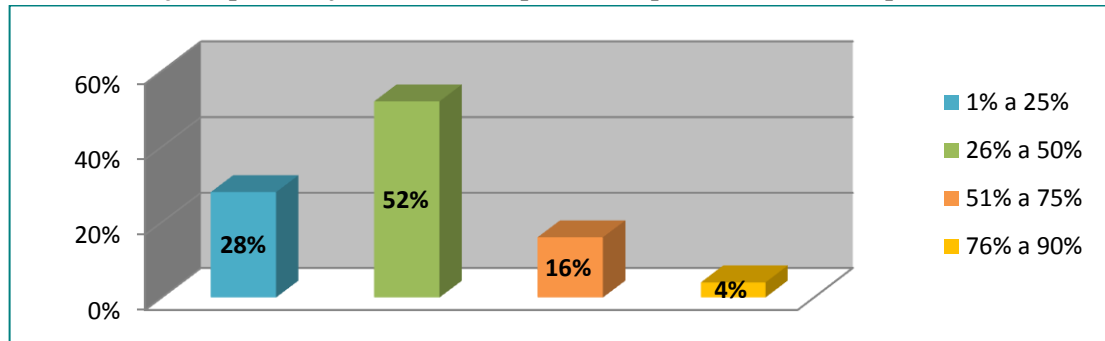


**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los puntos primarios son la mano de obra la cual no está totalmente capacitada y la materia prima que escasea debido al contrabando o compra de cuero sin procesar. Las microempresas requieren de mayor organización y conocimientos sobre el proceso de producción.

GRÁFICO N° 16

¿Qué porcentaje utiliza de la capacidad de producción de su empresa?

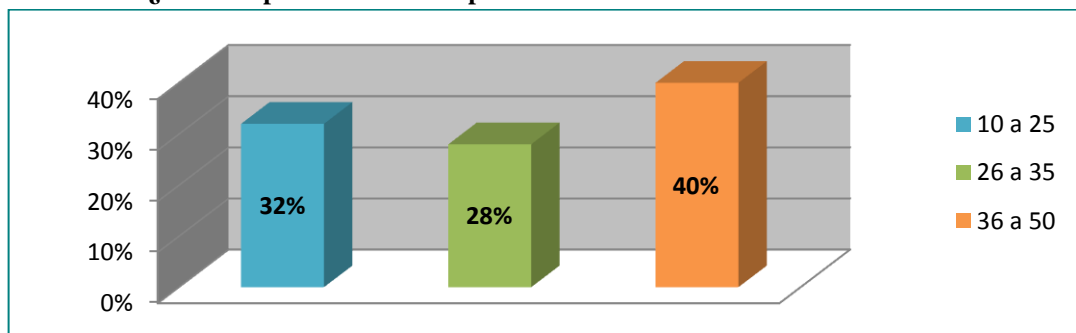


Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los talleres trabajan con la mitad de su capacidad de producción y no logran utilizar la totalidad de su capacidad instalada. Trabajando de manera conjunta se llegará a producir mayores volúmenes y satisfacer el mercado local e ingresar a mercados internacionales fortaleciendo las actividades realizadas por las microempresas obteniendo mayor potencial de exportación.

GRÁFICO N° 17

¿Cuántos pares de calzados por semana se manufacturan en su taller?



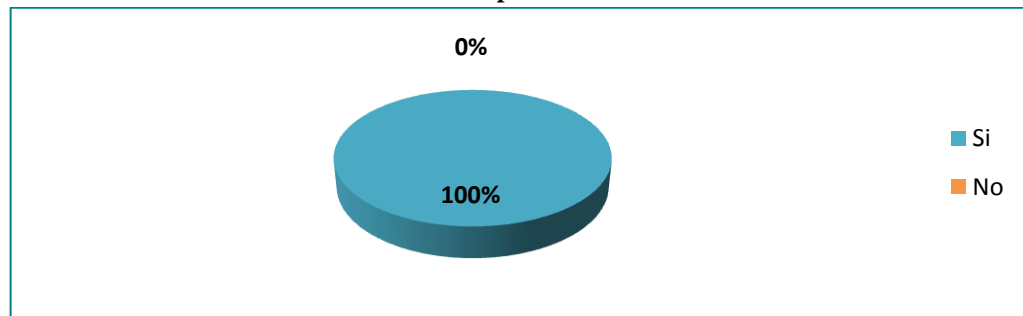
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

La producción de las microempresas demuestra un gran potencial, representando una ventaja que permitirá aprovechar el trabajo conjunto y así lograr la conformación del clúster de calzados de cuero.



GRÁFICO N° 18

¿Estaría dispuesto a realizar la producción de manera conjunta con la asociación, para la exportación de sus productos?



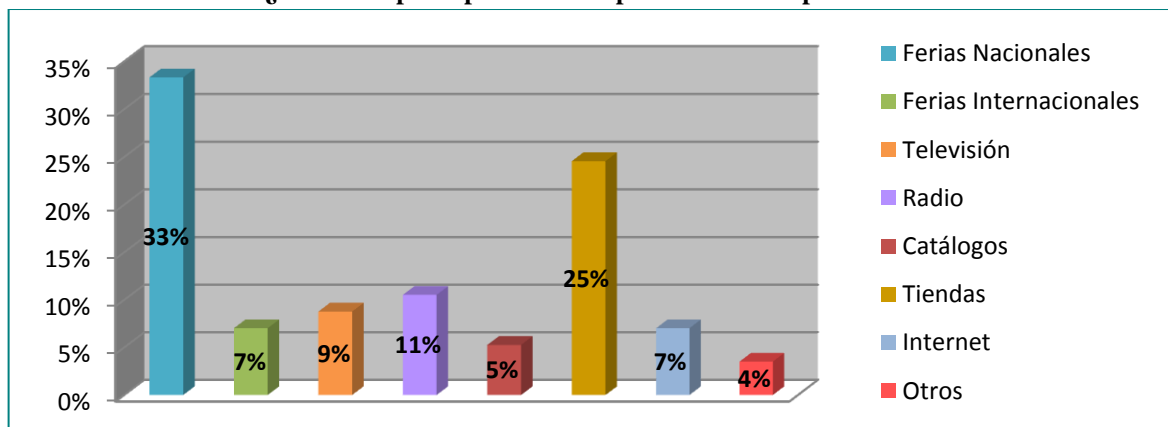
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los microempresarios están dispuestos a trabajar de manera conjunta permitiendo de esta manera acceder a nuevos clientes a través de la oferta de los productos con mayor elaboración y valor agregado.

El trabajo conjunto entre microempresarios beneficiará en la búsqueda de mayores asociaciones que quieran participar en la actividad exportadora por medio del clúster, haciéndolo de esta manera sostenible. Asimismo, el trabajo conjunto tendrá que ver con las decisiones de interactuar de forma organizada para lograr el fortalecimiento del clúster.

GRÁFICO N° 19

¿Cuál es la principal forma de promocionar su producto?

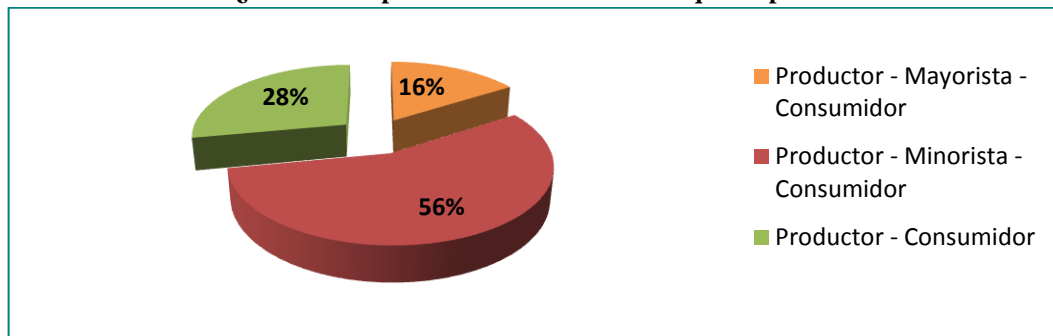


Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los microempresarios promocionan sus productos por medio de ferias y tiendas, se comprobó que los medios de comunicación no son muy utilizados, debido a que

representan un alto costo. La promoción es un medio que permitirá al clúster lograr obtener mayor demanda y posibilidades de posicionarse en nuevos mercados.

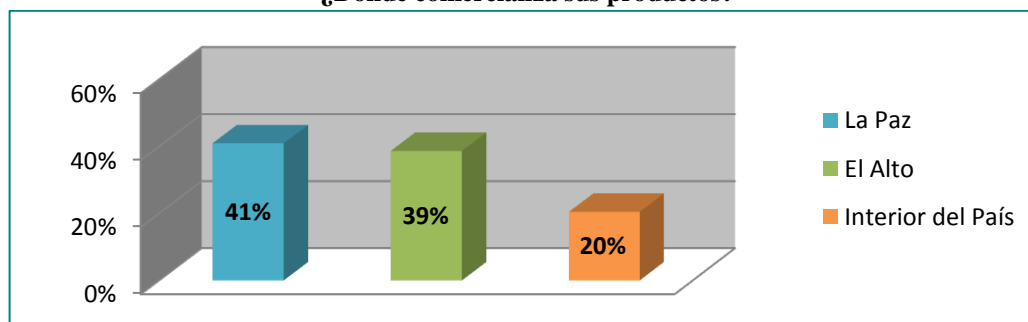
**GRÁFICO N° 20**  
**¿Cuál es el tipo de comercialización del que dispone?**



**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Se pudo establecer que los microempresarios tienen alta capacidad productiva para abastecer al mercado local ofreciendo sus productos a mayoristas, minoristas y al consumidor final. Esto demuestra que la asociación mediante la creación del clúster podrá abastecer volúmenes de pedidos importantes con un objetivo en común.

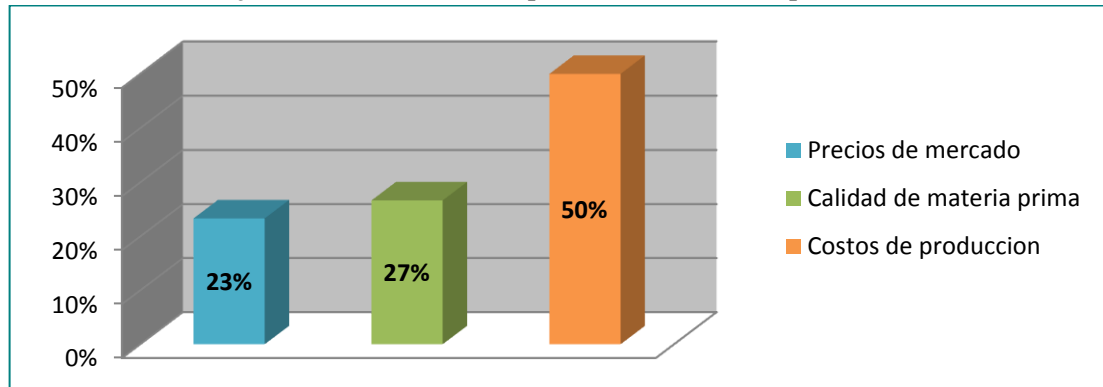
**GRÁFICO N° 21**  
**¿Dónde comercializa sus productos?**



**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Se ha determinado que los microempresarios comercializan en ciudad de La Paz como en la ciudad de El Alto, esto indica que el mercado local da gran aceptación de los calzados de cuero, permitiendo que puedan ingresar a mercados internacionales gracias a la calidad que ofrecen.

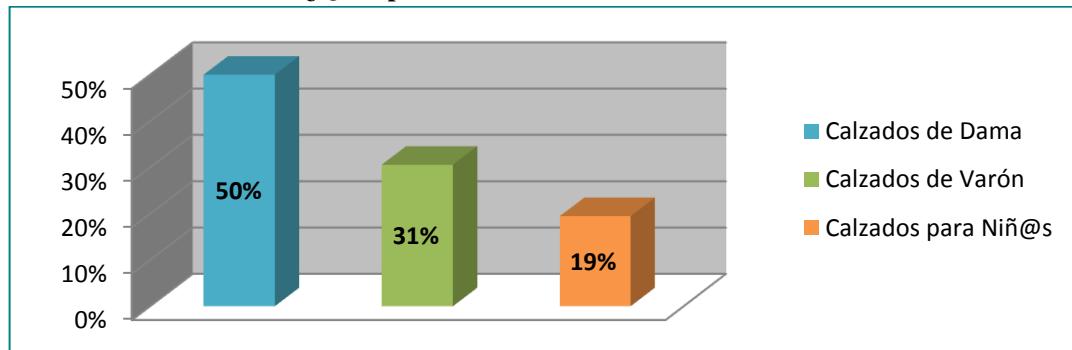
GRÁFICO N° 22  
¿Normalmente en base a qué criterios define sus precios?



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los microempresarios definen sus precios en base a sus costos de producción. Para la elaboración de los calzados de cuero se requiere una variedad de insumos de diferentes industrias tanto nacionales como del exterior, que se constituyen necesarios para elevar la calidad de los productos.

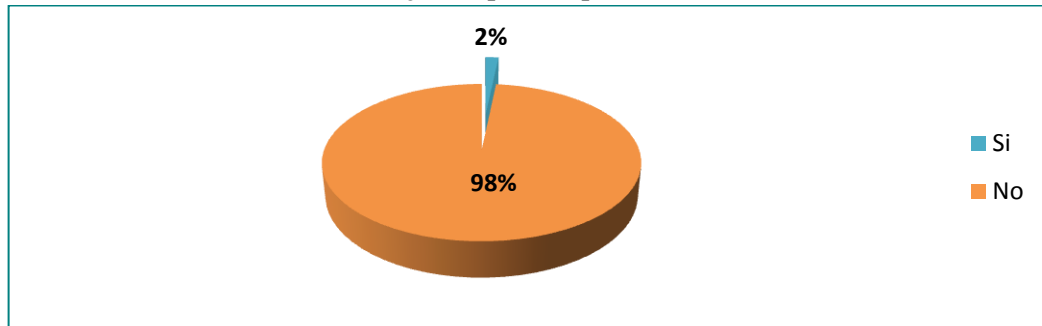
GRÁFICO N° 23  
¿Qué tipo de calzados fabrica en su taller?



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

El tipo de calzados que producen los microempresarios es variado, pero los calzados de dama son los que tienen mayor demanda. La variedad permite adquirir ventaja competitiva logrando de esta manera poder sustentar al clúster de exportación.

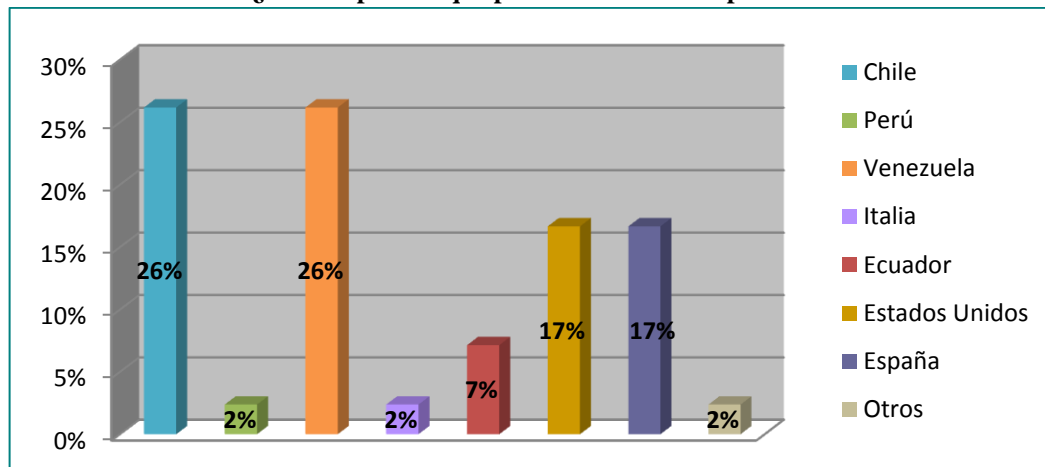
GRÁFICO N° 24  
¿Su empresa exporta?



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Por medio de la información registrada se pudo determinar que los microempresarios no exportan sus productos, lo cual evita que dicha producción no pueda llegar al mercado internacional. El ingreso a nuevos mercados es imprescindible para fortalecer las actividades de las microempresas permitiendo de esta manera mayor potencial de exportación por medio del clúster.

GRÁFICO N° 25  
¿A su empresa a que país le interesaría exportar?

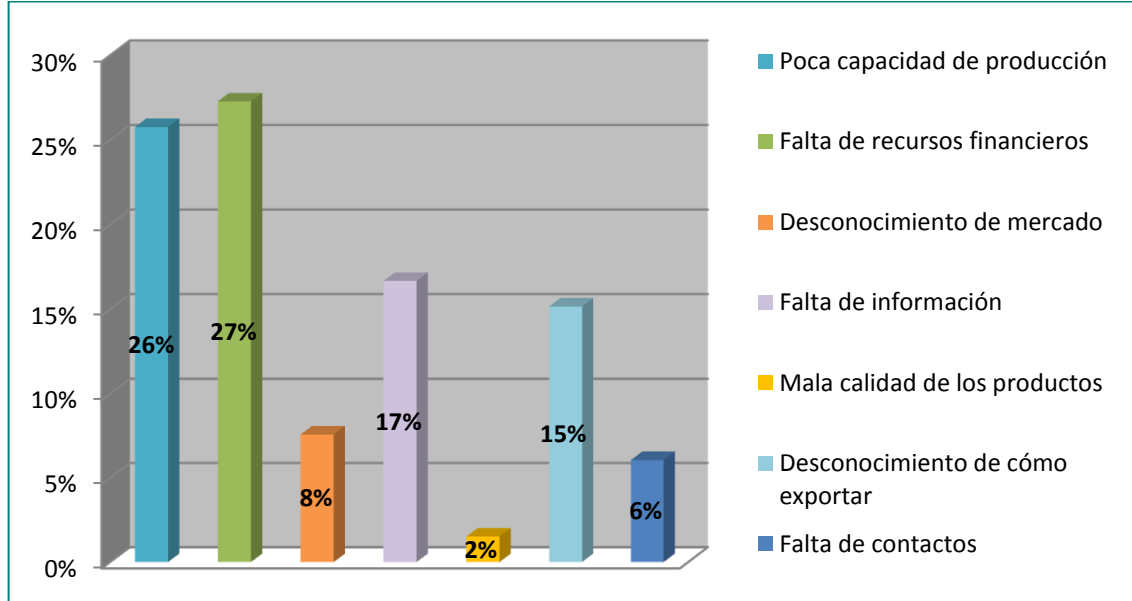


Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los mercados más atractivos para los microempresarios son los mercados de Chile y Venezuela. Pero por medio de la investigación realizada, debido a los beneficios que ofrece y la elevada demanda de volúmenes de importación de calzados de cuero se propone la exportación al mercado Europeo.

GRÁFICO N° 26

¿Cuáles cree que serían las mayores dificultades que interfieren en la exportación de sus productos?

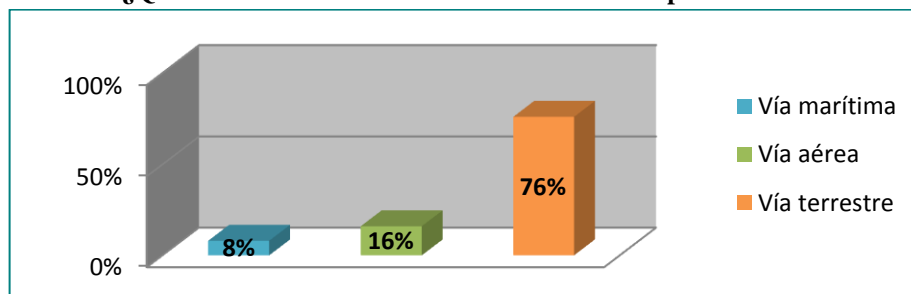


Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Las dificultades por las que atraviesan los microempresarios para no exportar llevan a identificar los puntos más relevantes como ser: la falta de financiamiento, debido a este problema no pueden adquirir mejores maquinarias perjudicando la capacidad de producción, además evita el mejoramiento de sus talleres, asimismo, la falta de información de mercados atractivos para la exportación.

GRÁFICO N° 27

¿Qué canales de distribución utilizaría en sus exportaciones?



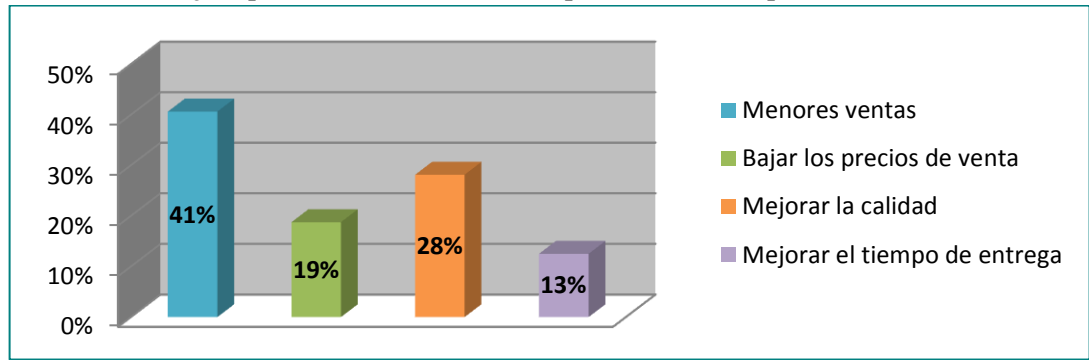
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Para lograr el ingreso a nuevos mercados, primeramente es la adecuación de los productos y selección de nuevos canales de distribución, lo cual permitirá la ampliación y consolidación de los mercados. Los canales de distribución

adecuados permitirán eficiencia en el traslado del producto y las vías más factibles para la exportación.

GRÁFICO N° 28

¿De qué manera afectaría la competencia en sus exportaciones?

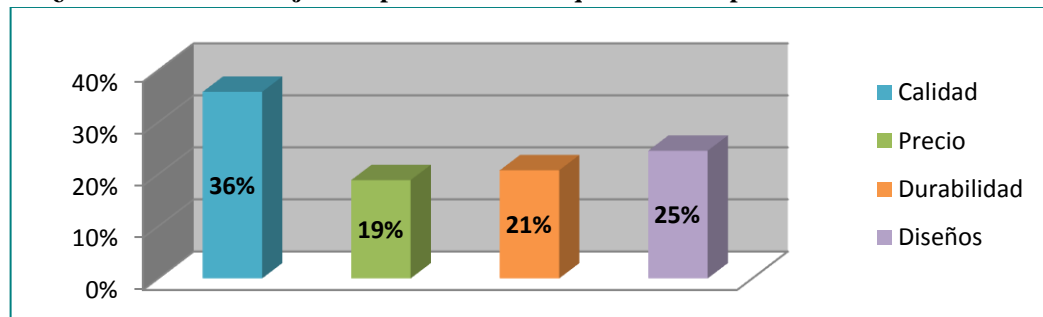


Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Si bien el flujo más importante de exportaciones está enfocado al mercado de la Unión Europea, los microempresarios no tienen una experiencia exportadora de productos terminados, básicamente por la fuerte competencia y por la baja accesibilidad logística a dichos mercados.

GRÁFICO N° 29

¿Cuáles son las ventajas competitivas con las que cuenta su producto en el mercado?



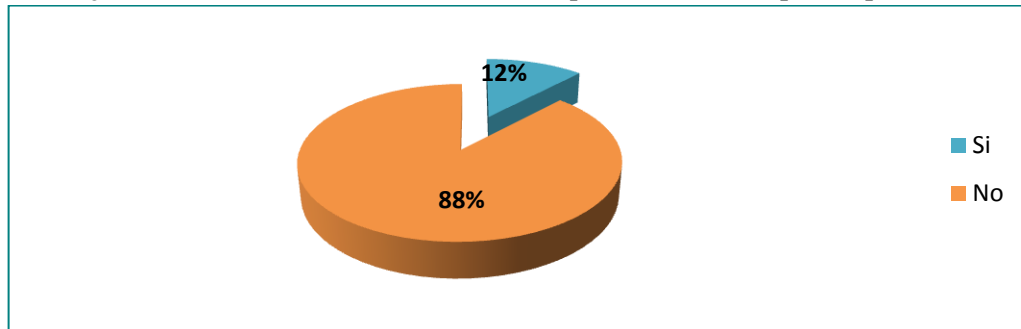
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Mediante la información obtenida de los talleres visitados se pudo evidenciar que los productos cuentan con características competitivas como ser principalmente la calidad, diseño y durabilidad, lo cual beneficiará en la creación del clúster para llegar a mercados internacionales, logrando ventajas competitivas sostenibles y

enfrentando los retos del comercio actual permitiendo de esta manera la estabilidad económica.

GRÁFICO N° 30

¿Conoce los acuerdos comerciales con los que cuenta Bolivia para exportar?

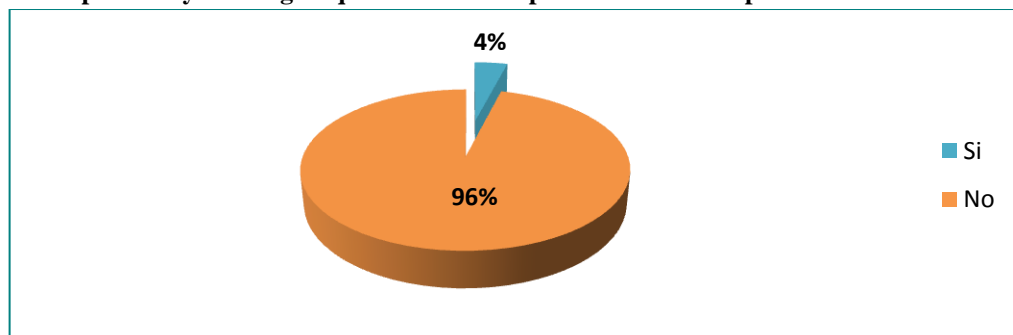


**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los microempresarios dieron a resaltar que no conocen sobre los acuerdos comerciales con los que cuenta Bolivia. Asimismo, al no estar informados pierden oportunidades de mercados, por lo cual se da la oportunidad con la propuesta de exportación llegar a ampliar mercados para así atraer inversiones, financiamiento, tecnología y la consolidación de una mayor capacidad negociadora en los mercados internacionales por medio del clúster.

GRÁFICO N° 31

¿Existen políticas y estrategias que faciliten las oportunidades de exportación en su asociación?

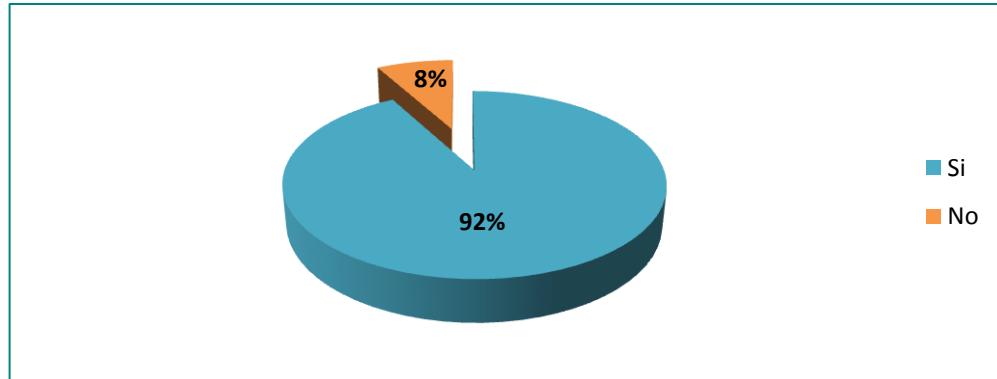


**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Mediante la información obtenida en las reuniones se pudo manifestar que la asociación no cuenta con políticas y estrategias para la exportación. Por medio de estos datos se hace valida la propuesta que se desea realizar para beneficiar a la asociación.

GRÁFICO N° 32

¿Aceptaría una propuesta alternativa mediante los resultados del trabajo de investigación, para la conformación de un clúster y mejorar la situación competitiva para acceder a mercados internacionales?



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

Los microempresarios están de acuerdo y acepta una propuesta de creación de un clúster de calzados de cuero para la exportación de sus productos. Para que la asociación se desarrolle de mejor manera se debe aprovechar las oportunidades que se encuentran en los diferentes mercados, logrando alcanzar su metas y objetivos, siendo innovadora y emprendedora.

#### 4.2. MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para una presentación general se elabora una matriz que expone los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los miembros de la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”. Diseñada de la siguiente manera:

CUADRO N° 5

Matriz General de Resultados de la Encuesta

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	RESULTADOS	CONCLUSIONES
	Producción	La mayoría de los microempresarios trabaja con materia prima de buena calidad.	Las dificultades en la etapa de producción, la falta de conocimientos, la insuficiencia de destrezas técnicas, se reflejan en los problemas de orden tecnológico porque las herramientas y maquinarias son antiguas.
		No contar con alianzas estratégicas con proveedores provoca mayores costos, deficiencias en el abastecimiento de materia prima.	





<p><b>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la producción y comercialización competitiva del sector de calzados de cuero y sus perspectivas de exportación.</b></p>		<p>La tecnología obsoleta ocasiona menor producción lo cual evita que no se utilice la totalidad de la capacidad instalada.</p>	<p>Estas limitantes tienen como consecuencia una administración inadecuada de las unidades productivas.</p>
	<p>Comercialización</p>	<p>No realizan producción de manera conjunta lo cual representa una menor producción y muy pocas oportunidades para ampliar el mercado.</p>	<p>Los microempresarios llegan a abastecer la demanda local aunque se ven limitados por la falta de apoyo del Gobierno.</p>
		<p>La promoción y publicidad no llega a difundirse de manera adecuada, lo cual evita el posicionamiento de los productos en el mercado local.</p> <p>La mayoría de los asociados llega a vender sus productos en el mercado paceño, por lo cual se desea ampliar su mercado y llegar a adquirir mayor demanda de los productos.</p>	<p>Se sugiere fortalecer el proceso de producción y comercialización consiguiendo la ayuda necesaria del Gobierno para que su producto llegue al mercado internacional ya que cumple con las características de calidad</p>
<p><b>Potenciar las oportunidades de exportación mediante trabajo conjunto.</b></p>	<p>Exportación mediante trabajo conjunto.</p>	<p>Las microempresas destinan su producción solo al mercado local, debido a la falta de información.</p> <p>Debido a las dificultades por las que atraviesan los productores como la poca capacidad de producción, falta de recursos financieros, desconocimientos de mercado, falta de información, mala calidad de los productos y desconocimiento del proceso de exportación no logran ingresar a mercados internacionales.</p>	<p>Los principales problemas de las microempresas para exportar son: la falta de información sobre mercados, cada taller trabaja de manera individual y la capacidad de producción debe ser atendida conjuntamente no individualmente.</p> <p>La falta de financiamiento, políticas nacionales y colaboración del Estado evita las oportunidades de exportación.</p>
<p><b>Proponer al sector de calzados de cuero mejorar la situación competitiva, a través de la creación de un clúster de exportación para</b></p>	<p>Mejora de la situación competitiva para acceder a mercados internacionales.</p>	<p>Los productos de las microempresas son de buena calidad tomando en cuenta la durabilidad y el diseño que ofrecen al mercado.</p> <p>Permitiendo demostrar que los productos cuentan con óptimas ventajas competitivas para exportar.</p>	<p>Es necesario aprovechar al máximo las características en cuanto a calidad de estos productos, además se debe implementar acciones de trabajo a cada miembro de la asociación para que estos productos sean reconocidos en nuestro</p>



<b>acceder a mercados internacionales.</b>		Es muy importante tener conocimientos acerca del mercado al cual se desea exportar esta información permitirá mejorar las oportunidades de exportación de calzados de cuero facilitando el desarrollo de la asociación.	medio y en el exterior.
--	--	---	-------------------------

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas realizadas a AMEFCAL

### 4.3. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Se realizó entrevistas estructuradas a la directiva de la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”.

Luego del análisis de los resultados, se llega a las siguientes conclusiones:

- La asociación no realiza la compra conjunta de materia prima, lo que ocasiona altos costos en su adquisición. La producción de manera individual se caracteriza por los bajos volúmenes, falta de capital de trabajo para la compra de materia prima e insumos aspecto que impide ampliar su producción y no podrían cumplir con los altos volúmenes de la demanda.
- La producción y comercialización de manera conjunta, son actividades no desarrolladas por la asociación, sin embargo, la mayoría de estas microempresas consideran esta posibilidad como un camino adecuado para ingresar a mercados internacionales.
- La asociación necesita contar con certificaciones de calidad que son un requisito importante para la exportación del producto en el mercado extranjero.
- Las microempresas que son miembros de la asociación, asisten a ferias de la ciudad de La Paz y la expo de la ciudad de El Alto de manera individual y no como asociación; asimismo, tienen deseos de participar en ferias internacionales y hacer conocer sus productos en el extranjero.
- Mediante las entrevistas realizadas se dio a conocer que la asociación no está debidamente informada de los requisitos que deben cumplir para la exportación de sus productos.



- El Estado boliviano ofrece incentivos pero los cuales son insuficientes y la carencia de información de dichos beneficios provoca incertidumbre para poder exportar sus productos.
- Los obstáculos que atraviesan los microempresarios es la falta de mano de obra calificada, maquinaria, tecnología, capacidad de producción, competencia extranjera, aranceles y el contrabando. Es debido a estas circunstancias que las microempresas no pueden exportar.
- Las técnicas de trabajo, que no han variado en el tiempo, determinan que algunas tareas sigan siendo realizadas de manera artesanal, con resultados de mal aprovechamiento de los insumos, inadecuada utilización de las capacidades técnicas de la maquinaria.
- Los miembros de la asociación están de acuerdo y aceptan una propuesta de creación de un clúster de calzados de cuero para la exportación de sus productos.
- Como se indicó anteriormente la oferta de calzados de cuero es de gran potencial; requiere apoyo para su desarrollo. La demanda para este producto es importante y con tendencias a incrementarse.



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuesta de la investigación, la cual consiste en la formulación de políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero de la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”.

Para que de esta manera se genere un crecimiento económico, logrando mayores ingresos a través de la exportación.

#### 5.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El objetivo de la presente propuesta es la de implementar, en el sector de calzados de cuero, el diseño de un clúster, impulsado por políticas y estrategias de alto potencial exportador que permita incrementar su competitividad y lograr la exportación al mercado Europeo.

#### 5.2. RESUMEN EJECUTIVO

El diseño de las políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero para la asociación, está compuesto por tres etapas, estas han sido elaboradas con base en herramientas administrativas que permiten identificar las causas del problema para ingresar a mercados internacionales.

A continuación se desarrollan las siguientes etapas:

##### 5.2.1. Etapa de Diagnóstico

En esta etapa, se realiza un análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar la situación interna y externa de las microempresas, llegando a la priorización y conciliación de las variables de la matriz F.O.D.A.



Posteriormente se realiza el análisis del diamante de Michael Porter para la creación de un clúster para la exportación de calzados de cuero.

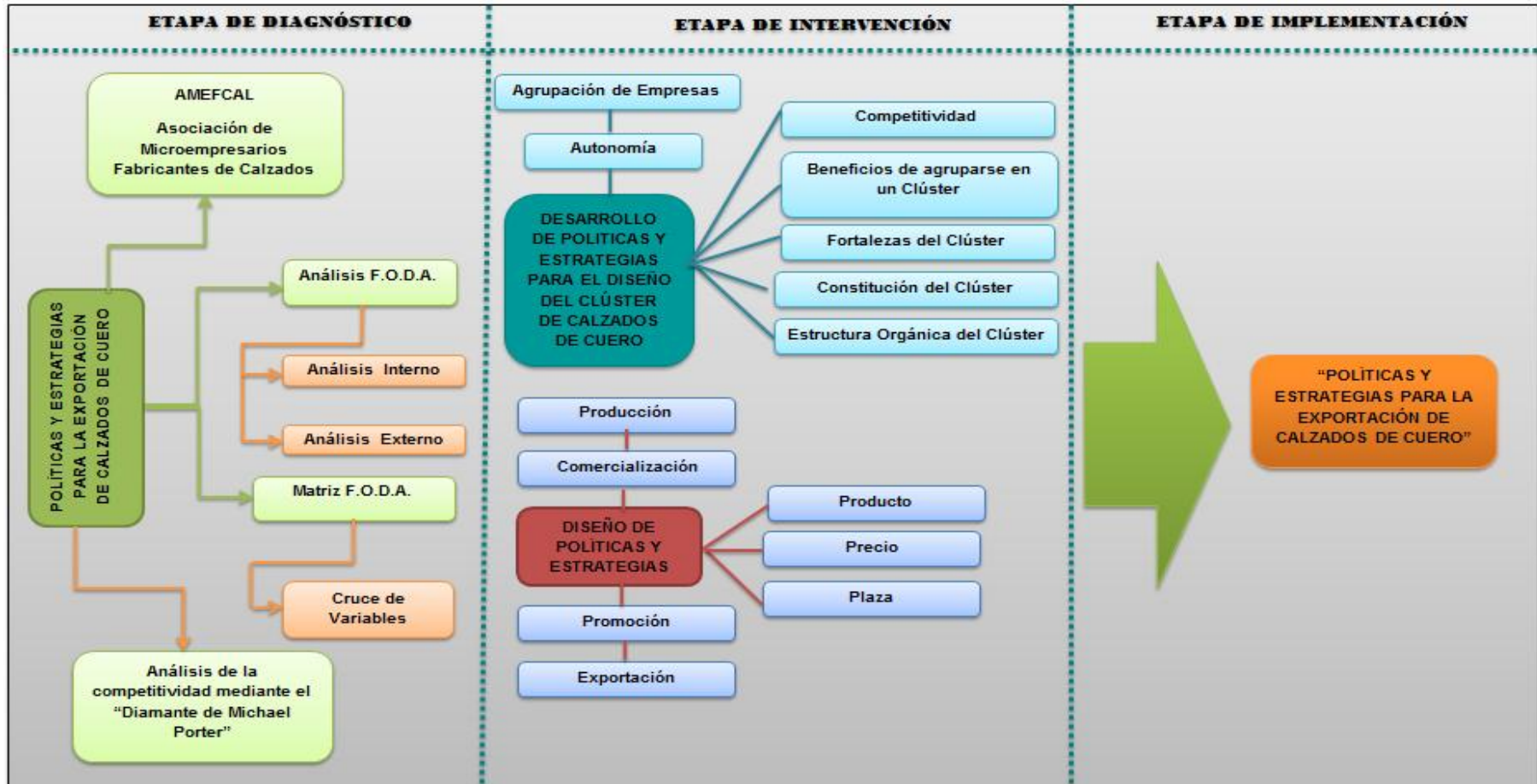
### **5.2.2. Etapa de Intervención**

En esta etapa las estrategias están enfocadas al diseño de un clúster de exportación de calzados de cuero dirigida a alcanzar alianzas estratégicas y ventajas competitivas por medio del trabajo conjunto.

### **5.2.3. Etapa de Implementación**

Con la etapa de implementación se logra crear un mejor manejo administrativo en la asociación desarrollando un proceso de creación del clúster para la exportación permitiendo posicionarse en mercados internacionales.

CUADRO N° 6  
Diseño de Políticas y Estrategias para la Exportación de Calzados de Cuero



Fuente: Elaboración Propia



### 5.3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

#### 5.3.1. Análisis F.O.D.A.

El análisis de diagnóstico F.O.D.A., es de vital importancia para conocer la situación externa e interna en la que se encuentra la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”, para la realización de este análisis se utiliza la información obtenida en encuestas, entrevistas y la observación directa. Dicho análisis sirvió para la elaboración de la propuesta de las políticas y estrategias para exportación.

Para la identificación de la situación interna y externa del sector calzado de cuero fue necesario realizar un análisis F.O.D.A. de acuerdo con la determinación del orden de importancia de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas jerarquizadas como se observa en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 7**  
**Análisis F.O.D.A.**

INTERNO	
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra calificada.</li> <li>• Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>• Facilidad para adaptarse al cambio.</li> <li>• Materia prima de calidad.</li> <li>• Amplia experiencia en la fabricación de calzados.</li> <li>• Tradición productiva y transmisión de conocimientos de generación en generación.</li> <li>• Participación activa de la asociación en diferentes actividades.</li> <li>• Capacidad productiva en crecimiento.</li> <li>• Variedad en la fabricación de calzados.</li> <li>• Calzados con calidad de exportación</li> <li>• Precios accesibles de los productos.</li> <li>• Diseños innovadores y durabilidad de los calzados.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tecnología apropiada y moderna para la producción de calzados de cuero.</li> <li>• Falta de controles de calidad.</li> <li>• Falta de conocimiento sobre procesos de exportación.</li> <li>• Problemas con el abastecimiento de materia prima e insumos.</li> <li>• Escasa visión empresarial de los microempresarios.</li> <li>• Falta de volúmenes de producción en los talleres para la exportación.</li> <li>• Falta de políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero.</li> <li>• Falta de promoción de los productos a nivel internacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asociación no trabaja de manera conjunta en la producción.</li> <li>• Falta de acceso a recursos financieros.</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente del producto en el mercado interno y externo.</li> <li>• Oportunidades de exportación gracias a los acuerdos comerciales con la Unión Europea.</li> <li>• El Estado boliviano ofrece incentivos para las exportaciones de manufacturas.</li> <li>• Generación de empleos.</li> <li>• Participación en ferias nacionales e internacionales.</li> <li>• Colaboración de instituciones públicas y privadas para financiamiento de apoyo a las microempresas.</li> <li>• Acceso a mercados internacionales.</li> <li>• Capacitación para la exportación por parte de las instituciones públicas.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos para exportar.</li> <li>• Falta de financiamiento para tecnología moderna.</li> <li>• Baja disponibilidad de materia prima e insumos.</li> <li>• Importaciones ilegales "contrabando de productos".</li> <li>• Competencia de calzados de marcas internacionales.</li> <li>• Barreras comerciales con otros países.</li> <li>• Falta de investigación de mercados internacionales.</li> <li>• Elevados precios de la materia prima.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

A continuación se muestra los cuadros de priorización: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, dando el siguiente puntaje:

<b>5</b>	El mínimo relevante.
<b>1</b>	El más importante.

Seguidamente se determinan los promedios de cada factor, para obtener una lista ordenada como se verán reflejados en los siguientes cuadros:





**CUADRO N° 8**  
**Análisis de las Fortalezas**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMEFCAL</b>	<b>INV. 1</b>	<b>INV. 2</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>ORDEN</b>
<b>F1</b>	Mano de obra calificada y competitiva.	1	1	1	1,0	2
<b>F2</b>	Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.	2	2	2	2,0	6
<b>F3</b>	Facilidad para adaptarse al cambio.	2	3	2	2,3	8
<b>F4</b>	Materia prima de calidad.	1	1	1	1,0	1
<b>F5</b>	Amplia experiencia en la fabricación de calzados.	2	2	3	2,3	7
<b>F6</b>	Tradición productiva y transmisión de conocimientos de generación en generación.	3	3	2	2,7	10
<b>F7</b>	Participación activa de la asociación en diferentes actividades.	4	3	3	3,3	12
<b>F8</b>	Capacidad productiva en crecimiento.	2	1	2	1,7	4
<b>F9</b>	Variedad en la fabricación de calzados.	3	2	3	2,7	9
<b>F10</b>	Calzados con calidad de exportación	1	2	1	1,3	3
<b>F11</b>	Precios accesibles de los productos.	3	4	1	2,7	11
<b>F12</b>	Diseños innovadores y durabilidad de los calzados	2	1	2	1,7	5

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1</b>	Materia prima de calidad.
<b>F2</b>	Mano de obra calificada y competitiva.
<b>F3</b>	Calzados con calidad de exportación.
<b>F4</b>	Capacidad productiva en crecimiento.
<b>F5</b>	Diseños innovadores y durabilidad de los calzados.
<b>F6</b>	Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
<b>F7</b>	Amplia experiencia en la fabricación de calzados.
<b>F8</b>	Facilidad para adaptarse al cambio.
<b>F9</b>	Variedad en la fabricación de calzados.
<b>F10</b>	Tradición productiva y transmisión de conocimientos de generación en generación.
<b>F11</b>	Precios accesibles de los productos.
<b>F12</b>	Participación activa de la asociación en diferentes actividades.

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.



**CUADRO N° 9**  
**Análisis de las Debilidades**

	DEBILIDADES	AMEFCAL	INV. 1	INV. 2	PROMEDIO	ORDEN
<b>D1</b>	Falta de tecnología apropiada y moderna para la producción de calzados de cuero.	1	1	1	1,00	1
<b>D2</b>	Falta de controles de calidad.	2	2	1	1,67	7
<b>D3</b>	Falta de conocimiento sobre procesos de exportación	2	2	1	1,67	8
<b>D4</b>	Problemas con el abastecimiento de materia prima e insumos.	1	1	1	1,00	4
<b>D5</b>	Escasa visión empresarial de los microempresarios.	3	3	2	2,67	10
<b>D6</b>	Falta de volúmenes de producción en los talleres para la exportación.	2	1	2	1,67	6
<b>D7</b>	Falta de políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero.	2	2	1	1,67	5
<b>D8</b>	Falta de promoción de los productos a nivel nacional e internacional.	2	2	2	2,00	9
<b>D9</b>	La asociación no trabaja de manera conjunta en la producción.	1	1	1	1,00	2
<b>D10</b>	Falta de acceso a recursos financieros.	1	1	1	1,00	3

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

	DEBILIDADES
<b>D1</b>	Falta de tecnología apropiada y moderna para la producción de calzados de cuero.
<b>D2</b>	La asociación no trabaja de manera conjunta en la producción.
<b>D3</b>	Falta de acceso a recursos financieros.
<b>D4</b>	Problemas con el abastecimiento de materia prima e insumos.
<b>D5</b>	Falta de políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero.
<b>D6</b>	Falta de volúmenes de producción en los talleres para la exportación.
<b>D7</b>	Falta de controles de calidad.
<b>D8</b>	Falta de conocimiento sobre procesos de exportación
<b>D9</b>	Falta de promoción de los productos a nivel nacional e internacional.
<b>D10</b>	Escasa visión empresarial de los microempresarios.

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

**CUADRO N° 10**  
**Análisis de las Amenazas**

	<b>AMENAZAS</b>	<b>AMEFCAL</b>	<b>INV. 1</b>	<b>INV. 2</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>ORDEN</b>
<b>A1</b>	Altos costos para exportar	1	1	2	1,33	3
<b>A2</b>	Falta de financiamiento para tecnología moderna.	1	1	1	1,00	2
<b>A3</b>	Baja disponibilidad de materia prima e insumos.	2	2	1	1,67	4
<b>A4</b>	Importaciones ilegales "contrabando de productos"	2	2	3	2,33	8
<b>A5</b>	Competencia de calzados de marcas internacionales.	2	3	2	2,33	6
<b>A6</b>	Barreras comerciales con otros países.	3	3	1	2,33	7
<b>A7</b>	Falta de investigación de mercados internacionales.	2	2	1	1,67	5
<b>A8</b>	Elevados precios de la materia prima.	1	1	1	1,00	1

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

	<b>AMENAZAS</b>
<b>A1</b>	Elevados precios de la materia prima.
<b>A2</b>	Falta de financiamiento para tecnología moderna.
<b>A3</b>	Altos costos para exportar
<b>A4</b>	Baja disponibilidad de materia prima e insumos.
<b>A5</b>	Falta de investigación de mercados internacionales.
<b>A6</b>	Competencia de calzados de marcas internacionales.
<b>A7</b>	Barreras comerciales con otros países.
<b>A8</b>	Importaciones ilegales "contrabando de productos"

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

**CUADRO N° 11**  
**Análisis de las Oportunidades**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEFCAL</b>	<b>INV. 1</b>	<b>INV. 2</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>ORDEN</b>
<b>01</b>	Demanda creciente del producto en el mercado interno y externo.	1	1	1	1,00	1
<b>02</b>	Oportunidades de exportación gracias a los acuerdos comerciales con la Unión Europea.	2	2	2	2,00	7
<b>03</b>	El Estado boliviano ofrece incentivos para las exportaciones de manufacturas.	2	1	1	1,33	3
<b>04</b>	Generación de empleos.	1	2	2	1,67	5
<b>05</b>	Participación en ferias nacionales e internacionales.	2	2	1	1,67	4
<b>06</b>	Colaboración de instituciones públicas y privadas para financiamiento de apoyo a las microempresas.	2	2	3	2,33	8
<b>07</b>	Acceso a mercados internacionales.	1	1	1	1,00	2
<b>08</b>	Capacitación para la exportación por parte de las instituciones publicas	1	2	2	1,67	6

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>01</b>	Demanda creciente del producto en el mercado interno y externo.
<b>02</b>	Acceso a mercados internacionales.
<b>03</b>	El Estado boliviano ofrece incentivos para las exportaciones de manufacturas.
<b>04</b>	Participación en ferias nacionales e internacionales.
<b>05</b>	Generación de empleos.
<b>06</b>	Capacitación para la exportación por parte de las instituciones publicas
<b>07</b>	Oportunidades de exportación gracias a los acuerdos comerciales con la Unión Europea.
<b>08</b>	Colaboración de instituciones públicas y privadas para financiamiento de apoyo a las microempresas.

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

### 5.3.2. Puntuación de Incidencias del F.O.D.A.

CUADRO N° 12  
Puntuación de Incidencias F.O.D.A.

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES								AMENAZAS							
		Demanda creciente del producto en el mercado interno y externo.	Acceso a mercados internacionales.	El Estado boliviano ofrece incentivos para las exportaciones de manufacturas.	Participación en ferias nacionales e internacionales.	Generación de empleos.	Capacitación para la exportación por parte de las instituciones publicas	Oportunidades de exportación gracias a los acuerdos comerciales con la Unión Europea.	Colaboración de instituciones públicas y privadas para financiamiento de apoyo a las microempresas.	Elevados precios de la materia prima.	Falta de financiamiento para tecnología moderna.	Altos costos para exportar.	Baja disponibilidad de materia prima e insumos.	Falta de investigación de mercados internacionales.	Competencia de calzados de marcas internacionales.	Barreras comerciales con otros países.	Importaciones ilegales "contrabando de productos"
FACTORES INTERNOS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
FORTALEZAS																	
Materia prima de calidad.	F1	4	2	0	1	2	0	0	2	4	3	2	4	0	1	0	2
Mano de obra calificada y competitiva	F2	3	2	1	0	3	4	1	1	2	1	0	2	0	0	0	1
Calzados con calidad de exportación	F3	4	4	3	4	3	3	1	3	4	3	3	4	2	4	3	3
Capacidad productiva en crecimiento.	F4	4	3	2	2	3	1	2	3	2	4	2	3	0	1	1	3
Diseños innovadores y durabilidad de los calzados	F5	3	4	2	3	2	2	0	1	3	4	2	3	1	4	0	3
Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.	F6	4	1	0	2	1	0	1	1	3	4	0	2	4	3	0	0
Amplia experiencia en la fabricación de calzados.	F7	3	2	1	2	3	2	0	1	1	2	1	1	1	3	0	2
Facilidad para adaptarse al cambio	F8	3	2	1	3	2	0	2	1	2	3	2	1	3	1	0	0
Variedad en la fabricación de calzados	F9	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3
Tradición productiva y transmisión de conocimientos de generación en generación.	F10	2	1	2	3	4	3	2	3	1	2	2	2	0	0	0	0



**POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE CALZADOS DE CUERO**



Precios accesibles de los productos.	<b>F11</b>	3	3	3	3	2	0	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3
Participación activa de la asociación en diferentes actividades.	<b>F12</b>	4	4	3	4	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4
<b>SUMA</b>		<b>40</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
<b>DEBILIDADES</b>																	
Falta de tecnología apropiada y moderna para la producción de calzados de cuero.	<b>D1</b>	4	4	3	3	3	2	4	3	2	4	2	1	0	0	0	1
La asociación no trabaja de manera conjunta en la producción.	<b>D2</b>	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2
Falta de acceso a recursos financieros.	<b>D3</b>	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2
Problemas con el abastecimiento de materia prima e insumos.	<b>D4</b>	4	2	2	2	1	2	0	2	4	4	2	4	2	0	0	4
Falta de políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero.	<b>D5</b>	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	1
Falta de volúmenes de producción en los talleres para la exportación.	<b>D6</b>	4	4	2	4	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	1	1
Falta de controles de calidad.	<b>D7</b>	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
Falta de conocimiento sobre procesos de exportación	<b>D8</b>	4	4	3	4	2	4	4	3	0	0	4	0	3	4	3	2
Falta de promoción de los productos a nivel internacional.	<b>D9</b>	4	4	3	4	2	3	4	4	0	3	4	0	4	4	3	3
Escasa visión empresarial de los microempresarios.	<b>D10</b>	0	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
<b>SUMA</b>		<b>35</b>	<b>36</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>23</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.

<b>PUNTUACIÓN DE INCIDENCIAS O IMPACTOS</b>	
<b>0</b>	NINGUNO
<b>1</b>	BAJO
<b>2</b>	MEDIO
<b>3</b>	ALTO
<b>4</b>	MUY ALTO



### 5.3.3. Matriz F.O.D.A. Cruce de Variables

A partir de lo desarrollado anteriormente se elabora el cruce de variables de la matriz F.O.D.A. donde se tendrá como resultado las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones que tendrá la elaboración de estrategias para el clúster.

CUADRO N° 13  
Matriz F.O.D.A. Cruce de Variables

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5	A6
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></div> <div style="width: 45%;"><b>FACTORES INTERNOS</b></div> </div>		O1	Demanda creciente del producto en el mercado interno y externo.	A1	Elevados precios de materia prima.										
		O2	Acceso a mercado Internacionales.	A2	Falta de financiamiento para tecnología moderna.										
		O3	El Estado boliviano ofrece incentivos para las exportaciones de manufacturas.	A3	Altos costos para exportar.										
		O4	Participación en ferias nacionales e internacionales.	A4	Baja disponibilidad de materia prima e insumos.										
		O5	Generación de empleos.	A5	Falta de investigación de mercados internacionales										
		O6	Capacitación para la exportación por parte de las instituciones públicas.	A6	Competencia de calzados de marcas internacionales.										
		O7	Oportunidades de exportación gracias a los acuerdos comerciales con la Unión Europea.	A7	Barreras comerciales con otros países.										
		O8	Colaboración de instituciones públicas y privadas para financiamiento de apoyo a las microempresas.	A8	Importaciones ilegales "contrabando de productos"										
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIA</b>													
F1	Materia prima de calidad.	FO. Fortalecimiento y ampliación de los mercados de calzados de cuero para posicionarse en el mercado interno y posteriormente ingresar a mercados internacionales.						FA. Requerimiento de centros de Investigación y Asistencia Técnica; en investigación y desarrollo tecnológico, por medio de Instituciones públicas, privadas e Instituciones de Investigación.  FA. Mantener un equilibrio directamente proporcional entre el precio y calidad del producto, de esta manera maximizar las utilidades.							
F2	Mano de obra calificada y competitiva.														
F3	Calzados con calidad de exportación.														
F4	Capacidad productiva en crecimiento.														
F5	Diseños innovadores y durabilidad de los calzados.														
F6	Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.														
F7	Amplia experiencia en la fabricación de calzados.														



**POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE CALZADOS DE CUERO**



<b>F8</b>	Facilidad para adaptarse al cambio.	FO. Generación de alianzas estratégicas para mejorar el proceso de producción.	FA. Fortalecimiento de la cadena de distribución generando alianzas estratégicas, con empresas importadoras, mayoristas intermediarios y detallistas para llegar al cliente final.
<b>F9</b>	Variedad en la fabricación de calzados.		
<b>F10</b>	Tradición productiva y transmisión de conocimientos de generación en generación.		
<b>F11</b>	Precios accesibles de los productos		
<b>F12</b>	Participación activa de la asociación en diferentes actividades.		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIA</b>	
<b>D1</b>	Falta de tecnología apropiada y moderna para la producción de calzados de cuero.	DO. Articular un plan de marketing promocional para llegar al mercado europeo.	DA. El Gobierno debe asumir políticas de fomento en cuanto informalidad, contrabando, formación de conglomerados, mecanismos tributarios y subcontratación de mano de obra.
<b>D2</b>	La asociación no trabaja de manera conjunta en la producción.		
<b>D3</b>	Falta de acceso a recursos financieros.	DO. Unión de los microempresarios, en clúster para nivelar capacidades y establecer el trabajo conjunto para mejorar el poder de negociación.	DA. Desarrollar productos con calidad de exportación mediante la adquisición de certificados de calidad para ingresar al mercado europeo.
<b>D4</b>	Problemas con el abastecimiento de materia prima e insumos.		
<b>D5</b>	Falta de políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero.		
<b>D6</b>	Falta de volúmenes de producción en los talleres para la exportación.		
<b>D7</b>	Falta de controles de calidad.		
<b>D8</b>	Falta de conocimientos sobre procesos de exportación.		
<b>D9</b>	Falta de promoción de los productos a nivel nacional e internacional.		
<b>D10</b>	Escasa visión empresarial de los microempresarios.		

**Fuente:** Elaboración propia con base a la investigación de campo.



#### **5.3.4. Análisis de la competitividad mediante el “Diamante Competitivo de Porter”**

Para este punto del estudio se utiliza la metodología denominada “Diamante Competitivo”, desarrollada por Michael Porter. A través de dicho análisis, se identifican las estrategias actuales, las posibles razones para instrumentar estas elecciones y los desafíos que deberá encarar el sector en el mediano y largo plazo. El clima de negocios en el que se desarrolla el clúster de calzados de cuero está compuesto por cuatro aspectos determinantes de la competitividad de las empresas que forman el clúster:

##### **a) Factores de producción**

La posición de Bolivia para competir en una determinada industria, como la de calzados de cuero está determinada por una serie de factores que contribuyen a crear un clima propicio de negocios en todo el país o en ciertas regiones.

Todos los factores que intervengan en el proceso productivo (capital, tierra, mano de obra, tecnología, entre otros) y que sean parte de la industria deben ser eficientes, de buena calidad y competitivos para que las microempresas posean un buen desempeño en los ámbitos local e internacional. También existen ciertos factores que no son propiamente de la industria, ni están estrechamente relacionados con el proceso productivo, pero influyen en su desarrollo y deben ser tomados en cuenta, tales como el clima, la infraestructura y las condiciones ambientales.

##### **b) Estrategia, estructura y competencia de la empresa**

Define la cantidad de participantes y cómo se agrupan, compiten y enfocan sus estrategias de negocios. Cuanto mayor sea la competencia, la calidad de la administración de las microempresas y la coordinación para resolver problemas comunes, mejor es el clima de negocios y la competitividad del clúster.



Son condiciones nacionales las que rigen la creación, organización y administración de las microempresas y las modalidades de la competencia nacional. Cuando existe una intensa y positiva rivalidad entre empresas se crea un ambiente propicio a la inversión nacional y extranjera y se muestra un clima de negocios competitivo, transparente y con reglas de juego adecuadas para el largo plazo. Este factor presenta un nivel de competitividad, por los siguientes aspectos:

- Falta de integración e intercambio de información.
- Carencia de una estrategia para generar valor agregado que permita avanzar hacia la producción y exportación de bienes con mayor valor agregado.
- No existe derechos de marca o propiedad sobre diseños.
- En el caso de las manufacturas se observa una estructura muy fragmentada. La virtual desaparición de las empresas tiende a generar menores niveles de rivalidad e innovación entre las empresas y la aparición de un ambiente de mayor cooperación entre ellas.

### **c) Industrias relacionadas y de apoyo**

La sinergia que hace competitiva una actividad productiva, depende de la interrelación entre las empresas de un mismo sector y de las empresas que las abastecen de insumos y servicios, evitando el accionar de empresas aisladas que pretenden hacer todo por sí mismas.

La presencia de proveedores de insumos capaces, que se encuentren localmente establecidos bajo la forma de industrias vinculadas, aportan un elevado nivel de desarrollo y mejora la competitividad. También Intervienen aquí las empresas que se encargan de la distribución del producto elaborado en toda la cadena de comercialización y hasta los consumidores finales. Un punto positivo es la existencia de entidades de apoyo, tanto privadas como públicas, entre las privadas destacan los gremios productivos y exportadores; y entre los públicos, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, los centros de investigación y las universidades públicas.



**d) Condiciones de la demanda**

En una economía mundial globalizada, la calidad de la demanda interesa más que su tamaño. En este sentido, las condiciones de la demanda se refieren a mercados más exigentes, con presencia de clientes sofisticados y exigentes, que son conscientes de sus necesidades presentes y futuras, presionando de esta manera, a las empresas para que mejoren constantemente sus productos y que puedan descubrir segmentos de mercado donde diferenciarse.

Se trata de examinar, la modalidad más evidente de competencia, la rivalidad entre empresas que fabrican productos similares y venden a un mismo mercado.

Si las empresas se proponen el continuo reto de lograr satisfacer las exigencias de los consumidores, lograrán desarrollarse competitivamente. La sofisticación de la demanda y las exigencias del mercado definen los nichos que se pueden atender local e internacionalmente.



### 5.4. ETAPA DE INTERVENCIÓN

#### 5.4.1. Diseño de objetivo, políticas y estrategias para la exportación de calzados de cuero

En el siguiente cuadro se detalla las políticas y estrategias que permitirán lograr la exportación de calzados de cuero por medio del clúster:

**CUADRO N° 14**  
**Diseño de Objetivos, Políticas y Estrategias para la Exportación de Calzados de Cuero**

VARIABLES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	ESTRATEGIA	POLÍTICAS
<b>PRODUCCIÓN</b>	Fortalecer el clúster con la incorporación de proveedores de materia prima e insumos.	Incremento de la producción en un 100% para la exportación de calzados de cuero.	Generación de alianzas estratégicas para mejorar el proceso de producción.	Buscar financiamiento para la adquisición de maquinarias para la fabricación de calzados de cuero.
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	Lograr fortalecer la competitividad del clúster, mediante estrategias que permitan la comercialización del producto de manera más eficiente.	% Incremento de la venta de productos para alcanzar las utilidades esperadas por el clúster.	Lograr el posicionamiento en el mercado local para posteriormente ingresar a mercados internacionales.	Mejorar la capacidad de las microempresas estableciendo alianzas en mercados extranjeros con empresa importadoras europeas. Contar con información acerca de las tendencias de moda.
<b>PRODUCTO</b>	El clúster deberá innovar sus productos por medio de la implementación de nuevos diseños y materiales de alta calidad.	% Incremento de la calidad del producto para satisfacer las exigencias del cliente.	Desarrollar productos con calidad de exportación mediante la adquisición de certificados de calidad para ingresar al mercado europeo.	Promover la imagen del clúster a través de la marca y la calidad de los productos generando valor agregado.



## POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE CALZADOS DE CUERO



<b>PRECIO</b>	Ofrecer productos competitivos, para diferenciarlo de los similares que compiten sobre la base de bajo costo / bajo precio.	Comparación de los precios con la competencia nacional y extranjera.	Mantener un equilibrio directamente proporcional entre el precio y calidad del producto, de esta manera maximizar las utilidades.	Se determinará el precio mediante el costo de producción, ganancias esperadas e impuestos.
<b>PLAZA</b>	Establecer alianzas en mercados extranjeros para mejorar la distribución y la logística.	Reducción de los tiempos de entrega del producto para satisfacer al mercado meta.	Fortalecimiento de la cadena de distribución generando alianzas estratégicas con empresas importadoras, mayoristas, intermediarios (brócker), detallistas para llegar al cliente final.	Utilizar diferentes tipos de canales de distribución para llegar al mercado objetivo.
<b>PROMOCIÓN</b>	Incrementar la demanda del producto tanto en el mercado interno como el externo.	Incremento de un 30% de las utilidades, fruto de la estrategia de promoción	Articular un plan de marketing promocional para llegar al mercado europeo.	Participación en ferias internacionales, ruedas de negocios y comercio electrónico.
<b>EXPORTACIÓN</b>	Formación de un clúster de exportación.	% de crecimiento de las exportaciones de los calzados por medio del clúster y apoyo técnico.	Fortalecimiento y ampliación de los mercados de calzados de cuero para posicionarse en el mercado interno y posteriormente ingresar a mercados internacionales.	Asistencia técnica para exportar.

Fuente: Elaboración propia con base al análisis F.O.D.A.

#### **5.4.2. Desarrollo de políticas y estrategias para el diseño del clúster de exportación de calzados de cuero.**

Se determina mediante el trabajo de investigación la necesidad de organizar a los miembros de la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados en un clúster. La conformación de un clúster por rama de actividad, calzados de cuero y ubicación geográfica en La Paz permitirá incrementar la capacidad de producción, y mejorar la comercialización, la compra de materia prima e insumos y acceso al crédito.

- a) Agrupación de empresas:** Los microempresarios participan en el clúster en la medida en que son parte de las empresas y su calidad de individuo solo se manifiesta en la voluntad de participar y en el compromiso que asumen a nombre de sus empresas.
- b) Autonomía:** Este concepto que las empresas operan de manera individual en el entorno económico y el hecho de participar de un clúster no le quita su dinámica propia, sino más bien la potencia, eventualmente le reorienta y la lleva a elevar sus niveles de producción. Las microempresas cooperan entre sí aportando, cada una, sus ventajas competitivas, recibiendo de las otras y avanzando juntas hacia objetivos propios y comunes.
- c) Competitividad:** Es el concepto y objetivo fundamental de los clúster. Las empresas se unen y cooperan entre sí para mejorar su posicionamiento en el mercado tanto local como internacional, a partir de mejorar la calidad y el precio de sus productos. Esta competitividad no la puede alcanzar de manera individual y participar de acciones y mejoras conjuntas para lograrla.

#### **5.4.3. Beneficios de Agruparse en un clúster**

- Sobrevivir en la Globalización.
- Generar mayor valor agregado.
- Disponer de mayor poder adquisitivo.



- Ejercer poder de negociación en los mercados.
- Acceder a nuevos mercados

#### 5.4.4. Fortalezas del clúster

- Lograr la estandarización de los productos.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento.
- Menor costo de materia prima e insumos.
- Manejo eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos.

#### 5.4.5. Constitución del Clúster

Para lograr la exportación de los productos del clúster es necesario que esté constituida, para lo cual el tipo societario que tendrá el clúster será una S.R.L. “Sociedad de Responsabilidad Limitada”. (Los pasos para constituir al clúster en una S.R.L. se verá detallado en el Anexo 11)

#### 5.4.6. Estructura orgánica del clúster

La forma de constitución que adoptará el clúster será Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L., la estructura formal debe cumplir tres aspectos: Directorio, Gerencia, Área Operativa.

Estos órganos deben estar interrelacionados de tal forma que la organización funcione armónicamente, contando cada uno con la suficiente autonomía para ser eficientes sus actividades.

El **directorio** es el encargado del control de la política, administración y representación del clúster de exportación. Su composición está determinada por los propietarios de las microempresas integrantes quienes tienen voz y voto. Es aconsejable que el número de integrantes del directorio no supere a 10 miembros, a fin de evitar una diversidad de criterios del directorio.

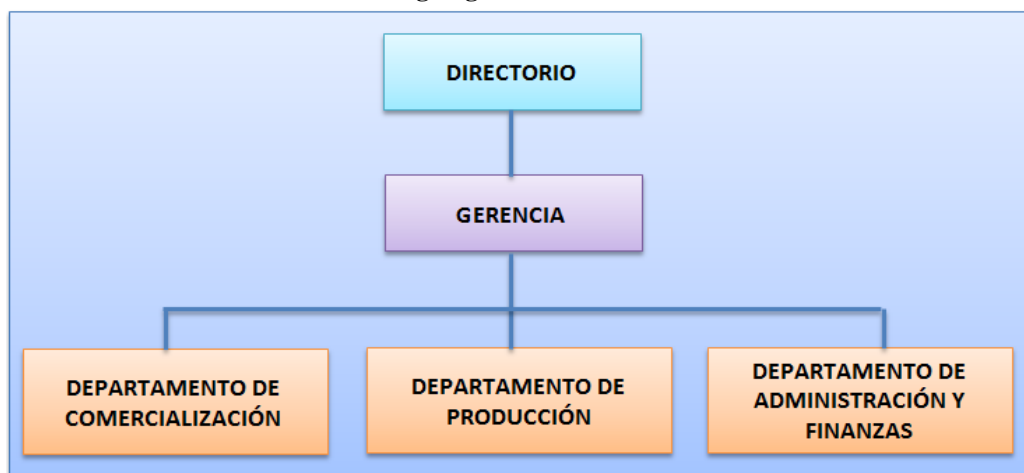
Este órgano tiene como objetivo principal la fijación de la política general del sistema de comercialización acorde con la consecución con los objetivos de la organización, adoptando decisiones respecto a mercados que serán atendidos, y los productos que se ofrecerán.

La **gerencia** del clúster se encarga de poner en práctica las políticas y decisiones tomadas por el Directorio con base en procesos fundamentalmente técnicos y operativos.. La labor de la gerencia se vuelve sumamente delicada a fin de encontrar el balance adecuado entre los deseos de los socios y el objetivo de la empresa.

La función **operativa** se desarrolla por medio de los departamentos encargados de la efectividad, en la práctica de los aspectos del desempeño diario del clúster. En este sentido, los departamentos dependientes de la autoridad de la gerencia son: Comercialización, Técnico Productivo y el departamento Administrativo Financiero.

El staff puede ir desde un pequeño equipo (gerente, asistente, secretaria), de acuerdo a las necesidades. Lo fundamental es que exista una compatibilidad entre funciones y servicios asignados. La estructura organizativa planteada para el clúster de exportación es la siguiente:

**GRÁFICO N° 33**  
**Organigrama del clúster**



Fuente: Elaboración propia.





#### 5.4.7. Producción

Generación de alianzas estratégicas para mejorar el proceso de producción.

- El clúster permitirá mejoras en los procesos de producción, mediante la cooperación entre empresas, el acceso rápido a materia prima e insumos, información, conocimientos e innovaciones. Las relaciones entre las microempresas que conforman el clúster impulsarán un proceso permanente de mejoras y aprendizaje, el cual permitirá la generación y acumulación de conocimientos, que se traducen en ventajas competitivas en la producción.
- Lograr la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología.
- Capacitación del personal del clúster.

#### Actividades

- Generar alianzas con proveedores de materia prima e insumos con el objetivo de asegurar la buena calidad y la estandarización en la producción del clúster. Se efectuará pedidos del cuero a las curtiembres y los demás insumos (accesorios) a proveedores especializados.
- Agregar a la producción el suministro de moldes.
- Incorporar los fabricantes de hormas incluir suplidores de adornos, evillas, cordones y cintas en la lista de proveedores.
- Agregar proveedores de metales para los tacones.
- Capacitación del personal del clúster mediante programas y seminarios dirigidos a los microempresarios por instituciones como PRO BOLIVIA, PROMUEVE y las universidades, dotando de instrumentos y conocimientos en la manipulación de tecnología moderna para la producción, para mejorar la capacidad negociadora frente a la demanda externa y aumentar el conocimiento sobre comercialización.
- Se elaborará proyectos para el financiamiento de adquisición de tecnología moderna a través de instituciones públicas y organismos internacionales.



#### 5.4.8. Comercialización

Lograr el posicionamiento en el mercado local para posteriormente ingresar a mercados internacionales.

- Establecer alianzas en mercados extranjeros con empresas importadoras europeas que se dediquen al rubro de calzados de cuero para comercializar directamente al cliente.
- Contar con información acerca de las tendencias de moda para que el clúster se mantenga actualizado y tenga la capacidad de innovar teniendo la facilidad de adaptarse a los cambios.

#### Actividad

- Se realizará el plan de comercialización mediante las cuatro P's.

#### 5.4.9. Producto

Es fundamental para la realización del clúster que las microempresas se unan y cooperen entre sí para mejorar su posicionamiento en el mercado tanto local como internacional, para mejorar la calidad y el precio de sus productos. Esta competitividad no se puede alcanzar de manera individual sino participando de acciones y mejoras conjuntas para lograrla.

Desarrollar productos con calidad de exportación mediante la adquisición de certificados de calidad para ingresar al mercado europeo.

- Mejoramiento de la calidad del producto;
- Adquisición de la certificación IBNORCA que avale la calidad de los calzados de cuero.
- Creación del logo que dará a conocer e identificar al clúster para respaldar los productos realizados.
- Elaboración del lema que tendrá que tener concordancia con el producto que se ofrece.



- Elaboración de la marca que deberá representar a las asociaciones que forman parte del clúster.

### **Actividades**

- Para mejorar la calidad del producto se establecerá claramente los estándares de calidad y cumpliendo con los parámetros requeridos para la exportación de calzados de cuero a la Unión Europea. (Ver Anexo 12 y 13).
- Para la adquisición de las certificaciones de calidad IBNORCA se deberá seguir los siguientes pasos:
  - Solicitud de la certificación y envío de oferta.
  - Análisis y estudio de la documentación (previo a la auditoria)
  - Auditoria de certificación.
  - Toma de muestras de mercado y planta, para ser ensayadas en laboratorio interno y externo.
  - Informe de la auditoria.
  - Revisión de la aprobación de acciones correctivas de la empresa.
  - Evaluación y recomendación CONCER.
  - Concesión de la certificación por Dirección Ejecutiva.
  - Licencia de uso, firma de contrato.
  - Auditoria de seguimiento y renovación
- El logo otorgará beneficios tanto al clúster y a los consumidores, porque permitirá identificar la marca con mayor facilidad. El logo que identificará al clúster en los mercados en los que se pretende comercializar los productos es el siguiente:

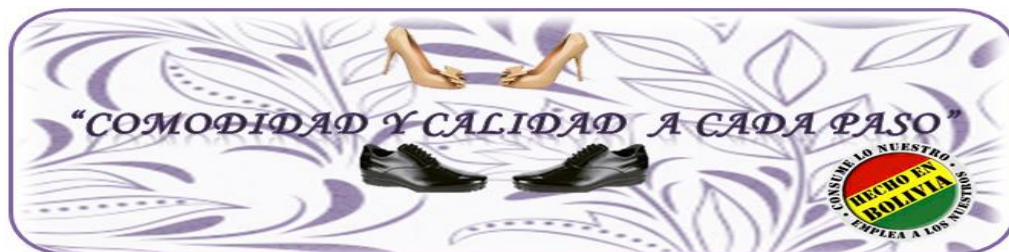
GRÁFICO N° 34  
Logo del Clúster



Fuente: Elaboración propia

- El lema describirá lo que el clúster quiere hacer llegar a los clientes por lo que se sugiere lo siguiente:

GRÁFICO N° 35  
Lema del Clúster



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.10. Precio

Mantener un equilibrio directamente proporcional entre el precio y calidad del producto, de esta manera maximizar las utilidades.

- Se determinará el precio mediante el costo de producción, ganancias esperadas e impuestos.



## Actividades

- Realizar un sondeo permanente de precios tanto en el mercado interno como el exterior para que de esta manera se puedan generar precios competitivos sin afectar la calidad del producto terminado.
- Ofrecer un producto de alta calidad a un precio accesible menor al de la competencia, para construir la lealtad de nuevos clientes y ganar mayor participación en el mercado.
- Se ofrecerá descuentos por volumen de compra (ventas al por mayor) y descuentos por temporadas.

### 5.4.11. Plaza

Fortalecimiento de la cadena de distribución generando alianzas estratégicas con empresas importadoras, mayoristas, intermediarios, detallistas para llegar al cliente final.

- Utilizar diferentes tipos de canales de distribución para llegar al mercado objetivo.

## Actividades

- En el momento en el que se logre exportar por primera vez como clúster se tomará contacto con un intermediario (bróker) especializado que trabaje para la distribución de los productos a tiendas especializadas en calzados de cuero y buscar permanentemente nuevos clientes en los mercados internacionales.
- Tomando mayor conocimiento de las características del mercado, el clúster realizará sus ventas de forma directa, a través de un mayorista que haga llegar al consumidor final, dependiendo de los volúmenes de producción. Efectuando ventas directas a importadoras que realizan a su vez ventas al por mayor. El clúster tendrá posibilidades de acercamiento al mercado



europeo, permitiéndole captar información de las características del producto y de adecuar permanentemente su producto a las nuevas tendencias de moda.

- Otra alternativa de comercialización, serán las alianzas estratégicas con empresas en el extranjero que le permita al clúster captar capitales para aumentar su producción, aprovechando las experiencias de comercialización.

#### 5.4.12. Promoción

Articular un plan de marketing promocional para llegar al mercado europeo.

La promoción del clúster permitirá incrementar las ventas mejorando su competitividad en el mercado a través de:

- Participación en ferias internacionales.
- Ruedas de negocios.
- Comercio electrónico.

#### Actividades

El clúster participará en las siguientes actividades para promocionar el producto nivel internacional.

- **Ferias Internacionales:** Son consideradas como uno de los mejores métodos para reunirse y contactarse con los clientes potenciales, descubrir nuevas expectativas y ofrecer bienes y servicios en el mercado internacional. (Ver Anexo 14).

Los gastos en los que incurre el clúster para la participación en ferias internacionales son:

- ✓ *Costos de exposición:* Alquiler de espacio, stand, transporte de mercadería, impuestos, servicios básicos.



- ✓ *Costo de funcionamiento y personal:* Capacitación, alojamiento, viáticos, pasajes y sueldos del personal.
- ✓ *Costos promocionales:* Preparación y elaboración de material promocional, alquiler de salas para rueda de prensa, participación en seminarios.

Existen instituciones públicas como PROMUEVE BOLIVIA que ayudan a los microempresarios poder participar de ferias internacionales, subvencionando el alquiler de stand, los costos de transporte de mercancías y el personal.

Los requisitos que deben cumplir para que la institución pueda incurrir con esos gastos son: registrarse con un año de anticipación y verificar la calidad del producto.

- **Ruedas de negocios:** En la rueda de negocios se dará a conocer el producto las características y negociar el precio con el posible comprador.
- **Comercio electrónico:** Permitirá competir en el mercado internacional generando nuevas oportunidades de negocio y canales de comercialización para el clúster.
  - ✓ Esta herramienta ayudará al clúster a posicionarse en el mercado nacional e internacional desarrollando nuevos canales de marketing y ventas.
  - ✓ Es sencillo y de fácil utilización.
  - ✓ Permite estar en permanente contacto con los clientes.
  - ✓ Acceso interactivo a catálogos de productos, líneas de precios y folletos publicitarios.
  - ✓ Venta directa e interactiva de productos a los clientes.

Se elaborará un sitio Web que sea sencilla de seguir y veloz en la navegación. Se logrará un diseño atractivo que siga un criterio comercial.

Se elegirá una dirección o dominio de la página idéntica o muy próxima al nombre del clúster para generar confianza en los consumidores.

En la página Web del clúster se considerará todas las formas de pago de los productos y sus respectivas opciones de compra. Dejar siempre un link para que el visitante opine sobre su empresa y productos.

Se sugiere el siguiente modelo de la página Web del clúster:

GRÁFICO N° 36  
Página Web del Clúster



Fuente: Elaboración propia.

- Se diseñará afiches para promocionar los productos en ferias nacionales e internacionales.
- Se realizará la publicidad por medios de comunicación a través de una propaganda por radio, televisión, periódicos, en un mediano plazo.
- La publicidad que se manejará será global por que no solo se busca llegar al consumidor interno sino traspasar fronteras para dar a conocer los productos del clúster en todo el mundo.

#### 5.4.13. Financiamiento

Conseguir el financiamiento para la implementación.

- Se busca las menores tasas de mercado financiero.
- Buscar apoyo del Gobierno Nacional, departamental como municipal y organismos internacionales que apoyen al sector.





## Actividades

- Elaborar proyectos para lograr el financiamiento a través de programas de desarrollo productivo promovidos por el Estado que permitirán acceder a capital de inversión, créditos y garantías que beneficiarán al clúster.
- Gestionar recursos ante organismos internacionales y la cooperación internacional.

### 5.4.14. Exportación

Fortalecimiento y ampliación de los mercados de calzados de cuero para posicionarse en el mercado interno y posteriormente ingresar a mercados internacionales.

- Asistencia técnica para exportar la producción de calzados de cuero.

## Actividades

- Se enfocará desde tres áreas de apoyo la primera es el sector público, segundo el sector privado y en tercer lugar se verá el aporte que se espera desde lo académico, como se detalla a continuación:

**Desde el gobierno:** El rol del Estado no tiene que ser descuidado en lo que respecta a la internacionalización del sector de micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras; se debe capacitar al sector y ayudar a encontrar el nicho de mercado a ser explotado en el extranjero. En este sentido son favorables las iniciativas gubernamentales que permitan a las microempresas que se incorporen dentro del clúster, a la vez que les otorguen capacitación para exportar.

El Gobierno debe asumir políticas de fomento en cuanto al control de la informalidad, contrabando, formación de clúster, mecanismos tributarios y subcontratación de mano de obra.



**Desde el sector privado:** Desde el ámbito de las iniciativas de promoción vinculadas al sector privado, lo que se busca es incorporarlas en la cadena de valor; en orden a mejorar la producción y eficiencia del clúster.

Mejorar la situación de las microempresas asociadas al clúster, en la adquisición de suministros.

Existen gran cantidad de herramientas que el sector privado puede utilizar a fin de mejorar el rendimiento del clúster. Estas áreas de articulación entre el sector privado y las microempresas son:

- Financiamiento de compra de materias primas.
- Promoción de clúster de exportación.
- Capacitación en temas de comercio exterior.
- Apoyo para participación en ferias, contactos, identificación de distribuidores.
- Apoyo a la certificación y aprobación de productos.

**Desde lo académico:** Es fundamental para el desarrollo y fortalecimiento del clúster, la participación de las universidades e institutos de investigación, desarrollando programas de capacitación en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, en la utilización de herramientas de gestión y administración de las empresas, en las condiciones modernas y más eficientes de organizar los talleres; y finalmente en los nuevos medios y métodos para relacionarse con el cliente y aprender de él.

Firmar convenios de investigación, capacitación y promoción del sector de calzados de cuero con Institutos de Investigación y Universidades.

#### **5.4.14.1. Proceso de Exportación**

El proceso de exportación guiará a los sectores de mercado que se ha identificado como actividad principal.

CUADRO N° 15

Trámites de Exportación

TRÁMITES DE EXPORTACIÓN	
Elaboración de la factura comercial de exportación	Proceso de Exportación  (Ver Anexo 15)
Elaboración de la lista de empaque	
Declaración de exportación documento único de exportación DUE	
Obtener el certificado de origen emitido por el SENADEX	
Obtener certificado de origen SGP PLUS Unión Europea, formulario emitido por SENADEX	
Documento de Transporte	
Seguros	
Procedimiento de Exportación.	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de PROMUEVE BOLIVIA.

### 5.5. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de la ejecución de la propuesta se tendrá una mejor aplicabilidad de la misma en un largo plazo Para la implementación del modelo, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Llevar adelante un taller de capacitación con los miembros de la directiva y miembros de la asociación, con el objetivo de asesorar su puesta en marcha y despejar probables dudas.
  - b) Realizar un taller participativo con la finalidad de que la directiva de la asociación difunda y comunique a los microempresarios acerca de los beneficios y ventajas de la propuesta.
- De manera previa a la conformación del clúster, se deben realizar reuniones preliminares de información para todas aquellas personas interesadas en concretar su participación.
  - Debe considerarse también que es necesario crear primeramente un ambiente de confianza en los microempresarios garantizándoles la confidencialidad de la información que proporcionan.
  - Para incentivar la comercialización internacional a la Unión Europea, mediante la creación del clúster, es importante la intervención de las instituciones que promuevan las exportaciones, como PROMUEVE, PRO-BOLIVIA, CAMARA NACIONAL DE COMERCIO y CAMEX.



- La capacitación de los miembros del clúster, constituye un requisito imprescindible para lograr la calidad de exportación en los calzados de cuero requerida, razón por la cual se debe incentivar su participación a través de un fácil acceso a los servicios prestados por instituciones públicas y otros, simultáneamente se deben organizar cursos especializados para el sector facilitando la presencia de técnicos calificados en temas referidos al proceso y control de calidad para la exportación.
- Es importante que los miembros de la asociación tengan la sensación de que son ellos los que están conformando el clúster de exportación y que su éxito dependerá del grado de colaboración de cada miembro. Para lograr esta meta debe crearse una conciencia sólida acerca de los objetivos, beneficios y responsabilidades que involucra ser miembro del clúster.
- Los miembros del clúster deben comprender que la estructura propuesta les permite adquirir experiencia y conocimiento que les ayudará a formarse como potenciales exportadores individuales en el momento que estos consideren poder desarrollarse por sí solos, posibilitando de esta manera la participación de nuevos miembros en un proceso de constante retroalimentación.



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada en la Asociación de Microempresarios Fabricantes de Calzados “AMEFCAL”.

En consecuencia, de todo el proceso de investigación se llega a las siguientes conclusiones:

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- La conformación de una agrupación para la comercialización de calzados de cuero es una alternativa para la penetración a mercados externos por parte de los microempresarios de AMEFCAL, dicha agrupación podría ser denominada clúster de exportación.
- La opción de exportar a través de trabajo conjunto constituye, para las asociaciones que formen parte del clúster, un recurso válido, que permite disminuir el efecto negativo, que el ámbito individual supone: el financiamiento, la tecnología, adquisición de materia prima, el conocimiento de los mercados y la exportación. Considerando que la actual política de Gobierno está orientada al fortalecimiento de la pequeña y microempresa, es necesario canalizar líneas de financiamiento especialmente dedicadas a la exportación mediante procedimientos que faciliten al acceso a crédito a agrupaciones conjuntas como los clúster.
- El clúster permitirá mejoras en los procesos de producción, mediante la cooperación entre las microempresas, el acceso rápido a insumos, bienes, servicios, información, conocimientos e innovaciones. Las relaciones entre las microempresas que conforman el clúster impulsarán un proceso permanente de mejoras y aprendizaje, el cual permitirá la generación y acumulación de conocimientos, que se traducen en ventajas competitivas en la producción.



- Es necesario incrementar el abastecimiento de materias primas nacionales y mejorar la calidad de los productos intermedios, para satisfacer la demanda del sector de las manufacturas de calzados de cuero, y no depender de las importaciones.
- La falta de tecnología e instalaciones inapropiadas evita que los microempresarios puedan potencializar su producción, lo que crea disminución de la capacidad productiva y no logren cubrir la demanda para el mercado exterior.
- Existe en el sector, concentración de pocas empresas que exportan, por lo que la mayor parte de las empresas todavía no están listas para competir en los mercados regionales y mundiales por una intensa competencia y frecuentes prácticas comerciales desleales.
- Actualmente el ambiente en el que se desarrollan y compiten las empresas está cambiando constantemente. Como resultado la competitividad depende cada vez más de la capacidad de las empresas de adaptar sus productos rápidamente a las necesidades y requerimientos de sus clientes.
- El clúster promueve la competencia para ganar clientes y mercados, pero también incentiva la cooperación y las relaciones entre los actores fomentando una mejor coordinación y confianza para enfrentar problemas comunes.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

El desarrollo tecnológico es de fundamental importancia para proporcionar la fuerza y ventaja necesaria para competir en el mercado externo. Para esto se debe:

- Realizar una evaluación del estado tecnológico de las microempresas para definir las necesidades y acciones a seguir.
- Aprobar políticas de incentivo a la inversión en tecnología de punta y en programas de calidad y mejoramiento continuo.
- Desarrollar un programa de promoción externa para informar a los clientes actuales y potenciales sobre las ventajas y la calidad de los productos que posee el sector.



- Impulsar la creación de un clúster enfocado a la integración de las microempresas de calzados de cuero, promoviendo la cooperación industrial y las alianzas estratégicas para ingresar a mercados internacionales.
- Uno de los problemas que afrontan las empresas exportadoras en general, está relacionado con la infraestructura, por lo tanto es obligación del Gobierno:
  - ✓ Mejorar la infraestructura básica del país, para incrementar la base exportadora, en:
    - *Transportes:* Servicios, rutas, otros.
    - *Aeropuertos:* Servicios, confiabilidad, calidad.
    - *Electricidad:* Tarifa industrial competitiva.
  - ✓ Buscar el apoyo financiero destinado a proyectos de exportación vinculados a la cadena de cuero y sus manufacturas.
  - ✓ Difundir, aprovechar y promover los diferentes acuerdos o tratados comerciales de los cuales forma parte el país.
- Promover la conformación de asociaciones productivas, en clúster productivos de exportación, con el apoyo de instituciones públicas y privadas como ser: CAMEX – IBCE – SENAVEX y ANB, con los cuales se podrá cumplir de mejor manera los pedidos grandes de mercados externos, además el control de calidad de la producción se realizará de mejor manera y facilitara el proceso de exportación.
- Contar en el apoyo e impulso del Gobierno Central, Gobernación y Municipalidad para el buen manejo y aprovechamiento de recursos en beneficio de las exportaciones. Lograr mayor acceso a líneas de crédito, creando y reforzando agencias de financiamiento para proyectos de exportación para la pequeña y microempresa manufacturera de cuero.
- Desarrollar programas de capacitaciones prácticas para el sector, dictados por capacitadores profesionales que transmitan las necesidades reales y los requerimientos de las microempresas.
  - Capacitar al sector, en cuanto a información de mercados, tecnologías, recursos humanos, alianzas estratégicas, competitividad para la exportación de los calzados de cuero, en los que intervienen las

instituciones especializadas como: IICCA - PROMUEVE BOLIVIA - PRO-BOLIVIA.

A continuación se expone la matriz de conclusiones y recomendaciones de la intervención diseñada de la siguiente manera:

**CUADRO N° 16**  
**Matriz de Conclusiones y Recomendaciones de la Intervención**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la producción y comercialización competitiva del sector de calzados de cuero y sus perspectivas de exportación.</b>	Producción	El clúster permitirá mejoras en los procesos de producción, mediante la cooperación entre las microempresas, el acceso rápido a insumos, bienes, servicios, información, conocimientos e innovaciones. Las relaciones entre las microempresas que conforman el clúster impulsarán un proceso permanente de mejoras y aprendizaje, el cual permitirá la generación y acumulación de conocimientos, que se traducen en ventajas competitivas en la producción.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una evaluación del estado tecnológico de las microempresas para definir las necesidades y acciones a seguir.</li><li>• Proponer la aprobación de políticas de incentivo a la inversión en tecnología de punta y en programas de calidad y mejoramiento continuo.</li><li>• Definir los requerimientos mínimos de calidad de los productos para ingresar al mercado Europeo.</li></ul>
	Comercialización	La conformación de una agrupación para la comercialización de calzados de cuero es una alternativa para la penetración a mercados externos por parte de los microempresarios de AMEFCAL, dicha agrupación podría ser denominada clúster de exportación.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un programa de promoción externa para informar a los clientes actuales y potenciales sobre las ventajas y la calidad de los productos que posee el clúster.</li><li>• Difundir, aprovechar y promover los diferentes acuerdos o tratados comerciales de los cuales forma parte el país.</li></ul>





<p><b>Potenciar las oportunidades de exportación mediante trabajo conjunto.</b></p>	<p>Exportación mediante trabajo conjunto.</p>	<p>La opción de exportar a través de trabajo conjunto constituye para las asociaciones que formen parte del clúster, un recurso valido, que permite disminuir el efecto negativo, que el ámbito individual supone: el financiamiento, la tecnología, adquisición de materia prima, el conocimiento de los mercados y la exportación.</p>	<p>Impulsar la creación de un clúster enfocado a la integración de las microempresas de calzados de cuero, promoviendo la cooperación industrial y las alianzas estratégicas para ingresar a mercados internacionales.</p>
<p><b>Proponer al sector de calzados de cuero mejorar la situación competitiva, a través de la creación de un clúster de exportación para acceder a mercados internacionales.</b></p>	<p>Mejora de la situación competitiva para acceder a mercados internacionales.</p>	<p>Actualmente el ambiente en el que se desarrollan y compiten las empresas está cambiando constantemente. Como resultado la competitividad depende cada vez más de la capacidad de las empresas de adaptar sus productos rápidamente a las necesidades y requerimientos de sus clientes.</p> <p>El clúster promueve la competencia para ganar clientes y mercados, pero también incentiva la cooperación y las relaciones entre los actores fomentando una mejor coordinación y confianza para enfrentar problemas comunes.</p>	<p>Promover la conformación de asociaciones productivas, en clúster productivos de exportación, con el apoyo de instituciones públicas y privadas como ser: CAMEX – IBCE – SENAVEX y ANB, con los cuales se podrá cumplir de mejor manera los pedidos grandes de mercados externos, además el control de calidad de la producción se realizará de mejor manera y facilitará el proceso de exportación.</p>

Fuente: Elaboración propia.



## BIBLIOGRAFÍA

- ARANDIA, Lexin; **“Métodos y Técnicas de Investigación y de Aprendizaje”**; 4ta Edición 2006; La Paz-Bolivia.
- BROWN, Rubin; **“The Social Psychology of Bargaining and Negotiation”**; Nueva York; Academic Press; 1975.
- BROWN, W. y MOBERG, D. **“Teoría de las Organizaciones y la Administración”**. México DF: Editorial Limusa, Año 1990.
- CHACHULEADES Miltiades; **“Economía Internacional”**; Ed.2da; Mc.Graw Hill Interamericana S.A.; Santa Fe de Bogotá, Colombia, Año 1992.
- COLAIACOVO, Juan Luis; **“Comercio Exterior y Negociaciones Internacionales”**, Ed. 3ra. Editorial Ph.D. Brasil. Año 1986.
- COMO EXPORTAR, **“Guía para Productores, Micro y Pequeños Empresarios”**.
- C-PROBOL; **“Manual de Exportador”**; La Paz 1991.
- CRISBY, Phillip; **“Liderazgo: El Arte de Convertirse en un Ejecutivo”**; Editorial Mc Graw Hill, Año 1990.
- DONELLY, J., GIBSON, J. e IVANCEVICH, J. **“Fundamentos de Dirección y Administración. de Empresas”**; Editorial Madrid España IRWIN, Año 1994.
- FAJNZYLBER, F; **“Competitividad Internacional: Evolución y Lecciones”**; Revista de la CEPAL N° 36; Santiago de Chile, 1996.
- FRED, R., David; **“Mercadotecnia–Planeación Estratégica”**; Servicios Técnicos de Edición; México D.F.; Año 1986.



- FUNDES BOLIVIA; "**Cadena Productiva de Cueros y sus Manufacturas: Diagnostico Competitivo**"; Bolivia; Año 2003.
- GUDYNAS, Eduardo. "**Diccionario Latinoamericano de Términos y Conceptos**". Editorial Coscoroba. Año 2007.
- HAMPTON, David; "**Administración**"; 3ra Ed. México DF: Editorial Mc Graw Hill, 1990.
- HERNANDEZ S., Roberto; FERNÁNDEZ Carlos Baptista Pilar; "**Metodología de la investigación**"; Año 2006.
- HERNANDEZ; "**Métodos y Técnicas de Investigación**"; Año 2010.
- HITT Michael A.; "**Administración Estratégica Competitividad y Globalización**"; Ed.7ma; Thomson; Año 2008.
- JURAN J.M. GRZYNA F.M.; "**Análisis y Planeación de la Calidad**"; Ed. Mc. Graw Hill, México, Año 1996.
- KOONTZ, Harold y WEINRICH, Hein; "**Administración, una Perspectiva Global**", Ed. Mc. Graw Hill, México; Año 2004.
- LEDESMA, Carlos, A.; "**Principios de Comercio Exterior**"; Ed. 5ta; Machi; Buenos Aires.
- MALHOTRA, Naresh K; "**Investigación de Mercado**"; 4ta Ed.; Año 1997.
- MENGUZZATO y RENU; "**La Dirección Estratégica de la Empresa, un enfoque innovador del Management**"; Ed. Mc. Graw Hill; Año. 1989.
- MSc. AVILA, Javier, "**Apuntes de Gestión Estratégica y Toma de Decisiones U.M.S.A.**"; La Paz, Bolivia; Año 2013.



- **NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**; Gaceta Oficial de Bolivia, La Paz - Bolivia, Octubre de 2008.
- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**; La Paz - Bolivia, Junio 2006.
- PORTER, Michael E., “**On Competition, Harvard Business Press**”; 1998.
- PORTER, Michael; “**Estrategia Competitiva**”; Ed. Continental S.A.; México, 1998.
- PORTER, Michael; E.; “**Ventaja Competitiva**”; Ed. Pasa & Janes. España- Barcelona; Año 1991.
- REIZIN, Jaime; “**Administración de Personal**”; Ed. Cormorán, Chile, Año 1986.
- REU Y BYARS; “**Administración, Teoría y Aplicación**”; Ed. Alfa Omega, Colombia.
- SAINZ DE VICUÑA, Ancin, J.M; “**Estrategias Corporativas**”; Ed. Esic; Madrid; Año octubre 2012.
- SAMPIERI, Roberto H.; FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar; “**Metodología de la Investigación**”; 3ra Ed. Editorial Mc. Graw Hill; México D.F., Año 2003.
- TERRE, Grimma, Joan David; TERNA, Millan, Joaquin; “**Análisis y Formulación de Estrategias**”; 8va Edición. Hispano- Europea, Barcelona España S.A.; Año 2003.
- WEINBERGER, Karen; “**Estrategia**”; Primera Edición; Impresa en Perú; Año 2009.



- WOSNER, H., Peter; **“Estrategias Empresariales para la Exportación”**;  
Ed. Esan – Adex; Año 1998.

## PÁGINAS WEB

- [www.produccion.gob.bo](http://www.produccion.gob.bo)
- [www.gtecnica@ibce.org.bo](mailto:www.gtecnica@ibce.org.bo),
- <http://www.produccion.gob.bo/>
- <http://www.la-razon.com>
- <http://www.probolivia.gob.bo/>
- <http://www.promueve.gob.bo/>
- <http://www.camexbolivia.com/cmX/>
- <http://ibce.org.bo/>
- <http://ibce.org.bo/>